



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

**LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS ALIMENTARIAS:  
UNA OPCIÓN PARA EL RECIÉN EGRESADO**

**TESIS MANCOMUNADA**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**QUÍMICA DE ALIMENTOS**  
P R E S E N T A :  
**JEANETH TORRES MARTÍNEZ**  
**OFELIA CHAVARIN DEL AGUILA**



FACULTAD DE QUÍMICA

MÉXICO, D.F.,



EXAMENES PROFESIONALES  
FAC. DE QUÍMICA

2005

m345880



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

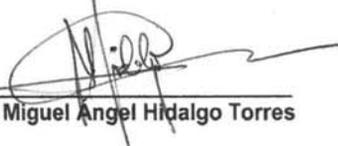
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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.

Jurado asignado:

Presidente Prof. Marcos Francisco Báez Fernández  
Vocal Prof. Marco Antonio León Félix  
Secretario Prof. Miguel Ángel Hidalgo Torres  
1er. Suplente Prof. Rafael Carlos Marfil Rivera  
2do. Suplente Prof. José Mendoza Balanzario

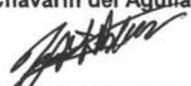
Sitio donde se realizó el tema: Facultad de Química

  
I. Q. Miguel Ángel Hidalgo Torres

Asesor

  
Ofelia Chavarín del Águila

Sustentante

  
Jeaneth Torres Martínez

Sustentante

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.  
NOMBRE: Ofelia Chavarín Del Águila

FECHA: 24/06/05

FIRMA: Ofelia Chavarín Del Águila

Hoy te doy gracias Señor  
por la luz y por el día,  
por mis ratos de dolor  
y por toda mi alegría.  
Por los padres que me diste  
y también por mis hermanos,  
por lo que de mi ser hiciste  
y por mis sueños logrados.  
Por los santos que me guían  
y por mis abuelos que del cielo me cuidan.  
Por la vida que he vivido  
pues, sin ella, no sería quien soy.  
Por aquellos con quienes he compartido  
y por los que, junto conmigo, están felices hoy.  
Por los que mucho me aman,  
por los que nada me quieren,  
por los que feliz me aclaman  
y por los que a veces me hieren.  
Por la dicha y por la paz,  
por la unidad y el amor,  
por todo cuanto me das,  
hoy te doy gracias Señor.

Tus hijas,  
Jeaneth T. M. y  
Ofelia Ch. A.

## AGRADECIMIENTOS

*Al Lic. Jesús Gumaro Viacobo Flores por tendernos la mano cuando necesitábamos apoyo, por sus sabios consejos, por su valiosa ayuda en la realización de esta tesis y por guiarnos como un verdadero padre.*

*Al Ing. Manuel Mestre de la Serna, gerente técnico de la CNEC, por su atención y las facilidades otorgadas para la elaboración del presente trabajo.*

*A la Lic. Sandra L. Guerrero por regalarnos su valioso tiempo, por sus desvelos, por su amistad y por su invaluable ayuda.*

*A todas y cada una de las empresas alimentarias que nos abrieron sus puertas y facilitaron la realización de la presente tesis.*

*A nuestra Universidad y Facultad, por ser un segundo hogar y por otorgarnos la educación y conocimientos que hoy nos convierten en profesionistas.*

*A todos y cada uno de nuestros maestros, quienes sembraron en nosotras la semilla del estudio y el amor a nuestra profesión.*

*A nuestros compañeros de clases, quienes, sin saberlo, nos proporcionaron valiosos conocimientos sobre relaciones humanas y trabajo en equipo.*

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios y los Santos que guían mi camino,  
por iluminar mi sendero, permitirme y  
ayudarme a llegar a este día.*

*A mis padres Juanita y Agapito, por darme  
la vida y su amor, por su esfuerzo, sacrificio  
y apoyo, por su ejemplo y los valores que en  
mí sembraron, por enseñarme que la  
educación es la mejor herencia que un padre  
puede dar a sus hijos y por inculcar en mí el  
amor al estudio y la superación personal.*

*A mis hermanos Oswaldo, Edgar y "Toño",  
por su cariño, comprensión, consejos, apoyo  
y amistad. Por ser cada uno de ellos un gran  
ejemplo a seguir, por ser mi familia y  
mostrarme que el trabajo arduo tiene su  
recompensa.*

*A Efraín, por tu amor, comprensión, apoyo  
y consejos, por acompañarme en mis desvelos  
y momentos de desesperación, por todo lo  
que significas para mí, por motivarme a  
seguir adelante y recordarme que la vida  
tiene tanto momentos difíciles como sucesos  
llenos de dicha.*

*A mis amigos Isaac, Alfonso, Cristian,  
Esteban e Israel, por haber sido mi familia  
en la Facultad de Química, por su cariño,  
apoyo, compañía y amistad, por ser parte de  
mi vida y ayudarme a recordar que el estrés  
no es un buen compañero de estudio.*

*A Emmanuel y Jorge, mis amigos más  
antiguos, por su cariño, amistad, consejos,  
apoyo y compañía en momentos difíciles, por  
ser mis hermanos casi una década, por  
escucharme y hacerme sonreír aún en la  
tempestad.*

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios, por la fortaleza que me diste para seguir adelante en momentos difíciles de mi vida, por mostrarme tu compañía y amor, y por ayudarme a llegar al día de hoy.*

*A mis padres Ale y Fernando, por darme la vida, por su apoyo incondicional y porque gracias a sus enseñanzas, hoy soy la persona que soy.*

*A mi hermano "Mitos", por ser mi compañero, mi amigo, mi consejero, mi familia y mi apoyo.*

*A mis primas, Marthita, Aurora y Norma, por ser mis hermanas, por estar siempre a mi lado, por su apoyo y motivación.*

*A mis amigos, Sandy, Isabel, Lili, Pilar, Javier y Agustín, por su apoyo, por escucharme siempre, por creer en mí y por su invaluable amistad.*

*A "pozole", por ser mi gran compañero y paño de lágrimas.*

## ÍNDICE

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1. ANTECEDENTES</b> .....	2
1.1. <i>Inicios de la consultoría</i> .....	2
1.2. <i>Definición de consultoría</i> .....	3
1.2.1. <i>Tipo de servicio que ofrece una consultoría</i> .....	4
1.2.2. <i>Independencia del consultor</i> .....	6
1.2.3. <i>Razones genéricas para recurrir a los consultores</i> .....	6
1.3. <i>Elementos fundamentales del método de la consultoría de empresas</i> .....	8
1.3.1. <i>Panorama general del proceso de la consultoría</i> .....	12
1.4. <i>Principales tipos de organizaciones de consultoría</i> .....	13
1.5. <i>La consultoría en la industria, la capacitación y la investigación</i> .....	15
1.6. <i>Relación consultor-cliente</i> .....	16
1.6.1. <i>Perfil del consultor</i> .....	17
1.6.2. <i>Funciones del consultor</i> .....	18
1.6.3. <i>Roles del consultor</i> .....	18
1.6.4. <i>Diferencias entre consultor, asesor y consejero</i> .....	21
<b>2. EL PROCESO DE CONSULTORÍA</b> .....	22
2.1. <i>Preparativos</i> .....	22
2.1.1. <i>Diagnóstico preliminar de los problemas</i> .....	23
2.1.2. <i>Estrategia y planificación del trabajo</i> .....	23
2.1.3. <i>Propuesta presentada al cliente</i> .....	25
2.1.4. <i>Contrato de consultoría</i> .....	26
2.2. <i>Diagnóstico</i> .....	27
2.2.1. <i>Dificultades del diagnóstico</i> .....	28
2.2.2. <i>Terminación de la fase de diagnóstico</i> .....	29
2.3. <i>Planificación de la acción</i> .....	29
2.4. <i>Aplicación</i> .....	30
2.5. <i>Terminación</i> .....	31
2.5.1. <i>Evaluación</i> .....	31
2.5.1.1. <i>Seguimiento</i> .....	32
<b>3. DIRECCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DE CONSULTORÍA</b> .....	33
3.1. <i>Planteación Conceptual de la Administración de la Consultoría</i> .....	33
3.1.1. <i>Consultoría como un servicio profesional</i> .....	33
3.2. <i>La consultoría como una actividad empresarial</i> .....	35
3.3. <i>Servicios y Productos</i> .....	36
3.4. <i>Estrategias que utiliza la consultoría de empresas para colocarse en el mercado laboral</i> .....	36
3.4.1. <i>Del plan estratégico a la práctica</i> .....	39
3.5. <i>Comercialización de los servicios de consultoría</i> .....	39
3.5.1. <i>Técnicas de comercialización de una empresa de consultoría</i> .....	40
3.6. <i>Costos y Honorarios</i> .....	41
3.7. <i>Administración del proyecto asignado</i> .....	42

3.8. Dirección y garantía de calidad .....	43
3.9. Control operacional y financiero.....	44
3.10. Estructuración de Empresas Consultivas .....	45
3.11. Tecnología de la información en empresas de consultoría .....	46
<b>4. LA CONSULTORÍA Y SU EMPLEO EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA .....</b>	<b>48</b>
4.1. La consultoría y la pequeña empresa .....	48
4.1.1. Características de la pequeña empresa .....	48
4.1.1.1. Problemas generales de la pequeña empresa .....	49
4.1.2. Importancia de la consultoría en la pequeña empresa .....	49
4.2. La consultoría en la microempresa .....	50
4.2.1. Características de la microempresa.....	51
4.2.2. Importancia de la consultoría en la microempresa .....	52
4.3. Situación de la industria alimentaria en México .....	53
<b>5. PROPUESTA DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL ENFOCADA A LA INDUSTRIA ALIMENTARIA DE MÉXICO .....</b>	<b>56</b>
5.1. Definición de consultoría de alimentos .....	56
5.2. Tipo de servicios que puede ofrecer una consultoría de empresas alimentarias .....	56
5.3. Como iniciarse en el negocio de la consultoría de empresas a la industria alimentaria .....	57
5.4. El proceso de la consultoría de empresas alimentarias .....	58
5.5. Estrategias de comercialización de los servicios .....	58
5.6. Razones por las cuales un Químico de Alimentos recién egresado presenta ventajas en relación a un consultor experto .....	59
<b>6. METODOLOGÍA Y RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
6.1. Metodología .....	62
6.2. Resultados.....	62
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>95</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>96</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>97</b>

## INTRODUCCIÓN

La situación actual del país nos ha colocado en una posición en la que es urgente la creación de nuevos empleos, así como la consolidación de empresas existentes. Para lograrlo, es importante conocer las principales causas por las que las empresas quiebran, cierran, venden o no crecen.

La consultoría de empresas es un servicio profesional que ayuda a los directores de empresas a analizar y resolver los problemas prácticos que afrontan sus organizaciones, mejorar su rendimiento y aprender de la experiencia de otros.

La presente tesis pretende demostrar que la creación de una consultoría de empresas con especialistas en alimentos es una opción viable para los Químicos de Alimentos egresados de la Facultad de Química de la UNAM, así como, identificar las áreas del sector empresarial alimentario del país, en las cuales, un Químico de Alimentos puede ejercer la consultoría.

Además, se pretenden identificar los principales problemas causantes de la desaparición de empresas alimentarias en México, que pueden ser solucionados por un Químico de Alimentos, así como, evaluar si la consultoría enfocada a la industria alimentaria del país es una empresa viable.

Finalmente, propondremos qué tipo de servicios podría proporcionar una consultoría de empresas constituida por Químicos de Alimentos, con la finalidad de solucionar algunos de los problemas encontrados. Para obtener esta información, realizaremos una investigación en empresas manufactureras de alimentos. Se analizarán los datos obtenidos para conocer los principales problemas que presentan las empresas en diferentes áreas y si requieren un servicio especializado en el área alimentaria (de competencia para un Químico de Alimentos)

## CAPÍTULO 1

### ANTECEDENTES

#### 1.1 Inicios de la consultoría

A través de la historia, podemos encontrar personajes, que si bien, no ejercieron directamente el poder de un pueblo, si se convirtieron en los consejeros y "mano derecha" de quienes sí lo poseían, y de este modo, ejercían el poder sin estar directamente involucrados en la responsabilidad que conlleva a la toma de decisiones.

Existen consejeros de personalidades que se distinguen por haber sido excelentes gobernantes, teniendo magníficos resultados en su mandato, reflejándose en un pueblo destacado por sus virtudes. Estos consejeros aparecen en la historia popular y en algunos casos no se han encontrado evidencias de su existencia, tal es el caso de Merlín, el famoso consejero del rey Arturo quien, según la leyenda, aconsejó al gobernante de Inglaterra que estableciera una mesa redonda en las reuniones de los miembros de su Consejo, para evitar que hubiese disputas por ocupar el lugar de la cabecera frente al rey (puesto de mayor distinción al sentarse a la mesa) y de esta manera, colocar a los miembros del Consejo, en una posición igualmente importante, así como sus opiniones.

También encontramos personajes bíblicos, como Jetro, el suegro de Moisés, quién, al ver que su yerno era agobiado por los problemas de su pueblo y no podía tener momentos de reposo (puesto que él les hacía saber los mandatos de Dios), aconsejó a éste, que eligiera entre todo el pueblo a hombres capaces y temerosos de Dios, íntegros y enemigos de la avaricia para que Moisés les enseñara los mandamientos y la ley, darles el camino a seguir y lo que debían hacer organizándolos como jefes de millar, de centena, de cincuentena y de decena; de este modo ellos resolverían los problemas menores y le llevarían a él solo los de mayor importancia; consejo que Moisés puso en práctica y acto seguido despidió a su suegro que partió a su tierra.

En México, el personaje más destacado fue Tlacaélel, llamado por su pueblo "Azteca entre los Aztecas", quien, siendo un adolescente, recibió el emblema sagrado de Quetzalcóatl (distinción

que lo convertía en Sumo Sacerdote). Cuando su pueblo se encontraba bajo el imperio Tolteca, sucedió un acontecimiento que marco la historia: el asesinato del rey azteca Chimalpopoca. Tras este suceso, surge la rebelión azteca contra los toltecas, promovida por Moctezuma y apoyada ante el Consejo del Reino por Tlacaélel, teniendo como aliado al rey de Texcoco (Nezahualcóyotl). Tras esta unión consiguieron la victoria, cimentando así las bases del imperio Azteca. Estos sucesos provocaron que a Tlacaélel se le ofreciera en varias ocasiones el puesto de emperador, el cual rechazó argumentando que, al obtener dos cargos de suma importancia y al tratar de atender uno, desatendería al otro, además no deseaba descuidar su misión de superación espiritual de la humanidad, que como portador del "emblema sagrado" debía asumir. Así, Tlacaélel fue el poder tras el trono de tres emperadores (Itzcóatl, Moctezuma Ilhuicamina y Axayácatl), y entre sus logros encontramos: que consolidó la Triple Alianza entre Tenochtitlan, Texcoco y Tlacópan, edificó el Templo Mayor, reorganizó el ejército (dando a éste la fama de "invencible"), organizó a los comerciantes (haciendo de esta actividad un mercado de carácter teocrático-militar), promovió la creación de un arte propio y expandió el imperio Azteca.

Un fragmento del código Ramírez dice: "Porque no siendo rey, hacia más que si lo fuera... ya que no se hacía en todo el reino más que lo que él, Tlacaélel, mandaba"<sup>1</sup>. Y es así como Tlacaélel, obtuvo el logro a través de otros.

## **1.2 Definición de consultoría**

Existen numerosas definiciones del término "consultoría" y de su aplicación a diversas situaciones y problemas empresariales. Existen principalmente dos enfoques básicos.

Con el primer enfoque se adopta una visión funcional amplia de la consultoría. Fritz Steele define la consultoría como "cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente

---

<sup>1</sup> Antonio Velasco Piña, *Tlacaélel El Azteca entre los Aztecas*, JUS México 2001.

responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son"<sup>2</sup>. Peter Block sugiere incluso que, "se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación pero sin tener un control directo de la ejecución"<sup>3</sup>.

En el segundo enfoque se considera la consultoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio. Según Larry Greiner y Robert Metzger, "la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se le solicita, en la aplicación de soluciones"<sup>4</sup>.

Conjuntando ambos enfoques, tenemos que, la consultoría es un servicio de apoyo profesional independiente que ayuda a las empresas a alcanzar sus objetivos y fines mediante la solución de problemas, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

### **1.2.1 Tipo de servicio que ofrece una consultoría**

Ya se practique como una ocupación de tiempo completo o como un servicio prestado en casos concretos, la consultoría de empresas proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos en la empresa. Una persona se convierte en consultor de empresas, gracias al estudio y a la experiencia práctica, y al haber acumulado un considerable acervo de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales, el consultor puede:

- ⊗ Mejorar el rendimiento de la empresa.
- ⊗ Compartir con otros su experiencia.

---

<sup>2</sup> M Kubr, *La consultoría de empresas*, OIT Limusa/Noriega Editores, México, 2004. pág.23

<sup>3</sup> *ibidem*

<sup>4</sup> *idem* pág.36

- Ⓢ Presentar propuestas de mejoras.
- Ⓢ Planificar cambios.

La consultoría es en lo esencial un servicio de apoyo a la toma de decisiones. Esto significa que los consultores no se contratan (con algunas excepciones) para que dirijan empresas o adopten decisiones importantes en nombre de la dirección. No tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos, de lo único que son responsables, es de la calidad e integridad de su asesoramiento; los clientes asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos. Es sumamente importante que el cliente, aprenda a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor y evitar cualquier malentendido sobre la distribución de responsabilidades. La habilidad básica del consultor estriba no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno.

La consultoría es un servicio temporal. Los clientes recurren a los consultores para que les presten ayuda durante un período limitado, en ámbitos en los que carecen de conocimientos técnicos o cuando necesitan temporalmente un personal profesional adicional. Esta colaboración puede darse incluso en ámbitos en los que los conocimientos técnicos necesarios existen en la empresa, pero no es posible destacar a un director o especialista del personal para que se consagre plenamente a ocuparse de un problema o proyecto importante. Los consultores no sólo aportan el tiempo y los conocimientos necesarios para la solución del problema, sino que dejarán la organización una vez que haya quedado completada su labor.

Un profesional que se dedica a la consultoría como medio de vida, debe cobrar honorarios a sus clientes por todo el trabajo que realiza. Las empresas de consultoría venden servicios profesionales y los clientes los compran. Por consiguiente, un trabajo de consultoría no debe ser sólo una actividad técnicamente justificada, sino también, una empresa comercial financieramente factible y rentable según los criterios del consultor.

### **1.2.2 Independencia del consultor**

Un consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación ante cualquier situación, hablar con la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la empresa-cliente sin pensar en sus propios intereses. La consultoría es un servicio independiente que tiene múltiples facetas, tales como :

- ⊗ La independencia técnica. Implica que el consultor está en condiciones de dar una opinión técnica y proporcionar asesoramiento independientemente de lo que cree, pretende o desea escuchar el cliente.
- ⊗ La independencia financiera. Significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de las medidas adoptadas por el cliente. El deseo de obtener en el futuro otros contratos con el mismo cliente no debe influir en la objetividad del asesoramiento prestado en el proyecto presente.
- ⊗ La independencia administrativa. Implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas.
- ⊗ La independencia política. Significa que ni los directores ni los empleados de la empresa-cliente pueden influir en el consultor, recurriendo a autoridades o conexiones políticas, algún partido político o a otras influencias semejantes.
- ⊗ La independencia emocional. Significa que el consultor mantiene su desapego independientemente de la amistad y otras afinidades emocionales que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del trabajo.

### **1.2.3 Razones genéricas para recurrir a los consultores**

Existen innumerables razones que motivan a los clientes que recurren a consultores, independientemente de las diferencias del campo técnico de intervención y del método concreto de intervención utilizado. Algunas de las razones son las siguientes:

Ⓢ Alcanzar los fines y objetivos de la organización. Toda consultoría en materia gerencial y empresarial apunta a un objetivo general y principal, que consiste en ayudar a los clientes a alcanzar sus metas empresariales, sociales o de otra índole. La consultoría tiene por finalidad aumentar el valor de la empresa-cliente, y este valor deberá ser una aportación tangible y mensurable al logro de los objetivos principales así como de las metas ya definidas por el cliente. En algunos casos, el consultor puede ayudar al cliente a fijar o definir dichas metas y objetivos.

Ⓢ Solución de problemas empresariales. Ayudar a los directores, gerentes y otras autoridades a resolver problemas, es el objetivo de la consultoría frecuentemente mencionado por consultores especializados en otras áreas. La labor del consultor se describe como ayuda profesional para poner al descubierto, diagnosticar y resolver problemas relacionados con diversos sectores empresariales.

Ⓢ Descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades. Las empresas-cliente también pueden recurrir a un consultor para descubrir las desviaciones que se han producido en sus objetivos y hallar y rectificar los mismos. Sin embargo, prefieren utilizar a los consultores para descubrir y aprovechar nuevas oportunidades. Consideran a las empresas de consultoría como una fuente de información y de ideas valiosas que pueden dar lugar a un amplio conjunto de iniciativas, innovaciones y mejoras en cualquier sector o función de la empresa.

Ⓢ Promoción del aprendizaje. La consultoría asume una labor de enseñanza, con la finalidad de facultar al cliente aportando nuevas competencias a la organización, ayudando a los directivos y al personal en general a aprender de su propia experiencia y de la experiencia del consultor. A menudo se destaca que de esta manera se ayuda a las organizaciones a ayudarse a sí mismas. Se trata de un intercambio de doble dirección, puesto que al ayudar a sus clientes a aprender de la experiencia el consultor de empresas incrementa sus propios conocimientos y competencia.

④ Introducción de cambios. "Agente de cambio" es otro título frecuentemente aplicado a los consultores, puesto que refleja otro objetivo general de la consultoría: ayudar a las empresas-cliente a entender el cambio, adaptarse a él e introducir las innovaciones necesarias para sobrevivir y tener éxito en un entorno en donde el cambio continuo es la única constante.

### **1.3 Elementos fundamentales del método de la consultoría de empresas**

Existe una amplia gama de enfoques, técnicas, métodos, modos y estilos de consultoría de empresas, ya que incluso clientes con problemas y características muy específicos terminan por encontrar un consultor que se adapta a su empresa y situación particular.

No obstante, la consultoría se caracteriza no sólo por la diversidad, sino también por ciertos principios y métodos comunes, algunos de ellos, absolutamente fundamentales, son aplicados por la mayoría de los consultores.<sup>5</sup>

Las dos dimensiones con que se debieran abordar los problemas en las organizaciones-cliente, serían:

- a) La dimensión técnica. Vincula la naturaleza del problema que afronta el cliente, con la forma de analizar y resolver ese problema;
- b) La dimensión humana. Se refiere a las relaciones interpersonales en la empresa-cliente, las opiniones del personal acerca del problema y su interés en mejorar la situación actual, así como la relación entre el consultor y el cliente como personas.

En la práctica de la consultoría estas dimensiones no se separan; los problemas técnicos y humanos en las empresas están interrelacionados. En la consultoría, es esencial estar conscientes de estas dos caras de los problemas en las organizaciones humanas, pero esto no basta. Al trabajar para un cliente, el consultor debe poder elegir enfoques y métodos necesarios para descubrir y entender tanto los problemas técnicos como humanos de que se trata y ayudar al cliente a actuar en ambos terrenos.

---

<sup>5</sup> Dichos principios se detallan en el capítulo 2

En la empresa consultiva, se pueden observar tres principales sistemas para equilibrar los aspectos técnicos y humanos de la empresa.

— El primer sistema es esencialmente técnico. Sus protagonistas son técnicos competentes que proporcionan asesoramiento sobre estructuras, sistemas, asignación y utilización de recursos y otras cuestiones análogas tangibles, cuantificables y mensurables en sectores como la producción, la tecnología, el control de calidad, la higiene, el desarrollo de nuevos productos, el almacenamiento o compra de materias primas, entre otros. En este sistema, los consultores consideran los problemas del cliente como principalmente técnicos.

— El segundo se centra en el aspecto humano de las empresas. Sus raíces se encuentran en las ciencias del comportamiento y su doctrina estriba en que, más allá de lo que piense el cliente y de lo que diga el consultor, siempre existe un problema humano tras cualquier problema de una empresa. Si los problemas humanos se pueden resolver de manera que incentiven, impulsen y habiliten a los miembros del personal, todos los demás problemas se resolverán, o en el peor de los casos, su solución se facilitará considerablemente. Los consultores especializados en el desarrollo de la organización y en el desarrollo de recursos humanos son los típicos representantes de este sistema.

— El tercero agrupa un amplio conjunto de enfoques prácticos para diagnosticar los problemas de las empresas y ayudar a los clientes a dirigir éstas con mayor eficacia. La mayoría de los consultores de este grupo ejercen la profesión y sus servicios se basan más en la experiencia y el sentido común que en la ciencia del comportamiento o en alguna otra teoría. La experiencia y no la investigación, les ha enseñado que los problemas y los logros de las organizaciones se ven afectados por una mezcla de factores técnicos, humanos, financieros, políticos y de otra índole. Consideran a la empresa como un conjunto y su enfoque es interdisciplinario por naturaleza. Gracias a los progresos generales de las metodologías de la consultoría y el perfeccionamiento de la formación así como la capacitación de los consultores, es cada vez mayor el número de éstos que pueden abordar diversos aspectos de la empresa del

cliente o sugerir la utilización de otros especialistas que traten de cuestiones no relacionadas con su principal área de competencia.

En resumen, durante un proyecto típico de consultoría, el consultor y el cliente emprenden un conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos y cambios deseados. Esas actividades suelen conocerse con la expresión "el proceso de consultoría". Este proceso tiene un principio (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos el proceso puede subdividirse en siete fases básicas, esto ayuda al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos, pasando de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo un orden lógico y temporal.

En la bibliografía especializada se pueden encontrar diversas formas de subdividir el proceso de consultoría, de tres a diez fases. A continuación, presentamos un modelo sencillo de cinco fases (figura 1), que comprende: iniciación, diagnóstico, planificación de medidas, aplicación y terminación. Obviamente, no es posible aplicar a ciegas un modelo universal en todas las situaciones, pero constituye un buen marco para dar a conocer lo que hacen realmente los consultores y para estructurar y planificar trabajos o proyectos particulares.

El proceso de consultoría puede considerarse como: los pasos básicos a seguir para llevar a cabo la labor de un consultor en una empresa.

## Fases del proceso de consultoría



Figura 1. Modelo del proceso de consultoría.

### **1.3.1 Panorama general de las fases del proceso de consultoría.**

1. *Iniciación.* En esta fase, el consultor comienza a trabajar con el cliente. Esta fase incluye sus primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía lograr y modificar en su organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de sus papeles respectivos, la preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar de los problemas y la negociación, y pactar un contrato de consultoría.

2. *Diagnóstico.* La segunda fase, es un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar. Durante esta fase el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita, establecer los objetivos que se han de alcanzar con el proyecto y evaluar el rendimiento, los recursos, las necesidades y las perspectivas del cliente. Se sintetizan los resultados y se obtienen conclusiones sobre cómo orientar el trabajo con respecto a las medidas propuestas, con el fin de que se resuelva el problema real y se obtengan los beneficios deseados.

3. *Plan de acción.* La tercera fase tiene por objeto hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuestas al cliente para que éste adopte una decisión. La planificación de la acción requiere imaginación y creatividad, así como un enfoque riguroso y sistemático para determinar y estudiar las opciones posibles, eliminar propuestas que podrían conducir a cambios de escasa importancia e innecesarios y decidir qué solución se ha de adoptar.

4. *Puesta en práctica.* Esta cuarta fase, constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos y se puede poner de manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones de planificación.

5. *Terminación.* Esta última fase del proceso consultivo incluye varias actividades. El desempeño del consultor durante su cometido, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los

resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y por la empresa de consultoría. Se presentan y examinan los informes finales. Se establecen los compromisos mutuos. Si existe interés en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros, una vez completadas estas actividades, el proyecto de consultoría queda terminado de común acuerdo y el consultor se retira de la empresa cliente.

#### **1.4 Principales tipos de organizaciones de consultoría**

La diversidad de clientes y mercados, los servicios técnicos que proporcionan, los enfoques adoptados así como las personalidades involucradas se reflejan en la amplia variedad de los tipos de organizaciones de consultoría de empresas. Los principales tipos de dichas organizaciones son:

— *Grandes oficinas de consultoría multifuncionales.* La mayor parte de estas organizaciones actúan como empresas multinacionales, con filiales en varios países, su dimensión les permite tratar con una amplia gama de clientes y ocuparse de problemas sumamente difíciles en las empresas-cliente. A veces se les designa como "oficinas de consultoría de empresas con servicios completos" que proporcionan conjuntos globales de servicios<sup>6</sup>. Estas organizaciones prefieren prestar servicios a clientes importantes y multinacionales; muchas de ellas poseen también conocimientos técnicos especiales que las diferencian entre sí, por ejemplo, pueden ser conocidas por poseer conocimientos técnicos sectoriales especiales y por contar con importantes departamentos especializados por sectores.

— *Oficinas de consultoría pequeñas y medianas.* Este grupo abarca organizaciones que emplean desde unos pocos hasta entre 50 y 100 consultores. Obviamente, una oficina pequeña para Estados Unidos de Norteamérica es considerada como grande en un país como México. Entre sus principales características técnicas, cabe mencionar: la consultoría general para empresas pequeñas y medianas (que por lo general existen en zonas geográficas limitadas), los

---

<sup>6</sup> Fuente: Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC)

servicios de consultoría de empresa en unas cuantas esferas técnicas así como la especialización sectorial a fondo.

— *Consultores independientes.* Pese a la competencia de las empresas profesionales de consultoría, existen cientos de consultores independientes o especialistas que trabajan en un área técnica reducida, a los que las empresas que solicitan un servicio consultivo recurren con mayor frecuencia. Estos se caracterizan por su gran experiencia empresarial, por su capacidad para resolver problemas y por su habilidad para llevar los asuntos. Su ventaja radica en que aplican un criterio sumamente personalizado y flexible, que es más difícil de utilizar de manera coherente en una gran dependencia consultiva. Los servicios de un consultor independiente pueden ser menos caros debido a que puede evitar muchos de los gastos generales de una organización mayor. Los consultores independientes, mantienen a menudo relaciones no oficiales con otros colegas y pueden, por tal razón, agruparse para asumir proyectos más importantes y complejos o pueden recomendar a otra persona para que trabaje fuera de su misma área de competencia

— *Los profesores consultores.* Junto a los consultores independientes que viven de la consultoría, existen profesores, catedráticos, capacitadores e investigadores, cuyo principal trabajo no es la consultoría, pero que participan en ella de tiempo parcial. Muchos de ellos proporcionan asesoramiento concreto sobre cuestiones empresariales importantes, pero que no requieren un amplio tiempo de consultoría.

En el área alimentaria, de acuerdo a datos de la CNEC (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría), en México, únicamente existen consultorías de laboratorios de calidad, especializados en análisis de aguas, así como de servicios tecnológicos profesionales

### **1.5 La consultoría en la industria, la capacitación y la investigación**

Existe una relación muy especial entre la consultoría de empresas, la capacitación, el perfeccionamiento del personal y las investigaciones. Podría incluso afirmarse que, conceptualmente, constituyen el mismo objeto de estudio y de intervención práctica y la misma base teórica, y persiguen los mismos objetivos finales, la distinción está en la metodología y en los objetivos inmediatos.

En la consultoría de empresas, el aprendizaje constituye uno de los principales objetivos, al elegir sus métodos y colaborar con el cliente, el consultor propone transmitir sus conocimientos prácticos y experiencias personales al cliente. Los consultores consideran la capacitación (tanto institucional como no institucional) como su instrumento de intervención esencial y recurren a ella ampliamente.

Algunas empresas de consultoría han establecido sistemas de capacitación del personal de industrias como un servicio especial al cliente, que puede utilizar conjuntamente con los servicios de consultoría o por separado.

Cabe hacer observaciones similares con respecto a las relaciones entre la consultoría a empresas y la investigación en materia de alimentos. Es importante mencionar, que, al abordar problemas prácticos en la industria alimentaria, los consultores tienen que conocer los resultados de la investigaciones y basarse en ellos, por ejemplo, antes de recomendar una técnica para elaborar un nuevo producto es mejor saber si se ha realizado alguna investigación sobre el empleo de esa técnica en condiciones análogas a las del cliente. Es sumamente recomendable, que los consultores estén informados no sólo acerca de los resultados publicados de las investigaciones sobre el área alimentaria en la que se especializan, sino también estar al tanto de los proyectos de investigación en marcha.

## **1.6 Relación consultor-cliente**

En el proceso de consultoría intervienen dos asociados: el consultor y su cliente. El cliente ha decidido comprar unos servicios profesionales en ciertas condiciones, por ejemplo, por un número convenido de días y con ciertos honorarios. Durante ese tiempo, dispondrá plenamente de los conocimientos técnicos del consultor y, en teoría, debería resultar fácil poner esos conocimientos en práctica para resolver el problema que preocupa al cliente.

La realidad es mucho más compleja. El consultor sigue siendo una persona ajena a la organización, alguien de quien se espera que obtenga un resultado válido en la empresa-cliente sin formar parte de su sistema administrativo y humano. Independientemente de su competencia y calidad técnicas, el asesoramiento del consultor puede o no ser entendido y aceptado por el cliente. El rechazo del cliente suele adoptar múltiples formas, esto pone de manifiesto la importancia esencial de crear y mantener una relación eficaz entre ambos.

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

Para empezar, el cliente y el consultor pueden considerar de manera diferente el resultado previsto y la manera de cumplir el trabajo. El cliente tiene quizás sólo una vaga idea de cómo trabajan los consultores y puede tener cierto recelo, porque ha escuchado decir que algunos consultores tratan de complicar todas las cuestiones, exigen más información de la que necesitan, reclaman más tiempo para justificar un contrato más largo y cobran honorarios exorbitantes.

En primer lugar, es necesario definir correctamente el problema del que se ha de ocupar el consultor. Todo director o gerente que desea solicitar la ayuda de un consultor no debe limitarse a reconocer la necesidad de esa ayuda, sino que debe determinar el problema tal como él lo ve, con la mayor precisión posible. Antes de aceptar un proyecto, el consultor debe asegurarse de que puede aceptar la definición del problema formulada por el cliente, además de que, con excepción de los casos más sencillos y obvios, quiere llegar a su propia conclusión, así como determinar el

grado de dificultad con que podría tropezar al solucionarlo. La compatibilidad entre el consultor y el cliente establece la base para una sólida relación de trabajo durante todo el tiempo que dura la consultoría.

### 1.6.1 Perfil del consultor

Para conservar la confianza que el cliente deposita en el consultor, deberá, a su vez, mantener durante el proceso de consultoría las siguientes características:

- ⊗ Capacidad intelectual. Esto es, capacidad para aprender rápida y fácilmente, para observar, reunir, seleccionar y evaluar hechos; buen juicio, capacidad de razonamiento inductivo y deductivo; capacidad de sintetizar y generalizar; imaginación creativa y pensamiento original
- ⊗ Capacidad para entender a otras personas y trabajar con ellas. Lo cual implica, respeto a los demás, tolerancia, capacidad para prever y evaluar las reacciones humanas, facilidad para ganarse la confianza y el respeto, cortesía y buenos modales.
- ⊗ Capacidad para comunicar, persuadir y motivar. Que engloba, capacidad para escuchar, facilidad para expresarse verbalmente y por escrito, capacidad para enseñar y formar a otras personas, capacidad para persuadir y motivar.
- ⊗ Madurez intelectual y emotiva. Esto es, estabilidad de comportamiento y actitud, independencia para llegar a conclusiones imparciales, capacidad para soportar presiones y vivir con frustraciones e incertidumbres, capacidad para actuar con serenidad y de manera tranquila y objetiva, autocontrol en todas las situaciones, flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas condiciones.
- ⊗ Energía personal e iniciativa. Es decir, un grado adecuado de confianza en si mismo, ambición sana, espíritu empresarial, iniciativa y perseverancia en la acción.
- ⊗ Ética e integridad. Esto es, deseo sincero de ayudar a los demás, gran honestidad, capacidad para reconocer la limitación de la propia competencia, capacidad para admitir los errores y sacar enseñanzas de los fracasos.

### 1.6.2 Funciones del consultor

Existen múltiples descripciones y tipologías de las funciones del consultor. Es importante hacer una distinción entre las funciones básicas, que incluyen la función de experto y la función de impulsor del proceso, en cuyo marco pueden considerarse muchas otras funciones o subfunciones para facilitar la comprensión de las diversas modalidades de intervención utilizadas en la consultoría. Conviene destacar que las funciones asumidas dependen de la situación, de las expectativas y preferencias del cliente y de las características del consultor.

En la función del experto, el consultor ayuda al cliente proporcionándole conocimientos técnicos y haciendo algo para y por cuenta del cliente. Por ejemplo: suministra información, hace un diagnóstico de la organización, emprende un estudio de viabilidad, diseña un nuevo sistema, capacita al personal en una nueva técnica y recomienda cambios de diversos tipos, hace observaciones sobre un nuevo proyecto previsto por la dirección, etc.

En la función de incentivación, el consultor en su capacidad de agente de cambio, trata de ayudar a la organización a resolver sus propios problemas, dándole a conocer los procesos de organización, sus probables consecuencias y las técnicas de intervención para estimular el cambio. En lugar de transmitir conocimientos técnicos y de sugerir soluciones, el consultor incentivador está primordialmente interesado en transmitir sus enfoques, métodos y valores con el fin de que la empresa-cliente pueda diagnosticar y poner remedio a sus propios problemas.

En resumen, mientras que el experto consultor trata de sugerir al cliente qué se debe cambiar, el consultor impulsor o incentivador sugiere principalmente cómo hacer los cambios y ayuda al cliente a seguir el proceso del cambio y a abordar los problemas a medida que surgen.

### 1.6.3 Roles del Consultor

Algunos de los roles que puede tomar un consultor en diferentes circunstancias o condiciones de trabajo, pasan del directivo al no directivo. Por directivo entendemos el comportamiento en que el consultor asume una posición de dirección, inicia una actividad o le dice

al cliente lo que tiene que hacer, en cambio en el papel no directivo proporciona datos para que el cliente los utilice o no. Estos papeles no son mutuamente excluyentes y se manifiestan de muchas maneras en una relación particular consultor-cliente. A continuación se enlistan algunos de los roles que puede desempeñar el consultor:

Defensor. En su papel de defensor, el consultor trata de influir en el cliente, tanto para, que el cliente elija productos determinados o acepte valores específicos, como para que utilice ciertos métodos para la solución de problemas.

Experto técnico. Como se ha mencionado anteriormente, el papel más tradicional de un consultor es el de experto, que, mediante sus conocimientos teóricos y técnicos especiales y su experiencia profesional, puede proporcionar un servicio único al cliente. El cliente es responsable de definir los objetivos de la consulta, a continuación, el consultor asume un papel directivo hasta que el cliente se familiariza con el método particular elegido, más tarde, el consultor puede actuar como un catalizador para coadyuvar en la aplicación de las recomendaciones que ha formulado.

Capacitador y educador. La consulta exige con frecuencia que el consultor inicie una capacitación y educación periódicas o constantes dentro del sistema del cliente. En este aspecto, el consultor puede contribuir a que se acepte el proceso de aprendizaje más útil, desde el punto de vista crítico y creativo, en función de la situación y las necesidades del cliente.

Colaborador en la solución de problemas. La labor del consultor utiliza a un método cooperativo para complementar y colaborar con el cliente en los procesos de percepción, conocimiento y actuación necesarios para resolver el problema. El consultor contribuye a que se mantenga la objetividad, al mismo tiempo que estimula la conceptualización durante la formulación del problema. Además, debe ayudar a aislar y a definir las variables reales dependientes e independientes que influyeron en la causa del problema, que influirán en última instancia en su solución, asimismo ayuda a prever las alternativas y a clasificar las relaciones causales destacadas que pueden influir en las alternativas, sintetiza y prepara una línea de acción para un resultado eficaz.

Identificador de alternativas. Las opciones, debido a repercusiones económicas o de otra índole identificables deben ser descubiertas conjuntamente por el cliente y el consultor, en esta relación el consultor establece criterios pertinentes para evaluar las opciones y elabora relaciones causa-efecto con respecto a cada una de ellas, y un conjunto apropiado de estrategias. En esta función, el consultor no es un participante directo en la adopción de decisiones, sino alguien que busca las diversas soluciones que afronta el decisor.

Investigador. El descubrimiento de los hechos forma parte integrante de cualquier trabajo de consultoría, tanto para crear una base de datos como para resolver problemas complicados del cliente. No obstante, la función del consultor puede limitarse a la investigación, en este caso, prestará asistencia al sistema del cliente eligiendo las fuentes de los datos, utilizando una técnica que contribuya a que el cliente participe en la reunión y el examen de los datos, y presentando los datos al cliente, de manera que indiquen dónde y por qué se necesitan mejoras.

Especialista en procesos. El consultor se concentra principalmente en la dinámica interpersonal y entre grupos que afecta al proceso de solución del problema y la introducción de cambio, debe poner todos sus conocimientos especializados al servicio del cliente. Se esforzará por promover técnicas conjuntas de diagnóstico para abordar los problemas concretos y pertinentes con el fin de centrarse en cómo se hacen las cosas más que en qué tareas se ejecutan. Por otro lado, el consultor ayuda al cliente a integrar a su equipo de trabajo.

Reflector. El consultor estimula al cliente a que tome decisiones haciéndole reflexionar para poder aclarar, modificar o cambiar una situación dada. Al utilizar este atributo, el consultor puede ser un árbitro o un integrador insistente que experimenta conjuntamente con el cliente los hechos que proporcionaron la estructura y provocaron la situación inicialmente.

#### 1.6.4 Diferencias entre consultor, asesor y consejero

Es importante enfatizar en la diferencia entre consultor, asesor y consejero, puesto que estos profesionales realizan actividades distintas y en varias ocasiones se les considera como homólogos.

Un *consultor* es una persona física o moral que posee conocimientos tecnológicos relacionados con el problema que se le encomienda y que puede generar, proponer, analizar, optimizar y seleccionar soluciones, así como recomendar medidas para su implementación y prestar asistencia en su instrumentación. Sin embargo, un *asesor* es una persona física con conocimientos técnicos, capacidad comprobada y reconocida experiencia en una o varias especialidades de las ciencias, artes y técnicas del conocimiento humano, que con honestidad, ética y profesionalismo, asiste, auxilia, instruye o aconseja a otra persona física o moral para tomar decisiones importantes relativas a una o varias fases o a la totalidad de cualquier proceso productivo, sin adquirir ni compartir implícitamente la responsabilidad sobre los resultados.

Por otro lado, un *consejero* es precisamente una persona que proporciona consejos, para solucionar problemas, facilitando el proceso de toma de decisiones y orientando a los responsables de una organización (ejecutivos, funcionarios, o personas en general) sobre los distintos puntos de acción.

## CAPÍTULO 2

### EL PROCESO DE CONSULTORÍA

#### 2.1 Preparativos

Los preparativos constituyen la fase inicial en todo proceso y contrato de consultoría. Mientras se están realizando, el consultor y el cliente se reúnen, tratan de aprender lo más posible el uno del otro, examinan y definen la razón por la que se ha recurrido al consultor y, con base en ello, convienen en el alcance de la tarea asignada y en el enfoque que se ha de adoptar.

Los preparativos son en gran parte una etapa de adaptación. El cliente quiere asegurarse de que está tratando con el consultor adecuado y el consultor ha de estar convencido de que es la persona apropiada para abordar los problemas de ese cliente en particular.

El cliente llama al consultor o accede a tomar en consideración su oferta y, al hacerlo persigue alguna finalidad. Puede ser que se dirija al consultor con grandes esperanzas o que lo considere como un último recurso en una situación de crisis. No obstante, el consultor es una persona ajena a la empresa-cliente y puede haber desconfianza, incertidumbre e inquietud.

En esta etapa inicial se establecen confianza mutua y empatía, se acuerdan plenamente las "reglas del juego" y se da comienzo al trabajo con un optimismo compartido así como una visión de lo que se puede conseguir. Los resultados de estos contactos, conversaciones, exámenes iniciales y la planificación se reflejan en el contrato de consultoría, cuya firma se considera como la terminación de esta fase inicial.

La primera reunión debe considerarse, como una breve oportunidad para conquistar la confianza del cliente y causarle una impresión favorable.

El consultor quiere estar seguro de que se reunirá con la persona que toma las decisiones en la empresa, es decir, la persona que no sólo está técnicamente interesada en su función, sino que también puede autorizar la realización de un estudio preliminar de diagnóstico y que velará por que se faciliten los recursos necesarios para realizar la tarea.

La reunión es una forma de entrevista e investigación en la que cada parte trata de conocer a la otra. El consultor debe estimular al cliente para que hable de su empresa, sus dificultades, esperanzas y expectativas. Es igualmente conveniente que la conversación pase de la situación general a lo particular y que se concentre al final en la cuestión real.

De esta manera, el consultor evalúa las necesidades del cliente, sus intereses personales, su percepción de la consultoría y el grado en que está dispuesto a colaborar con los consultores asumiendo diferentes tipos de funciones. El consultor decide cuál es la mejor manera de describir la naturaleza y el método de consultoría que se ha de aplicar en la empresa del cliente.

### **2.1.1 Diagnóstico preliminar de los problemas**

El diagnóstico es el análisis de información sobre las actividades, el rendimiento y las perspectivas del cliente, incluye asimismo conversaciones con determinados directores y otros empleados esenciales.

Para iniciar una misión, el consultor debe saber con exactitud que espera el cliente de él, aunque, no existe garantía alguna de que la percepción y descripción del problema por parte del cliente sean correctas y de que el consultor reciba una información completa e imparcial.

El objetivo de esta etapa no consiste en proponer medidas para resolver los problemas, sino en planificar un proyecto de consultoría. El diagnóstico preliminar limita su alcance a una reunión y análisis rápidos de información esencial.

La amplitud de este diagnóstico preliminar depende mucho de la índole del problema, los problemas técnicos no suelen requerir un estudio global de toda la organización del cliente.

### **2.1.2 Estrategia y planificación del trabajo**

Durante los contactos iniciales con el cliente, el consultor debe haber reunido y evaluado suficiente información para poder planificar su trabajo.

Esto es lo que el cliente espera en esa etapa: querrá recibir no sólo las conclusiones del consultor acerca del problema que se ha de abordar, sino también una propuesta en la que se describa lo que el consultor sugiere que se haga y en qué condiciones ofrece su ayuda.

Un aspecto fundamental de la concepción y planificación de un trabajo consultivo consiste en elegir la *estrategia para la asignación de tarea*, es decir, los papeles respectivos que han de desempeñar el consultor y el cliente, la modalidad de consultoría elegida, el ritmo de las actividades y la forma (secuencia temporal) en que se aplicarán y armonizarán sus intervenciones y los recursos asignados al proyecto.

En el plan de trabajo, se plantean los objetivos que se han de alcanzar y el tipo de actividades que se realizarán para alcanzar el propósito del trabajo (mejoras en control de calidad, reorganización de las redes de distribución, introducción de un nuevo programa de formación del personal, etc.).

Siempre que sea posible, los objetivos se deben presentar como medidas de rendimiento en forma cuantificada, donde se describan los beneficios que obtendrá el cliente si la labor se completa con éxito. Se exponen observaciones sobre los beneficios financieros globales con el fin de garantizar que el cliente entiende las repercusiones del trabajo.

Posteriormente, el consultor sugerirá el estilo o modalidad de la consultoría, que considera más apropiados con respecto a la naturaleza del problema y de las capacidades del personal del cliente. Se han de proponer disposiciones precisas en las que se especifiquen:

- ⊗ Las actividades que van a realizar el cliente y el consultor.
- ⊗ Los datos y documentos que se prepararán.
- ⊗ Qué reuniones, grupos de trabajo, grupos de proyecto y otras formas de trabajo en grupo se utilizarán y quién participará en ellos.
- ⊗ Qué actividades de capacitación especial e información se llevarán a cabo.

El no precisar los límites de las actividades del consultor y el cliente puede provocar numerosas confusiones y desacuerdos, así que ambos acordaran los recursos necesarios para realizar el plan de trabajo en cada fase, por ejemplo:

- ⊗ El consultor determinará su tiempo de trabajo, material, apoyo administrativo, servicios especiales de computación, investigaciones, asesoramiento jurídico y otros servicios.
- ⊗ El cliente determinará el tiempo de la dirección y del personal, dispositivos de enlace, apoyo administrativo, instalaciones de oficina, recursos para efectuar pruebas, trabajo experimental, etc.

### **2.1.3 Propuesta presentada al cliente**

Toda propuesta presentada a un cliente es un documento de venta importante. No basta con que el consultor tenga una idea clara de cómo ejecutar las acciones necesarias para conseguir un éxito total; debe poder describir esa idea por escrito de manera que resulte clara de entender para otras personas. Ese documento puede tener diferentes nombres: informes sobre el estudio, propuesta técnica, documento de proyecto, plan de proyecto, propuesta de contrato, etc.

El cliente debe quedar satisfecho por la calidad técnica de la propuesta y por su presentación práctica. En la mayor parte de los casos, la propuesta al cliente incluye las cuatro secciones siguientes:

1. La sección técnica. En ella se describen las conclusiones preliminares del consultor sobre su evaluación del problema, del objetivo que se persigue, del método que se propone adoptar y del programa de trabajo que tiene intención de seguir.
2. La sección relativa al personal. Aquí se indican los nombres y las características de quienes realizarán el proyecto. Entre esos nombres figuran los de los consultores principales (asociados, directores de proyectos) que serán responsables de la orientación y supervisión del equipo que trabaja en la empresa-cliente.

3. La sección relativa a los antecedentes del consultor. En esta sección se describe la experiencia y la competencia del consultor, en relación con las necesidades del cliente particular.

4. La sección de las condiciones financieras. En esta última, se indica el costo de los servicios, los créditos previstos para cubrir los aumentos de los gastos, los gastos imprevistos, el plan y otras indicaciones relativas al pago de honorarios, al reembolso de los gastos y a la liquidación de todos los compromisos.

#### **2.1.4 Contrato de consultoría**

Las tres formas principales de concertar un contrato son:

1. Acuerdo verbal. El cliente otorga un acuerdo verbal, después de haber examinado la propuesta escrita del consultor o incluso sin haber examinado una propuesta, si considera que el consultor es la persona adecuada y aplicará el método profesional requerido. Un acuerdo verbal puede ser suficiente, si se reúnen las condiciones siguientes:

- ⊗ El consultor y el cliente están muy familiarizados con la práctica profesional.
- ⊗ Tienen una confianza mutua total.
- ⊗ Conocen sus atribuciones recíprocas (el cliente sabe las condiciones que aplica el consultor y éste sabe lo que puede esperar del cliente).
- ⊗ La tarea convenida no es excesivamente importante y compleja (de lo contrario, puede resultar difícil mantener la relación por ambas partes sin un documento en regla).

Los acuerdos verbales pueden utilizarse más frecuentemente en lo que respecta a nuevos proyectos por cuenta de clientes conocidos que con nuevos clientes.

2. Carta de acuerdo. Una carta de acuerdo (también llamada carta de compromiso, de nombramiento, de confirmación o de intenciones) es una alternativa de contratar servicios profesionales.

3. Contrato escrito. Es recomendable el empleo de un contrato escrito de consultoría debidamente firmado por las partes, ya que la ley puede garantizar el cumplimiento del mismo y proteger los intereses de ambas partes.

Una oficina de consultoría debe tener también su modelo de contrato, que se utilizará con clientes que no tengan un modelo propio y que esperan que el consultor les proponga uno.

Sea cual sea la forma de contrato utilizada, se debe convenir en qué condiciones y de qué manera el consultor o el cliente pueden retirarse del contrato o sugerir una revisión. En algunos casos, tal vez sea preferible concertar un contrato únicamente para una fase de la tarea (por ejemplo, la investigación de los hechos y el diagnóstico detallado) y aplazar la decisión sobre el trabajo siguiente hasta que se haya reunido y examinado suficiente información.

## **2.2 Diagnóstico**

El diagnóstico, que es la segunda fase del proceso de consultoría, constituye en realidad la primera fase plenamente operativa. Su objetivo es examinar el problema por afrontar y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema. Una meta igualmente importante consiste en examinar las relaciones entre el problema de que se trate y los objetivos y resultados globales alcanzados por la empresa-cliente.

El trabajo de diagnóstico debe partir de un marco conceptual claro. En cualquier organización, el consultor descubre un conjunto de problemas de diversa importancia y naturaleza: técnicos y humanos; patentes y ocultos; complejos y triviales; reales y potenciales. Escuchará numerosas críticas en cuanto a la naturaleza de los problemas principales y lo que habría que hacer al respecto. Al diagnosticar el problema, el consultor estará constantemente expuesto al peligro de tomar una dirección equivocada, de dejarse influir indebidamente por las opiniones

manifestadas por otros y de reunir datos interesantes pero innecesarios pasando por alto hechos esenciales e ignorando algunas dimensiones importantes de un problema complejo.

El diagnóstico puede incluso desembocar en la conclusión de que el problema no tiene solución o de que el objetivo buscado no se puede alcanzar y el problema no justifica el esfuerzo.

Otro de los objetivos del diagnóstico es preparar el plan de trabajo. A lo largo de la investigación, se reunirán, registrarán y analizarán datos e ideas sobre cómo se podría resolver el problema y de qué manera esto podría contribuir a alcanzar los objetivos del cliente y a mejorar su empresa.

Al planificar la fase de diagnóstico es esencial determinar el grado y la forma de participación del cliente en cada actividad. Es útil planificar un aumento gradual de la participación del cliente y su personal a lo largo de la fase de diagnóstico.

### **2.2.1 Dificultades del diagnóstico**

Si un problema no se define correctamente, podemos plantear objetivos erróneos y de esta manera tomar medidas incorrectas, que provocan directamente pérdidas tanto de tiempo como de dinero, afectando al consultor y a su cliente. Encontramos problemas si:

- a) Hay una diferencia entre dos situaciones: una real y una potencial.
- b) Alguien está preocupado acerca de esta diferencia y desea cambiarla.

Es conveniente establecer el mayor número posible de hipótesis para solucionar un problema pero sin caer en una especulación superficial, eliminando las hipótesis que no se pueden justificar con los hechos y añadiendo nuevas hipótesis que surjan de las entrevistas con el cliente o de otras fuentes. Se debe aplicar un método científico riguroso.

Al resolver un problema, se pueden descubrir o crear nuevos problemas, ya que, a menudo se tropieza con una nueva dificultad al suprimir otra

La capacidad potencial del cliente tiene varias dimensiones. Es preciso saber si posee los recursos materiales y financieros, así como los conocimientos técnicos necesarios para solucionar el problema. De lo contrario, la consultoría tendrá que ocuparse de desarrollar este potencial y de prestar ayuda al cliente en la forma necesaria.

### **2.2.2 Terminación de la fase de diagnóstico**

Antes de presentar un informe de diagnóstico, el consultor puede considerar útil sugerir la celebración de una o más reuniones de información para examinar las conclusiones principales; esto puede ayudarle a poner al descubierto las últimas lagunas de su análisis y también a preparar al cliente a las conclusiones que le presentará oficialmente.

Si el proyecto de consultoría va a continuar, es esencial obtener el acuerdo del cliente antes de pasar a la siguiente fase. En los contratos de consultoría se especificará de manera detallada lo que sucederá exactamente al final de la fase de diagnóstico, antes de decidir si se proseguirá el proyecto y cómo.

### **2.3 Planificación de la acción**

Con la planificación de la acción, el proceso de consultoría entra en su tercera fase. Esta incluye la elaboración de soluciones al problema diagnosticado, la elección entre las soluciones posibles, la presentación de propuestas al cliente y la preparación para aplicar la solución aceptada por el cliente.

Se ha de tener siempre presente la continuidad entre el diagnóstico y la planificación de la acción. Los fundamentos de una planificación eficaz descansan en un trabajo de diagnóstico excelente y pueden estimular u obstaculizar el proceso de mejoramiento de la empresa. Es sumamente conveniente que en la planificación de la acción, el cliente participe de manera más activa que en la fase de diagnóstico.

Esta fase se inicia con la búsqueda de ideas e información sobre posibles soluciones al problema. El objetivo consiste en descubrir todas las soluciones interesantes y factibles, además de someterlas a una evaluación preliminar antes de comenzar un trabajo de diseño y planificación detallado sobre una propuesta. De ese modo, el consultor estará seguro de ofrecer a su cliente la mejor solución posible. El cliente, por otro lado, sentirá confianza ya que no se le está obligando a aceptar una solución sin que se le informe acerca de otras posibilidades.

#### **2.4 Aplicación**

La aplicación es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y del cliente. Aplicar cambios que son mejoras reales desde el punto de vista del cliente es el objetivo fundamental de cualquier tarea de consultoría. El consultor desea ver que sus propuestas no sólo sean bien recibidas en reuniones con el cliente, sino puestas en práctica con buenos resultados.

Si no hay aplicación, el proceso de consultoría no puede considerarse terminado. Esto sucede si el cliente no acepta las propuestas presentadas al final de la fase de planificación de las medidas. Si el consultor y el cliente colaboran estrechamente durante las fases de diagnóstico y de planificación de la acción es poco probable que el cliente rechace las propuestas que son el fruto de un trabajo conjunto. Al planificar un proyecto y negociar un contrato, el cliente y el consultor no deben olvidarse de definir qué entienden por "aplicación" y por "resultados", ya que pueden diferir en la noción de estos conceptos.

Puede resultar muy difícil saber cuándo se debe considerar completado un proyecto muy complejo, tal como una reestructuración o un cambio radical de una empresa, sin embargo, la falta de aclaración a tiempo de estas cuestiones suele ocasionar malentendidos entre los consultores y sus clientes.

## **2.5 Terminación**

La terminación es la última fase del proceso de consultoría. Se ha de poner fin a los proyectos una vez que su propósito se ha alcanzado y que la ayuda del consultor ya no se necesita.

No basta con ejecutar el trabajo de manera profesional, es el consultor quien tiene la responsabilidad primordial de sugerir en qué momento y de qué forma debe retirarse de la empresa-cliente. Ha de recordar que el cliente puede tener dudas en cuanto al momento correcto para terminar el proyecto, en particular si la presencia del consultor ha contribuido claramente a introducir mejoras importantes en la empresa y el cliente se ha acostumbrado a solicitar su ayuda sobre cuestiones importantes. El cliente puede considerarse más seguro si el consultor sigue estando a disposición para ayudarlo ante cualquier nuevo problema que pueda surgir, sin embargo, esto podría poner al cliente en una dependencia excesiva del consultor.

El cliente debe estar convencido de que ha contado con un buen consultor, a quien volvería a recurrir gustosamente y el consultor debe pensar que ha disfrutado de confianza, respeto y que volver a trabajar para el mismo cliente sería una nueva experiencia estimulante. La relación tiene también una dimensión financiera: ambas partes deben considerar que se ha pagado el precio justo por el servicio profesional suministrado. Las últimas impresiones son muy importantes y un rendimiento excelente al final del trabajo deja la puerta abierta para futuros proyectos.

### **2.5.1 Evaluación**

La evaluación es una parte esencial de la fase de terminación en cualquier proceso de consultoría. Sin una evaluación es imposible determinar si el proyecto ha alcanzado sus objetivos y si los resultados obtenidos justifican los recursos utilizados. Ni el cliente ni el consultor pueden sacar lecciones útiles para el trabajo si no existe una evaluación.

Con todo, muchos proyectos nunca se evalúan, o su evaluación es superficial y de interés marginal, esto se debe a ciertas dificultades que presenta la evaluación del cambio en las

organizaciones y los sistemas humanos. El número de factores que influyen en esos sistemas es considerable y puede resultar difícil aislar los factores cambiados tras una intervención de consultoría. Por ejemplo, si el objetivo del cometido es aumentar la producción, la evaluación no puede dar por supuesto que todo aumento de la producción conseguido al final de la tarea se deba exclusivamente a la intervención del consultor, puede ser que el aumento se deba a otros factores y el cometido no haya aportado en realidad ninguna contribución. Algunos cambios son difíciles de identificar, medir, describir y evaluar.

Las razones financieras desempeñan también un papel primordial incluso la evaluación más sencilla requerirá tiempo y dinero, y el cliente puede considerar que ese dinero se debe ahorrar debido a que no se utiliza para crear nada nuevo.

### **2.5.1.1 Seguimiento**

El cliente y el consultor a menudo están de acuerdo en terminar un cometido particular sin suspender completamente su relación de trabajo. Si otros trabajos realizados por el consultor siguen relacionados con la tarea actual de alguna manera, se denominan "seguimiento". La conveniencia de que haya cierto seguimiento se descubre a menudo al evaluar la tarea, si el consultor está convencido de que unas actividades complementarias favorecerían los intereses del cliente y que tiene algo más que ofrecer a éste, lo sugiere así en su informe final y al reunirse con el cliente.

Las ventajas para la organización de consultoría son evidentes. Un servicio de seguimiento es una fuente valiosa de información sobre la repercusión real de los logros alcanzados y sobre los nuevos problemas que pueden surgir en la empresa-cliente.

## CAPÍTULO 3

### DIRECCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DE CONSULTORÍA

#### 3.1. Planteamiento conceptual de la administración de la consultoría

Como profesión relativamente nueva, la consultoría de empresas puede tomar como modelo de administración a aquellas profesiones que tienen experiencia en este ramo como la abogacía o la contabilidad, al tener mayor tiempo en el campo profesional y han tenido que desarrollar estrategias para administrarse, lo cual es muy importante en la consultoría de empresas, pues al ofrecer un servicio a cambio de honorarios, se está realizando una actividad empresarial y por lo tanto la consultoría de empresas debe ser considerada y administrada como una empresa.

##### 3.1.1 Consultoría como un servicio profesional

Las empresas se forman para ofrecer bienes y servicios. En la consultoría, el producto es el consejo dado al cliente o el cambio final que se ha producido realmente y las mejoras que se han logrado en la empresa del cliente gracias a la intervención del consultor.

Al comerciar sus servicios, lo que el consultor está vendiendo es esencialmente una promesa que ayudará a satisfacer las necesidades del cliente, por lo tanto es muy importante el vínculo entre el consultor y el cliente, pues el consultor no puede producir para almacenar y entregar sus servicios tan pronto se encuentre un cliente, en realidad el cliente es el participante directo en la producción del servicio.

En el proceso de consultoría, es el cliente quién "produce", mientras el consultor es el "catalizador". Este vínculo debe ser individualizado, pues cada empresa cuenta con problemáticas muy particulares en donde no podemos aplicar los mismos procedimientos para todos los proyectos que presenten los clientes.

Además, se debe considerar que el cliente siempre quiere un servicio de calidad, que es una de las características fundamentales de un método profesional. Proporcionar a los clientes un

servicio de la mejor calidad debe ser una de las principales metas de un consultor. Para evaluar la calidad de servicio se debe considerar el grado en el que se ha cubierto las necesidades del cliente siendo este el principal criterio para dicha labor.

En la consultoría, un servicio de calidad y la mejora de éste, se basa en la información de los clientes y se centra en cubrir las necesidades del cliente por encima de todo. Pero habrá ocasiones en que las exigencias del cliente pueden ser inferiores a las expectativas del consultor. Entonces, la calidad para un consultor debe estar al día y proporcionar un servicio de valor adecuado al cliente. La previsión en la consultoría, significa que el consultor piensa incluso en necesidades y exigencias de las que el cliente no es consciente.

En la administración del personal, las empresas de consultoría afrontan dificultades especiales como:

- ⊗ Formar un grupo homogéneo con personas que poseen conocimientos teóricos y prácticos heterogéneos
- ⊗ Establecer principios comunes
- ⊗ Tipo de decisiones que va a tomar un consultor
- ⊗ Cómo proporcionar información técnica y apoyo a los consultores para que puedan ser más eficientes
- ⊗ Cómo asegurarse de que el consultor asignado a un proyecto es el idóneo para afrontar el problema

Los consultores suelen tener diferentes bases de conocimiento teóricos y prácticos, por lo que es casi imprescindible que procedan de diferentes escuelas con el fin de poder realizar diferentes tareas y ocuparse de problemas empresariales que requieren un enfoque multidisciplinario. La aportación de diferentes percepciones y perspectivas es sumamente valiosa y, por añadidura, la manera de tratar problemas técnicos y humanos, así como la capacidad del personal para trabajar con otras personas y ayudarlas a adaptarse a los cambios.

### **3.2 La consultoría como una actividad empresarial**

La consultoría es una actividad empresarial y por lo tanto debe ser administrada como tal.

Un servicio profesional debe encontrar un comprador (cliente) que pueda y este dispuesto a pagar un precio adecuado por el servicio,

Existe un mercado más o menos desarrollado y estructurado por los servicios profesionales y la competencia entre profesionales se considera cada día no solo normal, sino aceptable, pues es muy benéfica entre los clientes.

Como en cualquier otro negocio, una empresa de consultoría puede y debe obtener un beneficio y esto dependerá de múltiples variables. La planificación de beneficios y la decisión con respecto al uso de estos son importantes en las empresas de consultoría que quieren tener una posición financiera saneada, remunerar a su personal correctamente y disponer de recursos suficientes para seguir con su desarrollo.

Una empresa de consultoría emplea gran cantidad de trabajo y requiere relativamente poco capital. Un profesional que se incorpora en ese negocio necesita una pequeña cantidad de capital de explotación para sufragar sus gastos y otros costos, antes de comenzar a recibir honorarios con regularidad. Puede incluso tomar ese dinero en préstamo y empezar a trabajar en su hogar sin alquilar un espacio de oficina caro.

Muchos profesionales independientes han podido, de este modo, incorporarse a la consultoría.

Pese a no tener valor desde un punto de vista estrictamente contable, el personal profesional constituye la principal partida del activo, además de que los banqueros lo reconocen como una garantía adicional. Los consultores tienen que invertir más en la tecnología de la información y en el perfeccionamiento de la formación del personal.

### **3.3 Servicios y productos**

Los servicios y los productos determinan la identidad y las características de la empresa, le dicen al cliente lo que puede esperar de una empresa. Se deben determinar los conocimientos especializados actualizados que se pueden ofrecer al cliente. Básicamente, los consultores eligen y describen sus carteras de servicios de acuerdo al tipo de especialista con el que se cuente y de esta elección la consultoría establece los sectores de mercado a los cuales quiere y puede entrar. Es importante resaltar que, los clientes mantienen al consultor y lo vuelven a contratar solo si consideran que está desarrollando su trabajo con las necesidades de la empresa, de lo contrario, no volverán a requerir sus servicios, de ahí la importancia de que el consultor esté actualizado.

Una estrategia muy importante para la empresa de consultoría en el área de alimentos es la vinculación que puede tener el consultor con las Universidades en donde se realizan investigaciones que le pueden ser útiles a la empresa cliente. De esta manera, las innovaciones en el ramo están al alcance del cliente por medio del consultor. En ese sentido, un consultor se encargará de indagar la labor de los investigadores y analizar los resultados obtenidos para aplicarlos en la empresa-cliente.

### **3.4 Estrategias que utiliza la consultoría de empresas para colocarse en el mercado laboral**

Las estrategias que utiliza una consultoría de empresas residen básicamente en colocarse en el mercado, consolidarse y crecer, como cualquier tipo de negocio que se incorpora a las actividades económicas del país.

En ese sentido, las decisiones que toma la empresa consultora en áreas específicas tienen una repercusión importante en la forma o características de la misma desde los puntos de vista del profesional y empresarial. Las medidas tomadas en dichas áreas se refieren a las características especiales de la misma, sus principios generales, servicios, competencias, clientela, mercados,

recursos, modalidad de crecimiento, tamaño, que tomadas en conjunto nos da la identidad de dicha empresa. Entre dichas características se encuentran las siguientes:

1. Establecer metas y objetivos: Consiste en elegir una vía que conduzca de una situación a otra. El punto de partida es conocido o puede determinarse evaluando la posición, los recursos y las capacidades actuales del consultor.

2. Margen competitivo: Se requiere evaluar el tipo de servicio que se está ofreciendo, este puede radicar en conocimientos especializados en una área donde otros consultores no poseen conocimientos suficientes o son nulos, es decir, algo que caracterice el servicio que nadie más ofrezca.

3. Servicios y productos: La empresa consultora necesita definir el servicio que le va a ofrecer al cliente; ya que eso determina la identidad y características de la empresa.

4. Sectores y funciones: Define los servicios del consultor por zonas funcionales, técnicas o conocimientos en las que puede ayudar a los clientes.

5. Creación y mejoramiento: En este caso el consultor está ofreciendo los conocimientos necesarios para analizar, crear y mejorar, con la finalidad de ayudar a lograr los objetivos que tiene el cliente.

6. Enfoques de la solución de problemas en una empresa: El consultor ayuda a su cliente a determinar problemas que pueden presentar, prevenir a sus clientes de los cambios de legislación y las modificaciones que debe hacer para afrontar la nueva ley, los pasos que debe seguir para obtener certificados de calidad entre otras.

7. Servicio Sectorial: Si un consultor es especialista en una sola área puede incorporarse fácilmente a ese sector empresarial, ya que el cliente siente confianza con el consultor.

8. Servicios Complementarios: Si la empresa consultora cuenta con un grupo multidisciplinario, pueden promover a los miembros de otras especialidades y de esa forma seguir ofreciendo al cliente soluciones a los problemas de diversas áreas y consolidarse en el mercado.

Dentro de éstos se encuentra la capacitación de personal, desarrollo de manuales, cambios de proveedor de materias primas, entre otros.

9. Innovación con respecto al producto: Como todo producto, un servicio profesional tiene un ciclo de vida, por lo tanto un consultor debe analizar el ciclo de vida de sus servicios particulares con el fin de evitar su caída, en este sentido la principal herramienta es estar actualizado.

10. Crecimiento y expansión: Se logra empleando un cierto número de profesionales noveles (menos experimentados) por cada profesional principal (más experimentado). Este profesional experimentado será el primer asociado, mientras que los noveles serán los empleados a sueldo de la empresa. De esta manera, los profesionales experimentados son los principales y responsables de encontrar y administrar el trabajo, mientras que los nuevos profesionales se ocupan, sobre todo, de la ejecución de tareas por cuenta de los clientes con la orientación y supervisión de los profesionales experimentados.

Así mismo, la productividad de la empresa de consultoría aumenta, al mismo tiempo que se da la oportunidad a jóvenes recién egresados de incorporarse a esta profesión en el área de su especialidad.

Esta es sin duda, una herramienta excelente para hacer crecer a la empresa y obtener lo que toda empresa necesita para ser un negocio rentable, esto es, *utilidades*.

La empresa de consultoría puede abarcar clientes, tanto nacionales como internacionales, según la administración de la empresa consultora y sus expectativas.

La imagen de la empresa es la manera como la perciben los círculos de clientes e incluso el público en general guardando relación con diferentes aspectos de la descripción de la empresa.

Por lo tanto, es importante, saber que imagen se está proyectando de la empresa y si es realmente lo que se pretende, igualmente cuidar la imagen que percibe un cliente del consultor, es importante ya que puede ser contrario a lo que se desea, de ahí la importancia de tener correctamente asesorados a los consultores en este aspecto porque pueden desconocer la forma

correcta de como involucrarse con los clientes y perder proyectos importantes pese a que el consultor sea un excelente profesionalista.

### **3.4.1 Del plan estratégico a la práctica**

La aplicación de las estrategias elegidas es un enfoque no una forma de pensar, es esencialmente síntesis y no análisis. Es importante considerar los siguientes aspectos para la aplicación de estrategias en la empresa consultora:

- ⊗ Autoevaluación
- ⊗ Opinión del cliente
- ⊗ Investigaciones y estudios de mercado
- ⊗ Conocimiento de los competidores
- ⊗ Medio ambiente del clima empresarial (clima político, tendencias en la tecnología, cambios legislativos, valores y tradiciones culturales nacionales y regionales)

En el área de alimentos esto es muy importante, ya que para poder sugerir a un cliente la incorporación de ciertas medidas, se deben considerar las condiciones en las que se desarrolla la empresa y así evitar caer en contradicciones.

Por ejemplo; cuando se quiere introducir un nuevo alimento al mercado se deben considerar los gustos y costumbres de la comunidad, pues el alimentos puede ser una gran innovación, pero si en la comunidad no se acostumbra consumir ese tipos de productos, difícilmente tendrá éxito debido a este factor.

### **3.5 Comercialización de los servicios de consultoría**

La comercialización es básicamente: delimitar mercado, encontrar clientes, determinar sus necesidades, venderles los servicios de consultoría, prestar el servicio para satisfacer los mismos y asegurarse de no perderlos una vez que se han conseguido.

La comercialización de los servicios de consultoría abarca las dos dimensiones del enfoque de consultoría, la dimensión técnica ( conocimientos necesarios para resolver los problemas empresariales concretos del cliente) y la dimensión humana (la relación entre el consultor y el cliente, y la capacidad del consultor para afrontar problemas humanos).

Consecuentemente, la empresa consultiva tendrá que comercializarse y lo mismo que a sus miembros y equipos individuales

### **3.5.1 Técnicas de comercialización de una empresa de consultoría**

El objetivo de los consultores no es comercializar metas individuales, si no conseguir que los clientes potenciales se informen acerca de la empresa consultiva y sus productos, para crear oportunidades de establecer contacto con sus clientes.

Algunas técnicas apuntan a las relaciones públicas y la creación de imagen, mientras que otras tienen por objetivo despertar el interés de los clientes proporcionando directamente otro servicio útil. Algunas técnicas son:

1. Comunicación Verbal. Es una de las formas más antiguas y eficientes que tiene una empresa profesional para darse a conocer con nuevos clientes.

2. Publicaciones profesionales. Las empresas generalmente tienen una suscripción a este tipo de propagandas y este es un medio eficaz para darse a conocer a un cliente, las principales son: libros para directores de empresa, artículos sobre temas empresariales e industriales, boletines de noticias entre otras.

3. Relaciones con los medios de información pública. Los medios de difusión masiva, como la prensa, la televisión o la radio, buscan constantemente la información que sus lectores, televidentes o radioescuchas esperan recibir. En estos medios se pueden dar a conocer las mejoras que han tenido ciertas empresas al utilizar los servicios de un consultor y el impacto económico que tuvo esto en la empresa que sin lugar a dudas es lo más importante para un empresario.

4. Seminarios, talleres y reuniones de trabajo. Los seminarios, mesas redondas o conferencias dirigidas hacia personal de dirección es una herramienta eficaz para darse a conocer, pues el cliente puede interaccionar de manera directa con el consultor sin sentirse presionado a tomar una decisión.

5. Investigaciones. La empresa consultiva puede optar por informar sobre sus propias investigaciones o bien las que se están realizando en otros lados (universidades, laboratorios, empresas, etc.) esto es de suma importancia para el empresario, pues se dará cuenta que el consultor esta informado y sigue las tendencias conforme a los avances en ciertas áreas. Algunos temas importantes en el área de alimentos son: la maquinaria que se esta utilizando, nuevos aditivos, nuevas legislaciones que afectan directamente a la empresa del cliente, entre otras.

6. Publicidad. El objetivo de la publicidad será despertar el interés de un gran número de clientes potenciales convenciéndoles de que los productos o servicios de la consultoría son particularmente atractivos.

Este puede ser enviado por correo o bien cuando haya ferias comerciales, convenciones profesionales o conferencias sobre capacitación y perfeccionamiento del personal de dirección se pueden entregar personalmente.

Cabe mencionar que al utilizar todas estas técnicas, se debe tener definido un nombre y emblema de la empresa de consultoría que sea atractivo, corto y de ser posible de siglas para que los clientes lo recuerden fácilmente y lo asocien con la consultoría, para eso es necesario recurrir a expertos en relaciones públicas.

### **3.6 Costos y honorarios**

Una organización consultiva debe dirigirse partiendo del supuesto de que existen buenas relaciones con los clientes, tanto éstos como el consultor deben estar convencidos de que el costo y el precio del servicio y demás condiciones financieras del contrato son correctos y justos.

El cálculo de los costos y precios de los servicios de consultoría es esencial a partir de una definición exacta de los servicios por los que se puede cobrar al cliente.

En general un servicio se puede cobrar si se presta directamente a un cliente en particular a petición suya. Esto debe estar definido por la empresa consultora, así como que servicios se van a cobrar y cuales serán gratuitos para el cliente.

El nivel de un honorario se puede establecer perfectamente y en general se conoce y puede ser recomendado por una asociación profesional. Establecerlos radicara en las diferencias entre los trabajos que se realizan y las diversas opiniones sobre las formas adecuadas de remunerar los servicios profesionales.

El método más utilizado consiste en cobrar honorarios por el tiempo dedicado a trabajar a un cliente. La unidad de tiempo utilizada es una jornada de trabajo (ocho horas) , pero puede ser una hora, una semana o un mes.

Otra alternativa es cobrar por proyecto realizado, siendo esta una opción de mucha ventaja para el cliente pues sabe cuanto le va a costar toda la tarea, puede conocer el tiempo que se va a dedicar al proyecto y el costo. En este caso el consultor debe asegurarse que el proyecto no le costara más pues esto podría ser contraproducente.

Otra opción utilizada es cobrar en función de los resultados, pero esta opción debe tomarse con reserva, pues el consultor debe estar seguro de asumir el riesgo si el cliente obtendrá un beneficio económico grande.

Sea cual sea la alternativa que elija el consultor, es muy importante que se establezca con acuerdo del cliente para evitar conflictos al finalizar los proyectos.

### **3.7 Administración del proyecto asignado**

Es importante definir el comienzo y el final del proyecto, objetivos, método propuesto, programa de trabajo, consultores que participaran en la tarea, recursos necesarios, grado y forma de participación del cliente, responsabilidad de supervisión y precio que se ha de pagar. Para tener una administración efectiva, es importante considerar los siguientes aspectos:

- ☉ Asignar adecuadamente, jefes y supervisores del equipo encargado del proyecto
- ☉ Capacitación especial para los consultores

- ⊗ Oficinas disponibles
- ⊗ Sesiones de información de los consultores
- ⊗ Sesión de información del cliente
- ⊗ Presentación de los consultores que estarán trabajando en el proyecto al cliente

Cabe mencionar, que la administración debe también encargarse del control de gastos y presupuestos, como parte de la gestión; dentro de estos se encuentran: gastos de los consultores, informes, entre otros.

### **3.8 Dirección y garantía de calidad**

La calidad y la eficacia han sido factores que en la industria manufacturera se han cuidado durante mucho tiempo y los consultores de empresas han contribuido de modo considerable a mejorar los niveles. La dirección de la calidad en esencia es una autoevaluación, un autocontrol y un autoperfeccionamiento. Por lo tanto, es un sistema de normas escritas y no escritas, políticas, directrices, controles, registros, incentivos, sanciones y otras medidas por medio de las cuales se evalúa, mantiene y mejora la calidad.

La empresa consultiva debe ocuparse de los conocimientos prácticos, elección de datos y procedimientos correctos, el aspecto humano y del comportamiento del consultor con el cliente.

Para los clientes la manera en que son tratados les es de gran importancia, ya que los consultores pueden ser los mejores en el área, pero si no saben tratar a sus clientes, estos no recurrirán nuevamente a él.

La calidad consiste, en satisfacer las necesidades de los clientes; siendo esta una prioridad en la gestión de la misma, así mismo, es una función esencial para ayudar a la empresa consultora a alcanzar metas, rentabilidad y satisfacción de los consultores, abordando de ese modo las necesidades de todos los interesados. En este sentido, se necesita que en un programa de calidad estén interesados todos los involucrados para tener éxito en el proyecto.

Como en todos los proyectos que se lleven a cabo, para asegurar la calidad, se necesita monitorear constantemente el proyecto y se debe contemplar tener un plan de calidad, en donde se indique paso a paso las acciones a seguir para realizar el proyecto sobre todo en aquellos que son de largo plazo, también es importante considerar estudios sobre la satisfacción de los clientes (siendo una manera de calificar el proyecto y la calidad de este).

Es importante que una empresa consultiva, tenga certificados de calidad como ISO 9001, pues de esta manera se asegura al cliente que su trabajo esta respaldado por las normas de calidad y puede asesorarlo al respecto, pues de esta manera se esta predicando con el ejemplo.

Cabe mencionar que, si dentro de los intereses de una empresa-cliente está la certificación de calidad, conviene convencer al cliente de que no solo la calidad se tiene por estar certificado, pues esta se alcanza para dicho objetivo, pero la finalidad del certificado es que la mantenga y es donde el consultor debe sugerir programas de aseguramiento del mantenimiento de la calidad.

### **3.9 Control operacional y financiero**

La administración y el control operacionales utilizan dos instrumentos de gestión básicos, un plan de trabajo y un presupuesto financiero.

El plan de trabajo operativo debe reflejar las opciones estratégicas de la organización consultiva e indicar como se aplicará la estrategia, por lo tanto determina el volumen y tipo de servicios de consultoría a vender, los cambios de cartera de servicios, contratación y capacitación del personal, orientación de las actividades de promoción y comercialización así como otras medidas necesarias para realizar el programa de trabajo.

El presupuesto operativo, es el instrumento básico para controlar el aspecto financiero de la actividad de una empresa consultiva, al preparar el presupuesto, la empresa tiene que incluir todos los gastos en los que cree que va a tener durante el periodo y fijar los ingresos proyectados al nivel requerido para cubrir los gastos y garantizar un beneficio adecuado.

Es importante mencionar, que así como los consultores son expertos en su área, se debe contar con personal altamente capacitado en el área de contabilidad para no llevarse sorpresas después.

### **3.10 Estructuración de Empresas Consultivas**

Como existe una amplia variedad de empresas consultivas, esas empresas utilizan disposiciones estructurales muy diferentes (en la figura 2, se plantea de forma general como se estructura una empresa de consultoría), la estructura de una empresa de consultoría particular refleja muchos factores, entre ellos la índole y el volumen de actividades, las personalidades, la estrategia elegida, las tradiciones y el medio ambiente jurídico e institucional.

Los consultores pueden elegir entre diversas formas de organización de su empresa, pero esta elección no es totalmente libre. La legislación nacional, incluye a veces reglamentaciones especiales para organizar y explotar servicios profesionales. Las formas jurídicas más comunes son:

1. Propietario único. Es la persona que explota y posee su empresa, esta forma puede comprender a un solo consultor o al propietario, más un número variable de asociados.

2. Asociación. Comprende un contrato entre dos o más personas que convienen en establecer una empresa en la que agruparan sus conocimientos técnicos y recursos, compartirán los beneficios, las pérdidas y responsabilidades.

3. Sociedad anónima. Son compañías de responsabilidad limitada, tiene dos características fundamentales: 1) es una entidad jurídica que existe separada de los propietarios y 2) los propietarios no tienen responsabilidad personal por las obligaciones y deudas de la sociedad.

Existen también organizaciones establecidas como asociaciones, fundaciones, organismos públicos y otras organizaciones no lucrativas, sin embargo se recurre más a la forma de sociedad anónima.

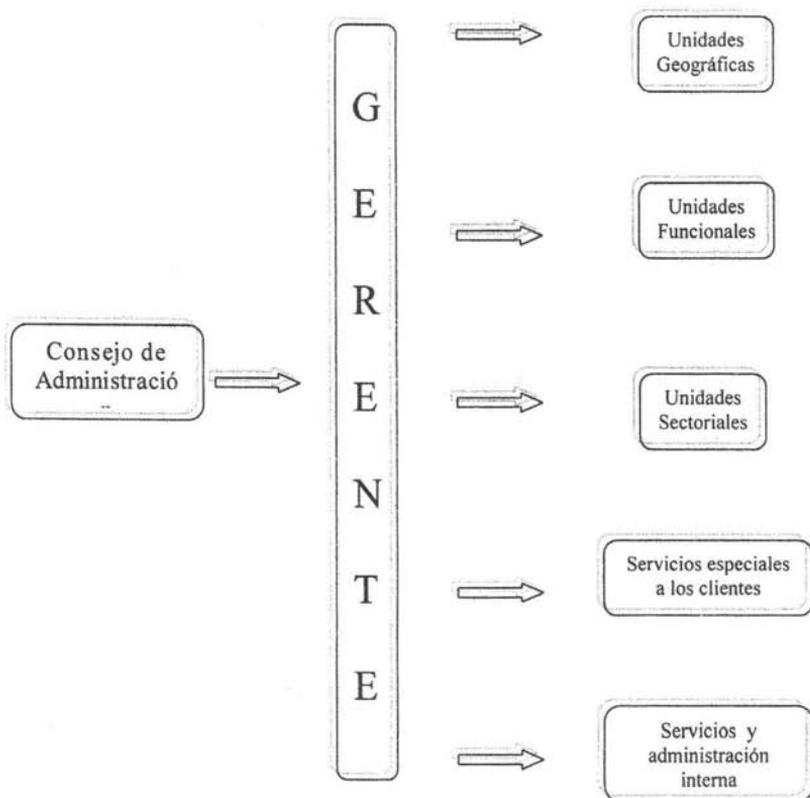


Figura 2. Forma general de estructuración de una empresa de consultoría.

### 3.11 Tecnología de la información en empresas de consultoría

La tecnología de la información a pasado de ser una función interna a una posición en la cual puede ser explotada por los consultores para prestar a sus clientes un servicio amplio y eficaz. Las técnicas actuales permiten una comunicación eficiente dentro de las empresas consultivas y dan a estas la posibilidad de obtener una mayor cantidad de la información disponible.

Los programas de computadoras como las hojas electrónicas y los procesadores de texto, así como, la disponibilidad en sistemas constituidos en redes aporta la posibilidad de compartir la

información almacenada electrónicamente. La capacidad de agrupar y procesar esa información de diversas maneras, mejora su valor para la organización.

La facilidad de acceso a una información global y la capacidad de intercambiar información electrónicamente han pasado a ser características esenciales de la ventaja competitiva de la consultoría y de otras empresas profesionales.

La tecnología de la información es un componente central en la prestación de servicios mejorados y simplificados, lo que implica eficiencia y rapidez en una prestación.

Dentro de las áreas en donde se utiliza con eficiencia las computadoras son:

- ⊗ Registro de tiempos
- ⊗ Contabilidad
- ⊗ Presentación de servicios al cliente
- ⊗ Tratamiento de textos (informes)
- ⊗ Correo electrónico (mecanismo de informes)
- ⊗ Procesamiento de imágenes
- ⊗ Programas sobre el flujo del trabajo

Los consultores deben explotar la tecnología para obtener materiales de venta y comercialización eficaces. Actualmente el procesamiento de datos e imágenes, es utilizado para mejorar la presentación de los informes.

En general los programas de diseño, facilitan la presentación en diapositivas de los proyectos ante el cliente. Es sin duda un recurso en la consultoría de empresas que dará grandes beneficios con poca inversión. Para adquirir un equipo que cubra las necesidades de consultoría de empresas, es necesario recurrir a un experto para que la inversión que se realice sea la más adecuada.

## CAPÍTULO 4

### LA CONSULTORÍA Y SU EMPLEO EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

#### 4.1. La consultoría y la pequeña empresa

La definición de una pequeña empresa tiende a variar según la naturaleza de sus actividades, el objetivo de la definición y el nivel de desarrollo que ha alcanzado la empresa. Los criterios para definir una empresa como "pequeña" pueden ser el número de empleados, el valor monetario de sus ventas, sus inversiones en capital, las necesidades máximas de energía o diversas combinaciones de éstos y otros factores. En México, una forma de clasificarlas es por el número de empleados y se estipula en el Diario Oficial de la Federación<sup>7</sup> que, una empresa se considera pequeña cuando emplea de 31 a 100 trabajadores.

##### 4.1.1. Características de la pequeña empresa

El consultor que preste sus servicios a la pequeña empresa debe considerar los siguientes factores: la pequeña empresa se financia principalmente con ahorros personales o familiares y sólo recurre en medida limitada al financiamiento exterior, el director tiene un contacto directo con toda la empresa y esta funciona en un sector geográfico limitado.

La pequeña empresa posee la capacidad de satisfacer demandas limitadas en mercados especializados, pueden incrementar las jornadas de trabajo así como adoptar nuevas técnicas de operación para incrementar su productividad, además, de tener flexibilidad para adaptarse con rapidez a los cambios. Generalmente, el director de la empresa es también el propietario de la misma y suele estar más motivado que un director asalariado, éste trabaja jornadas largas, con mayor interés y proporciona un mayor incentivo a los trabajadores con su ejemplo personal.

El tamaño de la empresa ayuda a determinar y desarrollar las capacidades de los trabajadores rápidamente. También puede atreverse a participar en nuevos mercados o entrar en ellos sin atraer la atención de grandes empresas.

---

<sup>7</sup> Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 1999.

#### **4.1.1.1 Problemas generales de la pequeña empresa**

Los problemas de las pequeñas empresas pueden ser generales o específicos. Los problemas de carácter general incluyen aspectos jurídicos de la empresa, el acceso al crédito, a las materias primas, así como la falta de una asistencia técnica y gerencial apropiada.

La siguiente lista indica las diversas dificultades con que un consultor puede tropezar en una empresa pequeña.

- ⊗ Carecen de un equipo de dirección y personal especializado.
- ⊗ No cuenta con sistemas de información adecuados.
- ⊗ Tiene personal poco calificado.
- ⊗ Poseen poco capital .
- ⊗ El director de la empresa es el dueño y está tan ocupado con su labor que no puede pensar en el futuro.
- ⊗ Presenta poca estabilidad económica, provocando la nula capacitación y mejoramiento del personal.
- ⊗ No se consigue una elevada productividad.
- ⊗ No puede diversificar actividades (solo ofrece un único producto o servicio).
- ⊗ El jefe a menudo es incapaz de comprender la legislación y las medidas de gobierno.

La pequeña empresa es una estructura relativamente frágil con recursos limitados para superar sus problemas, incluso un problema insignificante puede representar una amenaza para la vida de la empresa.

#### **4.1.2. Importancia de la consultoría en la pequeña empresa**

En el marco de las políticas económicas que tienen por objeto el ajuste estructural, se considera ahora y se reconoce que el sector de la pequeña empresa es esencial para suministrar posibilidades de empleo y proporcionar bienes y servicios. A medida que las actividades

empresariales se hacen más complicadas en las pequeñas empresas, la necesidad de ayuda exterior suele aumentar. Los directores de las empresas pequeñas que quieren seguir siendo competitivos necesitan examinar la conveniencia de recurrir a consultores de la misma manera que recurren a otros servicios de apoyo como los que prestan los banqueros, abogados, contables y asociaciones profesionales.

Los consultores pueden desempeñar un papel importante en el desarrollo de nuevos empleos al participar en la prestación de asistencia para la creación de pequeñas empresas. Para los nuevos empresarios, la fase inicial es la más difícil; siendo esto una oportunidad para los consultores, pues se pueden dedicar a este tipo de empresas y así ayudar a fortalecer a las mismas.

Las pequeñas empresas requieren los servicios de consultores principalmente para resolver problemas operacionales concretos.

#### **4.2. La consultoría en la microempresa**

Existen numerosas compañías que por el número de empleados no se clasifican como "empresas", sin embargo, para la mayoría de los países y para un número superior de personas constituyen una fuente importante de empleo y de ingresos. A estas se les denomina de manera imprecisa, el sector "no estructurado", "informal" o "microempresas", es sin duda, un sector generador de ingresos por medio del cual, millones de personas tratan de sobrevivir, particularmente en los países en desarrollo como México. De acuerdo al Diario Oficial de la Federación en México, una microempresa es aquella que emplea de 0 a 30 trabajadores.

En el sector alimentario, estos empresarios generalmente son panaderos, elaboradores de dulces, botanas, tortillas, queso o cualquier otro alimento elaborado de una forma artesanal.

#### 4.2.1. Características de la microempresa

Las microempresas presentan diferencias entre sí, que se han clasificado en dos categorías que son:

1ª. Son empresas domésticas e informales muy pequeñas, en las que el propietario es un empleado más, que utilizan conocimientos y técnicas empíricas, poseen escaso capital, abastecen un mercado local reducido y a menudo tienen una escasa esperanza de vida. Una ayuda oportuna puede ayudarlas a sobrevivir, ajustarse a los cambios en su entorno, mejorar la calidad, diversificar los productos y las ganancias, e incluso sentar los cimientos para su expansión.

2ª. Incluye las que ya han alcanzado un nivel de complejidad y tamaño más elevado que el grupo anterior. Habitualmente dan empleo a un mayor número de empleados, utilizan algún tipo de maquinaria en locales permanentes y el propietario se convierte en jefe. En la mayoría de los casos, éstos son jóvenes, han adquirido una educación básica en su lengua natal y formación técnica regular.

Estas empresas en ocasiones están en el sector no estructurado tradicional y la pequeña empresa y algunas de ellas han crecido y fortalecido convirtiéndose en una pequeña empresa al incrementar el número de empleados.

Los propietarios de microempresas cometen muchos de los errores que también tienen los gerentes de empresas del sector estructurado y necesitan ayuda especializada de igual manera.

Un ejemplo de ello es, la elección inadecuada de materias primas teniendo que realizar gastos innecesarios y esto lleva a un negocio no rentable. Es en este tipo de acontecimientos donde un consultor puede ayudar a la toma de decisiones asertivas que evita pérdidas económicas.

#### 4.2.2. Importancia de la consultoría en la microempresa

Actualmente en México se ha reconocido la importancia de la creación de microempresas como una solución al desempleo y una fuente de numerosos empleos a futuro, este interés en la generación de dichas empresas se muestra con el programa que el actual gobierno del país ha denominado como "microcréditos". Debido a este programa gubernamental, a aumentado el número de microempresarios, pero, debido a que no tienen un respaldo tanto económico como operacional tienen pocas esperanzas de crecimiento.

Es relevante mencionar, que CAPEM (Centro de Análisis y Proyecciones Económicas Para México) declaró en octubre de 2004 que el 98 % de las empresas existentes en México son micro, pequeñas y medianas empresas y que éstas generan el 40% del PIB<sup>8</sup> (Producto Interno Bruto) del país. De ahí la importancia de prestar asistencia para el desarrollo y mantenimiento de estas empresas.

Un consultor de empresas alimentarias, presenta igual importancia en este sector que en la pequeña empresa. Debido a que, puede ayudar indirectamente a la generación de nuevos empleos si presta sus servicios y ayuda a las microempresas a crecer y tener mayor participación en el mercado, prestando asistencia para aplicar nuevas técnicas operacionales que pueden ser cambios exigidos por la legislación que con ayuda pueden llevarse a cabo en menor tiempo y así contribuir al desarrollo de la empresa.

Es importante mencionar, que tanto las pequeñas empresas como las microempresas no poseen los recursos suficientes para pagar los servicios de un consultor experimentado y altamente calificado. Es esta una de las razones por las cuales los consultores expertos pueden trabajar conjuntamente con los recién egresados que quieren incursionar en esta profesión. De

---

<sup>8</sup> El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.

esta manera, el consultor inexperto puede prestar sus servicios a estas empresas bajo la supervisión del consultor experimentado, ya que, los problemas que presentan dichas empresas son de menor dificultad que los que presentan las grandes empresas y así contribuir al crecimiento tanto de las empresas como del consultor inexperto que va adquiriendo experiencia y desarrollo profesional. Al hacer esto, los consultores experimentados podrán adquirir una expansión en sus servicios, transformándose esto en un mayor mercado y de manera indirecta adquirirán mayor experiencia consultiva.

### **4.3. Situación de la industria alimentaria en México.**

La industria alimentaria de México forma parte de la industria manufacturera. Tiene varias ramas económicas que la integran, éstas son:

- ☉ Carnes y lácteos
- ☉ Preparación de frutas y legumbres
- ☉ Molienda de trigo
- ☉ Molienda de maíz
- ☉ Beneficio y molienda de café
- ☉ Azúcar
- ☉ Aceites y grasas comestibles
- ☉ Alimentos para animales
- ☉ Bebidas alcohólicas
- ☉ Cerveza y malta
- ☉ Refrescos y aguas gaseosas
- ☉ Fabricación de cigarros
- ☉ Otros productos alimenticios

Esta industria, actualmente aporta el 46 % del PIB total del país, ocupa el 24.7 % de la industria manufacturera, contribuye con el 21 % de las exportaciones totales y el 2.8 % de las

exportaciones manufactureras, realiza el 2.6 % de las importaciones totales y el 3.0 % de las importaciones de manufacturas y genera el 24.7 % del empleo del sector manufacturero<sup>9</sup>.

En México existen numerosas empresas del rubro alimentario, sin embargo, a lo largo de los años este número de empresas ha disminuido (gráfica 4.3). Son diversas las causas por las cuales la actividad empresarial a disminuido en el país, entre estas se encuentran principalmente, la falta de apoyo económico, la mala administración, la falta de crecimiento empresarial, entre otras.

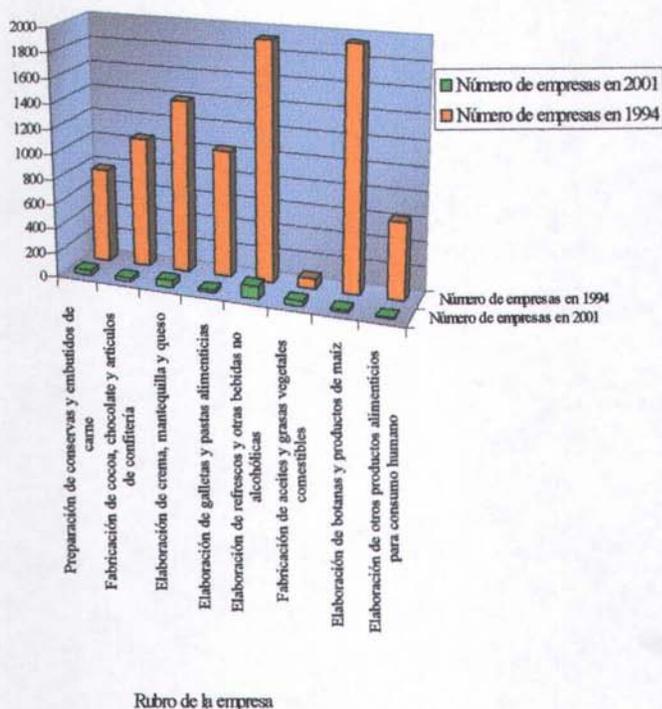
Tabla 4.3. Situación de las empresas alimentarias en México

Rubro de la empresa	Numero de establecimientos	
	1994	2001
Preparación de conservas y embutidos de carne	769	47
Fabricación de cocoa, chocolate y artículos de confitería	1057	30
Elaboración de crema, mantequilla y queso	1396	57
Elaboración de galletas y pastas alimenticias	1033	27
Elaboración de refrescos y otras bebidas no alcohólicas	1929	109
Fabricación de aceites y grasas vegetales comestibles	76	41
Elaboración de botanas y productos de maíz	1945	20
Elaboración de otros productos alimenticios para consumo humano	626	12

Fuente: Encuesta industrial, industria manufacturera, productos y materias primas. Subsector 31, productos alimenticios, bebidas y tabaco., *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México, 2001. pág.18-29.*

<sup>9</sup> Tomado de: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte. INEGI, México, 1997. pág. 120-135.

### Situación de las empresas alimentarias en México



Fuente: Encuesta industrial, industria manufacturera, productos y materias primas. Subsector 3 1, productos alimenticios, bebidas y tabaco., Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México, 2001. pág.18-29.

Gráfica 4.3 Situación de las empresas alimentarias en México

Al brindar un servicio consultivo a las empresas, estas se verán beneficiadas y por lo tanto el índice de desaparición podría reducir. Cabe mencionar que, una de las razones que han influido en este hecho es la fusión de empresas, y por lo tanto los consultores no pueden influir en dicha decisión. Sin embargo, la mayoría de los empresarios no desean vender sus organizaciones cuando estas generan ingresos y las mismas se encuentra en crecimiento.

**CAPÍTULO 5**  
**PROPUESTA DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL ENFOCADA A LA INDUSTRIA**  
**ALIMENTARIA DE MÉXICO**

**5.1 Definición de consultoría de alimentos**

La consultoría de empresas alimentarias, es un servicio de apoyo profesional independiente que ayuda a las organizaciones a alcanzar los propósitos y objetivos de las mismas mediante la solución de problemas, pero sin tener un control directo sobre la ejecución de las mismas, en áreas como, procesos de producción, control de calidad, cambios de formulación, higiene y sanidad, desarrollo de nuevos productos, entre otros.

**5.2 Tipo de servicios que puede ofrecer una consultoría de empresas alimentarias**

Una consultoría compuesta de Químicos de Alimentos egresados de la Facultad de Química de la UNAM, puede:

- ⊗ Proporcionar servicios de consultoría a empresas alimentarias en una o varias áreas técnicas como:
  - ❖ Procesos determinados.
  - ❖ Control de calidad.
  - ❖ Higiene y sanidad
  - ❖ Desarrollo de nuevos productos.
  - ❖ Aplicación de legislaciones alimentarias
- ⊗ A futuro, tener una especialización sectorial a fondo en diversas áreas, por ejemplo:
  - ❖ Sistemas de calidad ISO
  - ❖ HACCP
  - ❖ Control estadístico de procesos
  - ❖ Control microbiológico

- ❖ Manejo de residuos
- ❖ Canalizar servicios especializados a laboratorios (de análisis sensorial, microbiología, análisis instrumental, por mencionar algunos) entre otros.

### 5.3 Como iniciarse en el negocio de la consultoría de empresas de la industria alimentaria

Es importante que, el Químico de Alimentos comience con el orden correcto en su consultoría. Una vez que ha decidido seguir la carrera de consultor con oficina propia, los pasos a seguir son los siguientes:

Elegir a sus colegas. Deberá decidir si iniciará su empresa solo o buscará a colegas que le complementen, desde un punto de vista de conocimientos y habilidades. Es importante recordar que, "la profesión de consultor es fascinante si se tienen clientes y miserable si no se tienen"<sup>10</sup>.

Seleccionar una razón social. Si desea que sea una firma consultora, deberá elegir tres o cuatro nombres como le gustaría que se llamara y solicitar su aprobación a la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Preparar su papelería. Tales como:

- ⊗ Tarjetas de presentación.
- ⊗ Papelería membretada (sobres, primera y segunda hojas, hojas sin membrete del mismo color)
- ⊗ Cartapacios<sup>11</sup>.
- ⊗ Facturas

Trámites contables. Deberá diseñar su contrato y darse de alta en la Secretaría de Administración Tributaria (SAT), hay varias opciones:

- ⊗ Profesionista independiente.
- ⊗ Sociedad civil.

<sup>10</sup> tomado de Sama, M *Consultoría, ¿profesión o salvavidas?* México, 2002 Trillas, pág. 8.

<sup>11</sup> Conjunto de papeles contenidos en una carpeta.

- Ⓔ Sociedad anónima.

Cada opción tiene sus ventajas y sus desventajas, debe analizarlas y tomar su decisión. En este paso, es recomendable consultar con un fiscalista y un notario.

Adquirir equipo y mobiliario. Lo mínimo con lo que puede iniciarse en este negocio es:

- Ⓔ Un escritorio.
- Ⓔ Un sillón.
- Ⓔ Dos sillas para visitas.
- Ⓔ Dos teléfonos (uno fijo y uno móvil).
- Ⓔ Un librero.
- Ⓔ Un archivero.
- Ⓔ Un fax.
- Ⓔ Una computadora con programas básicos (Power Point, Word y Excel) y conexión a internet.
- Ⓔ Una impresora a color.

#### **5.4 El proceso de la consultoría de empresas alimentarias**

El proceso de consultoría, se considera como los pasos básicos a seguir para llevar a cabo el trabajo de un consultor en una empresa. Para el caso de una consultoría de empresas alimentarias, se recomienda al Químico de Alimentos recién egresado seguir un modelo del proceso, como el mostrado en la figura 1 y descrito a detalle en el capítulo 2.

#### **5.5 Estrategias de comercialización de los servicios**

Como profesional recién egresado, una de las opciones más accesibles es, comercializar los servicios de forma oral (visitado las empresas) y proporcionando sus tarjetas de presentación. Sin embargo, existen otras opciones de comercializar los servicios (ver sección 3.5.1), el consultor deberá analizarlas y elegir la que mejor se adapte a sus necesidades y presupuesto.

## 5.6 Razones por las cuales un Químico de Alimentos recién egresado presenta ventajas en relación a un consultor experto

Existen diversas razones por las cuales un recién egresado presenta desventajas contra un consultor experto, la principal de ellas es la falta de experiencia por parte de los primeros, sin embargo, los Químicos de Alimentos recién egresados, presentan numerosas ventajas que les permitirán ser buenos consultores de empresas con respecto a los expertos, algunas de ellas son:

- ④ Un servicio consultivo por parte de un recién egresado, es menos costoso que el de un experto y que un profesionalista de planta en la empresa.
- ④ Están en contacto con la tecnología de la información.
- ④ Presentan capacidad de aprendizaje acelerado.
- ④ Debido a que desean crear una buena reputación de sí mismos, son confiables y honestos.
- ④ Trabajan con mayor entusiasmo.
- ④ Se adaptan con mayor facilidad a las condiciones de trabajo.
- ④ Como en su mayoría son jóvenes, son personas más flexibles.
- ④ Se integran con más rapidez a un equipo de trabajo.
- ④ Debido a su carencia de experiencia, individualiza los problemas de las empresas.
- ④ Está en mayor contacto con los avances científicos.

Analizaremos a detalle el factor económico de los consultores recién egresados contra un experto y un profesionalista de planta, ya que lo consideramos como un factor decisivo al momento de contratar los servicios de consultoría.

Para poder llevar a cabo este análisis, investigamos el sueldo que recibe un Químico de Alimentos (Q.A.) recién egresado con algunas prestaciones (prima vacacional, aguinaldo e IMSS) el cual es de \$ 4,675.00 mensuales o \$ 56,100.00 anuales<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Consideramos la opción mas baja de sueldo que encontramos en la oferta laboral, sin embargo se encontraron mejores ofertas.

A continuación presentamos un ejemplo de dos tipos de consultoría, así como los costos que tendría contratar un consultor experto, un Químico de Alimentos recién egresado como consultor y un Químico de Alimentos recién egresado como empleado de tiempo completo.

Tabla 5.6 honorarios de los consultores

Honorarios de un consultor experto	Honorarios de un consultor recién egresado
Del 10 al 18 % del beneficio generado por el proyecto	Del 3 al 5 % del beneficio generado por el proyecto
\$ 1,000.00 por hora consultiva	\$ 300.00 por hora consultiva

Fuente: LEFIX y Asociados. S.A.<sup>13</sup>

Para llevar a cabo un proyecto de desarrollo de un alimento cuyo costo de producción unitario sea de \$ 3.00 , con un precio de venta unitario al consumidor de \$ 7.00; el productor tiene una ganancia bruta aproximada de \$ 4.00 con base en estos datos se establece el beneficio que tiene el productor y el costo que tendría los servicios de los profesionistas antes mencionados, teniendo los siguientes datos:

Beneficio mensual generado (produciendo 10,000 unidades): **\$ 30,000.00**

Sueldo mensual de un Q.A.: **\$ 4,675.00**

Honorarios de un consultor experto : **\$ 3,000.00 a \$ 5,400.00**

Honorarios de un consultor recién egresado: **\$ 1,500.00 a \$ 2,400.00**

Para un problema del área alimentaria que requiere 20 horas para su solución tenemos los siguientes costos:

Sueldo semestral de un Q.A.: **\$ 28,000.00**

Honorarios de un consultor experto : **\$ 20,000.00**

Honorarios de un consultor recién egresado: **\$ 6,000.00**

Como podemos observar en ambos casos, la opción más económica para llevar a cabo los proyectos ejemplificados es la consultoría otorgada por el Químico de Alimentos recién egresado.

<sup>13</sup> Empresa consultora laborando actualmente.

Además cabe mencionar, que un consultor experto no accede con facilidad a desarrollar proyectos donde sus honorarios sean menores de \$ 8,000.00.

## CAPÍTULO 6

### METODOLOGÍA Y RESULTADOS

#### 6.1 Metodología

Para lograr los objetivos del presente trabajo aplicamos una serie de entrevistas a diversos empresarios a partir de una guía básica de preguntas clave<sup>14</sup> para obtener la información necesaria. Las entrevistas consistieron en:

- a) Buscar un contacto directo con autoridades de la empresa
- b) Solicitar su consentimiento para la realización de la entrevista
- c) Realizar la entrevista en un tiempo de 30 a 50 minutos
- d) Efectuar un total de 60 entrevistas

Parte de esta tesis se desarrolló a partir de la investigación documental para lo cual se revisaron una serie de estudios que abordan la situación actual que presenta nuestro país con respecto a la Industria Alimentaria, esta información se presentó en el capítulo cuatro (tabla y gráfica 4.3) los resultados observados presentan datos recopilados por el INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática) en los censos empresariales de los años 1994 y 2001. Dichos datos nos dieron la pauta para indagar las verdaderas razones por las cuales las empresas alimentarias cierran, quiebran, venden o no crecen, y para ello decidimos formular una pregunta dentro de las entrevistas realizadas.

Los resultados obtenidos en las entrevistas, se analizaron para obtener la frecuencia absoluta<sup>15</sup> y éstos se representaron gráficamente para facilitar su comprensión.

#### 6.2 Resultados

Debido a las dificultades encontradas, tales como, que las personas contactadas para la entrevista no se mostraron accesibles a la realización de la misma, políticas internas, desconocimiento de la UNAM y que nos negaron la información por ser estudiantes de la Facultad

---

<sup>14</sup> Esta guía se encuentra en el Anexo 1

<sup>15</sup> Número de veces que se repite un dato

de Química, no se efectuaron las 60 entrevistas planeadas, teniendo así un total de 40. Además es importante señalar que, la empresas clasificadas como grandes, no dieron su consentimiento para llevar a cabo la entrevista. Por lo tanto, no contamos con datos referentes a estas empresas y las medianas se mostraron renuentes a la realización de la misma.

A continuación presentamos los rubros empresariales de las organizaciones entrevistadas:

Tabla 6.2.1 Rubro de las empresas encuestadas

Rubro empresarial <sup>16</sup>	Frecuencia (%)
Deshidratación de frutas y legumbres	5.55
Preparación de conservas y embutidos de carne	16.66
Elaboración de botanas y productos de maíz	11.11
Elaboración de otros productos alimenticios para consumo humano <sup>17</sup>	33.33
Elaboración de crema, mantequilla y queso	5.55
Fabricación de cocoa, chocolate y artículos de confitería	22.22
Elaboración de galletas y pasta alimenticias	5.55

<sup>16</sup> Clasificación realizada con base en: Encuesta industrial, industria manufacturera, productos y materias primas. Subsector 31, productos alimenticios, bebidas y tabaco., *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática*, México, 2001. pág.18-29.

<sup>17</sup> Mermeladas orgánicas, productos de nopal, semilla garapiñada, productos de amaranto



Gráfica 6.2.1. Rubro de las empresas entrevistadas

Como podemos observar en la gráfica, logramos entrevistar una gran variedad de empresas, mismo que se refleja en la diversidad de datos obtenidos.

Consideramos importante clasificar a las empresas de acuerdo al número de empleados según la publicación del Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 1999, con el fin de poder realizar un análisis sectorial a fondo y encontrar así las necesidades que posee cada sector, en la tabla 6.2.2 presentamos el porcentaje de empresas entrevistadas que corresponden a cada uno de ellos.

Tabla 6.2.2. Clasificación de empresas, con base en la publicación del Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 1999

Clasificación	Frecuencia (%)
Microempresa	38.88
Pequeña empresa	50.00
Mediana empresa	11.11



Gráfica 6.2.2. Clasificación de las empresas entrevistadas, con base en la publicación del Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 1999

Como se muestra en la gráfica, realizamos un mayor número de entrevistas a pequeñas y micro empresas, esto se debe a que las antes mencionadas se mostraron más accesibles a la realización de la misma y manifestaron un gran entusiasmo por que su opinión fuese tomada en cuenta.

Además, nos resultó útil saber el puesto que desempeñan las personas entrevistadas y de esta manera conocer los puntos de vista de diferentes áreas dentro de una empresa acerca de los diversos problemas que se presentan en éstas. Dichos puestos se muestran a continuación:

- @ Administrativo.
- @ Auditor de control de calidad.
- @ Socio.
- @ Responsable de producción.
- @ Director general de ventas.
- @ Diseño de imagen.
- @ Empresario.
- @ Gerente general.

En el listado anterior, podemos notar que las personas entrevistadas ocupan puestos desde los cuales tienen la capacidad de tomar decisiones que afectan a la empresa y esto nos da confiabilidad en los resultados obtenidos para los fines de este estudio.

Para saber si éstas personas entrevistadas y por ende sus organizaciones, ya tenían un conocimiento acerca de la consultoría, decidimos preguntar si habían escuchado sobre el tema. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 6.2.3 Empresas que han escuchado hablar de la consultoría de empresas.

Respuesta	Frecuencia (%)
Sí	72.22
No	27.77



Gráfica 6.2.3. Organizaciones que han escuchado hablar de la consultoría de empresas.

La gráfica nos ilustra que, la mayoría de las organizaciones entrevistadas han escuchado hablar de la consultoría de empresas, sin embargo no conocen el tema, por lo tanto, decidimos indagar sus fuentes de información acerca del mismo. A continuación presentamos dichas fuentes:

- ☉ Medios de comunicación.
- ☉ El entrevistado posee una formación académica acerca del tema.

- ⊗ Tienen asesores que hablan de ello.
- ⊗ Difusión gubernamental y financiera.
- ⊗ Acudieron a un centro de incubación de empresas<sup>18</sup>.
- ⊗ Conoce algún consultor.

Debido a que el 27.77 % de las organizaciones entrevistadas expresaron no conocer acerca de la consultoría de empresas, preguntamos el porque de esto y las razones se enlistan a continuación:

- ⊗ No hay información.
- ⊗ La información existente no es clara.

De las empresas que expresaron conocer acerca de la consultoría, deseábamos saber que sector poseía un mayor conocimiento del tema, así que los clasificamos y los resultados se muestran en la tabla 6.2.4:

Tabla 6.2.4. Empresas que sí conocen la consultoría

Clasificación	Frecuencia (%)
Microempresa	28.55
Pequeña empresa	57.11
Mediana empresa	14.22



Gráfica 6.2.4. Empresas que sí conocen la consultoría

<sup>18</sup> Centro que provee las condiciones para favorecer el nacimiento y crecimiento de una nueva empresa.

En la gráfica 6.2.4 podemos observar que, las empresas que han escuchado más sobre la consultoría son las pequeñas (61.55 %), seguidas de las microempresas (30.77 %), y pareciera que, las medianas empresas poseen pocos conocimientos acerca del tema, sin embargo, es importante señalar que, debido a que se entrevistó un reducido número de éstas (11.11 %) los resultados aquí obtenidos, no dan un panorama directo de lo que sucede en realidad en este sector, debido a esto se separaron las respuestas obtenidas y los resultados que corresponden a la mediana empresa, se observan más claramente en la tabla 6.2.8 y su gráfica correspondiente.

De las empresas que señalaron no poseer conocimientos acerca de la consultoría, pretendíamos saber que sector estaba menos informado acerca del tema, por lo que, las respuestas obtenidas se clasificaron y se muestran en la tabla 6.2.5.

Tabla 6.2.5. Empresas que no conocen la consultoría

Clasificación	Frecuencia (%)
Microempresa	75.00
Pequeña empresa	25.00
Mediana empresa	0



Gráfica 6.2.5. Empresas que no conocen la consultoría

Como podemos ver en la gráfica 6.2.5, son las micro empresas quienes más carecen de información acerca de la consultoría de empresas (75 %).

Como se mencionó, los resultados obtenidos, no dan un panorama directo de lo que sucede en realidad en los tres sectores, por lo tanto separamos las respuestas obtenidas por sector y los resultados se presentan a continuación, en las tablas y gráficas 6.2.6, 6.2.2 y 6.2.8.

Tabla 6.2.6. Microempresas que han escuchado sobre consultoría

Respuesta	Frecuencia (%)
Sí	57.14
No	42.85

Gráfica 6.2.6. Microempresas que han escuchado sobre consultoría

Tabla 6.2.7. Pequeñas empresas que han escuchado sobre consultoría

Respuesta	Frecuencia (%)
Sí	88.88
No	11.11



.2.7. Pequeñas empresas que han escuchado sobre consultoría

Tabla 6.2.8 . Medianas empresas que han escuchado sobre consultoría

Respuesta	Frecuencia (%)
Sí	100



Gráfica 6.2.8. Medianas empresas que han escuchado sobre consultoría

Como podemos observar en estos resultados, la respuesta varía dependiendo del tipo de empresa. Las organizaciones que menos han escuchado hablar de la consultoría son las

microempresas (gráfica 6.2.6), no así las pequeñas ni las medianas, quienes presentan una mayor tendencia hacia la información (ver gráficas 6.2.7 y 6.2.8). Con base en el estudio realizado por Viviane B. de Márquez, creemos que este fenómeno se debe a que al crecer una empresa, ésta posee un mayor capital, teniendo así un mayor acceso a la información y tecnología.

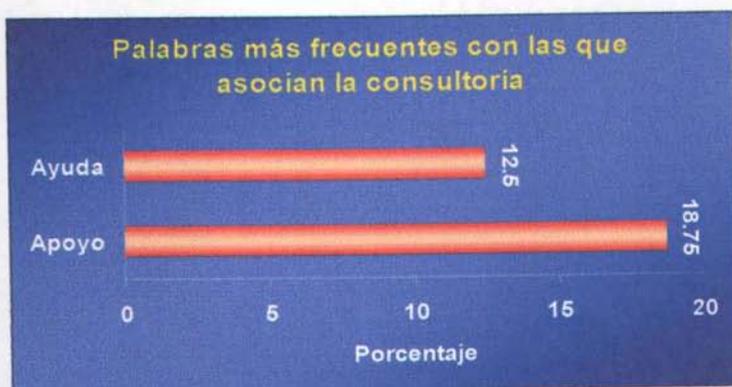
Para saber cual era el tipo de consultoría conocido por las empresas entrevistadas, decidimos preguntar que entendían por la palabra "consultoría". Los resultados se enlistan a continuación como palabras más comunes con las que las empresas entrevistadas asocian la consultoría:

- Ⓞ Resolución de problemas.
- Ⓞ Asesoría financiera.
- Ⓞ Brindan conocimientos técnicos.
- Ⓞ Orientación.
- Ⓞ Asesoría para mejorar rendimientos y procesos administrativos.
- Ⓞ Administración de producción.
- Ⓞ Apoyo (para mejorar calidad y productividad).
- Ⓞ Facilitador de herramientas para llegar más fácilmente a los objetivos.
- Ⓞ Ayuda.
- Ⓞ Diagnóstico de situaciones y propuestas de mejoras.

Al realizar esta pregunta, encontramos una tendencia a emplear las palabras mostradas en la tabla 6.2.9.

Tabla 6.2.9. Palabras frecuentes con las que las empresas entrevistadas asocian la consultoría

Respuesta	Frecuencia (%)
Apoyo	18.75
Ayuda	12.50



Gráfica 6.2.9 . Palabras frecuentes con las que las empresas entrevistadas asocian la consultoría

Como se muestra en la gráfica 6.2.9, la mayoría de las empresas entrevistadas consideran que la consultoría es un servicio de apoyo, y de acuerdo a sus definiciones, entienden que este apoyo es principalmente en las áreas económico-administrativas, de inversión y finanzas.

Para los fines de este estudio, durante la realización de la entrevista se explicó a los representantes de las empresas que es la consultoría así como las características de nuestro proyecto, y preguntamos si consideraban necesario este tipo de servicio en sus organizaciones, obteniendo los resultados mostrados en la tabla 6.2.10.

Tabla 6.2.10. Consideran que es necesario un servicio especializado de consultoría.

Respuesta	Frecuencia (%)
Sí	66.66
No	33.33



Gráfica 6.2.10. Consideran que es necesario un servicio especializado de consultoría.

En este gráfico, podemos notar que más de la mitad de las empresas (66.66%) consideran necesaria una consultoría especializada en el área alimentaria, siendo esto un indicador de que el servicio que proponemos en este trabajo es requerido, sin embargo, al preguntar si contratarían Químicos de Alimentos recién egresados como consultores, expresaron que no era factible, debido a que éstos carecen de experiencia.

Para saber cuales eran las razones por las que las empresas entrevistadas consideraban, ya sea necesario o no, este servicio, preguntamos el porque de su respuesta. Los resultados se enlistan a continuación.

Razones por las que si consideran necesaria la consultoría de empresas alimentarias:

- Ⓒ No poseen bases científicas .
- Ⓒ Los problemas no existen siempre, por lo tanto, la ayuda externa es útil.
- Ⓒ Los ayudaría a crecer.
- Ⓒ Lo requieren.
- Ⓒ No pueden pagar un experto de planta.
- Ⓒ Para impulsar la empresa.
- Ⓒ Su personal no esta capacitado..

Razones por las que no consideran necesaria la consultoría de empresas alimentarias:

- Ⓐ Tienen experiencia en el mercado.
- Ⓐ Por que ellos hacen todo.
- Ⓐ Cuentan con gente especializada en el área.
- Ⓐ Ya recurren a consultores.
- Ⓐ La empresa es familiar, y por lo tanto, no lo permite.

Para identificar el sector empresarial que considera necesario este servicio, agrupamos las respuestas por sectores, los resultados se presentan a continuación en la tabla 6.2.11.

Tabla 6.2.11. Organizaciones que si consideran necesaria la consultoría de empresas alimentarias

Clasificación	Frecuencia (%)
Microempresa	50.00
Pequeña empresa	41.66
Mediana empresa	8.33



Gráfica 6.2.11. Organizaciones que si consideran necesaria la consultoría de empresas alimentarias.

Como podemos observar en la gráfica 6.2.11, las organizaciones que consideran necesaria la consultoría de alimentos son, en su mayoría, las micro y pequeñas empresas (con un 50% y 41.66 % respectivamente). En cuanto a las medianas empresas, podemos decir de éstas que, son un número reducido que se encuentra en desarrollo y posiblemente no cuentan con los recursos necesarios para tener personal especializado en el área alimentaria.

Para identificar el sector empresarial que considera innecesario el servicio propuesto en este trabajo, agrupamos las respuestas por sectores, los resultados se presentan en la tabla 6.2.12.

Tabla 6.2.12. Organizaciones que no consideran necesaria la consultoría de empresas alimentarias

Clasificación	Frecuencia (%)
Microempresa	16.67
Pequeña empresa	66.67
Mediana empresa	16.67



Gráfica 6.2.12. Organizaciones que no consideran necesaria la consultoría de empresas alimentarias

Aquí podemos observar que en su mayoría, son las pequeñas empresas (66.66 %) quienes consideran que no necesitan ayuda externa para resolver sus problemas. En cuanto a las medianas empresas (16.66 %), creemos que se trata de organizaciones con mayor capacitación en el área alimentaria, y por ende, los servicios propuestos, no son útiles para ellas, no siendo el mismo caso para las microempresas (16.66 %) quienes consideramos, cuentan con directivos que no reconocen la necesidad de apoyo en sus organizaciones.

En la entrevista, además, preguntamos cuales han sido los principales problemas que se presentan en las empresas y que requieren ayuda de un experto (consultor), con la finalidad de respaldar las respuestas obtenidas en la pregunta anterior. Los resultados se enlistan a continuación.

- Ⓢ Deficiencia en proceso productivo.
- Ⓢ Higiene y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Ⓢ Formulaciones.
- Ⓢ Presentación de negocios.
- Ⓢ Aspectos nutrimentales.
- Ⓢ Escalar producción.
- Ⓢ Financiero.
- Ⓢ Adquisición de materia prima.
- Ⓢ Desarrollo de Nuevos Productos (DNP).
- Ⓢ Mercadotecnia.
- Ⓢ Vida de anaquel.
- Ⓢ Control de calidad.
- Ⓢ Normatividad.
- Ⓢ Certificaciones de calidad.
- Ⓢ Mantenimiento preventivo y correctivo en maquinaria.

Estos datos nos revelaron la importancia de contar con ayuda externa especializada en el área de alimentos para solucionar problemas como:

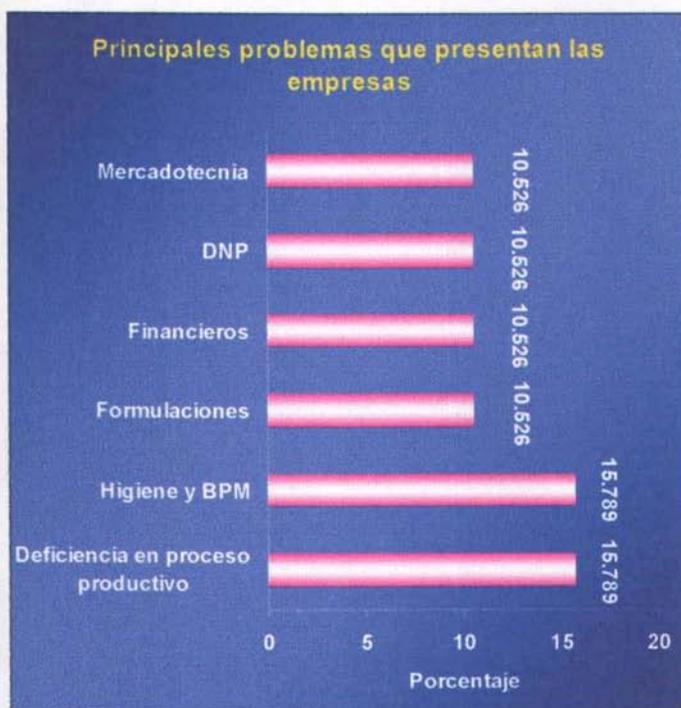
- ⊗ Deficiencia en proceso productivo.
- ⊗ Higiene y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- ⊗ Formulaciones.
- ⊗ Aspectos nutrimentales.
- ⊗ Adquisición de materia prima.
- ⊗ Desarrollo de Nuevos Productos (DNP).
- ⊗ Vida de anaquel.
- ⊗ Control de calidad.
- ⊗ Normatividad.
- ⊗ Certificaciones de calidad.

Por lo tanto, estas respuestas confirman lo observado en la gráfica 6.2.10 . Además nos indican las áreas del sector empresarial alimentario en las cuales un Químico de Alimentos puede ejercer la consultoría.

A continuación, presentamos los problemas más recurrentes en las empresas (tabla 6.2.13).

Tabla 6.2.13. Principales problemas que han tenido las empresas y que consideran necesaria la ayuda de un experto

Problema	Frecuencia (%)
Deficiencia en proceso productivo	15.78
Higiene y BPM	15.78
Formulaciones	10.52
Financieros	10.52
DNP	10.52
Mercadotecnia	10.52



Gráfica 6.2.13. Principales problemas que han tenido las empresas y que consideran la ayuda de un experto

Lo observado en la gráfica 6.2.13, nos revela que, las áreas en donde frecuentemente se requiere apoyo son de competencia de un Químico de Alimentos (deficiencia en proceso productivo, higiene y BPM, formulaciones y DNP).

En las entrevistas, consideramos necesario saber si las empresas conocen la legislación alimentaria, por lo que preguntamos si creían tener problemas en su organización debido a cambios legislativos, teniendo los resultados que se muestran en la tabla 6.2.14.

Tabla 6.2.14. Creen que tendrán problemas debido a cambio de legislación alimentaria

Tendrán problemas	Frecuencia (%)
Sí	44.44
No	38.88
No sé / no contesto	16.66



Gráfica 6.2.14. Creen que tendrán problemas debido a cambio de legislación alimentaria

En la gráfica 6.2.14, podemos observar que solo el 44.44 % de las empresas entrevistadas creen que tendrán problemas debido a cambios en la legislación alimentaria, mientras que el 38.88 % expresa que no los tendría y el 16.66 % no lo sabe, lo cual nos da la pauta a pensar que, existe un gran desconocimiento de las legislaciones alimentarias, así que, para confirmar esto y tener más clara la información, decidimos separar las respuestas por sector empresarial. Los resultados se presentan en las tablas 6.2.15 y 6.2.16.

Tabla 6.2.15. Tipo de empresas que consideran tener problemas por cambios en la legislación.

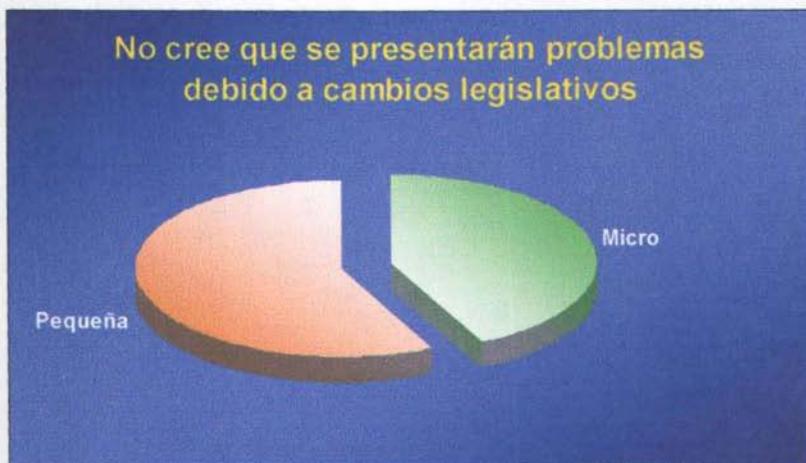
Clasificación	Frecuencia (%)
Microempresa	25.00
Pequeña empresa	62.50
Mediana Empresa	12.50



Gráfica 6.2.15. Tipo de empresas que consideran tener problemas por cambios en la legislación alimentaria

Tabla 6.2.16. Tipo de empresas que no consideran tener problemas por cambios en la legislación

Clasificación	Frecuencia (%)
Microempresa	42.85
Pequeña empresa	57.14
Mediana Empresa	0



Gráfica 6.2.16. Tipo de empresas que no consideran tener problemas por cambios en la legislación alimentaria

En la gráfica 6.2.15, podemos observar que, en su mayoría son las pequeñas empresas (62.5 %) quienes consideran que sí se presentarán problemas debido a cambios en la legislación, mientras que en la gráfica 16, observamos una proporción similar (57.15 %) que consideran que no tendrán problemas debido a cambios legislativos, esta cifra se debe a que la población de pequeñas empresas ocupa el 50% de la población total de organizaciones entrevistadas, y además, algunas de éstas empresas están en crecimiento, y por lo mismo poseen más información acerca del tema, mientras que otras no cuentan con la información necesaria.

En cuanto a las microempresas tenemos que, en su mayoría consideran no tener problemas debido a cambios legislativos (ver gráfica 6.2.16), lo cual nos indica que ignoran las legislaciones alimentarias.

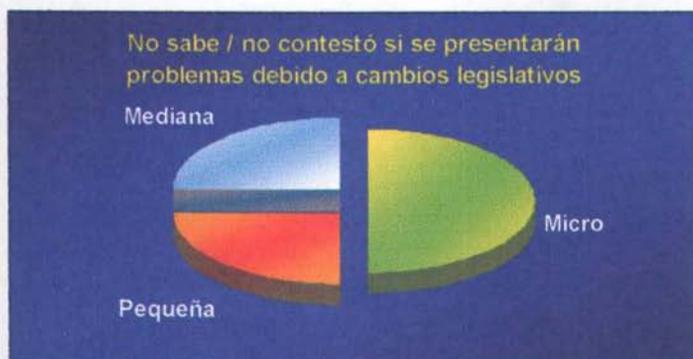
Por último, tenemos que, las medianas empresas, son las más informadas acerca del tema (ver gráfica 6.2.15), ya que consideran que las modificaciones legislativas provocan cambios

en sus organizaciones y esto ocasionalmente les genera problemas (por ejemplo, prohibición de aditivos, cambios en la nomenclatura de los mismos, etiquetado, entre otros).

En el grupo de empresas que no contestó o no sabe si su empresa tendrá problemas debido a cambios de legislación, tenemos lo siguiente:

Tabla 6.2.17. Tipo de empresas que no contestó o no sabe si su empresa tendrá problemas debido a cambios en la legislación alimentaria

Clasificación	Frecuencia (%)
Microempresa	66.66
Pequeña empresa	33.33
Mediana Empresa	33.33



Gráfica 6.2.17. Tipo de empresas que no contestó o no sabe si su empresa tendrá problemas debido a cambios de legislación

El gráfico 6.2.17, nos confirma que, son en su mayoría las microempresas (66.66 %) quienes carecen de información sobre legislación alimentaria.

Debido a que, los censos empresariales del INEGI revelaron una gran disminución de empresas alimentarias del año 1994 al 2001 (ver sección 4.3) , nos propusimos conocer las

razones de este fenómeno y si algunas de éstas podían ser solucionadas por un Químico de Alimentos, así que preguntamos a los representantes de las empresas, que factores consideraban como determinantes para la quiebra, cierre, venta de sus acciones o falta de crecimiento empresarial. Las razones mencionadas, se enlistan a continuación.

Razones que mencionaron las empresas como factor de cierre, quiebra o venta de las organizaciones

- ⊗ Deficiencia productiva
- ⊗ Administración
- ⊗ Calidad
- ⊗ Falta de apoyo gubernamental (impuestos, falta de apoyo para créditos, regularización deficiente sobre los precios del mercado)
- ⊗ Mercadotecnia
- ⊗ Relaciones humanas (problemas internos de ideas, visiones y metas)
- ⊗ Falta de capacitación a empleados
- ⊗ Falta de desarrollo de nuevos productos e innovación
- ⊗ Compra de materias primas
- ⊗ Falta de inversión y capital
- ⊗ Empresa familiar no competitiva
- ⊗ Competencia desleal
- ⊗ Falta de ingeniería
- ⊗ Falta de visión de negocios
- ⊗ Problemas financieros
- ⊗ Servicio al cliente
- ⊗ Falta de adquisición de tecnología

Algunos de estos problemas, fueron mencionados con mayor frecuencia, éstos se muestran a continuación en la tabla 6.2.18.

Tabla 6.2.18. Problemas frecuentes que mencionaron las empresas como factor de cierre, quiebra o venta de las organizaciones

Problema	Frecuencia (%)
Administración	30.76
Mercadotecnia	26.92
Calidad	15.38
Competencia desleal	11.53
Relaciones Humanas	11.53
Problemas financieros	11.53
Falta de capacitación a empleados	11.53
Falta de apoyo gubernamental	7.69



Gráfica 6.2.18. Problemas frecuentes que mencionaron las empresas como factor de cierre, quiebra o venta de las organizaciones

Estos datos nos revelan que un Químico de Alimentos puede ayudar a solucionar algunos de los problemas que presentan las empresas y que son considerados como importantes para el desarrollo de la organización, tales como:

- ☉ Deficiencia productiva
- ☉ Calidad

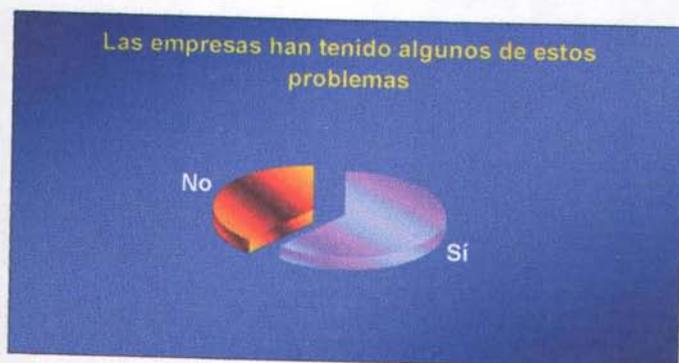
- ⓐ Falta de capacitación a empleados
- ⓑ Falta de desarrollo de nuevos productos e innovación
- ⓒ Compra de materias primas

Es importante señalar que, estos problemas son los que las empresas entrevistadas consideran los causantes de la desaparición de empresas, sin embargo, esto no indica que sean en su totalidad los causantes de este fenómeno.

En la entrevista, también consideramos importante preguntar, si las empresas han tenido algunos de los problemas que mencionaron como factores por los cuales las empresas quiebran, cierran, venden sus acciones o no crecen, obteniendo lo siguiente (tabla 6.2.19):

Tabla 6.2.19 . Las empresas han presentado problemas causantes de cierre, quiebra o venta de las organizaciones

Respuesta	Frecuencia (%)
Sí	61.11
No	38.88



Gráfica 6.2.19. Las empresas han presentado problemas causantes de cierre, quiebra o venta de las organizaciones

Aquí podemos visualizar (gráfica 6.2.19) que el 61.11 % de las empresas entrevistadas, han presentado problemas que consideran causantes del cierre, quiebra o venta de sus acciones.

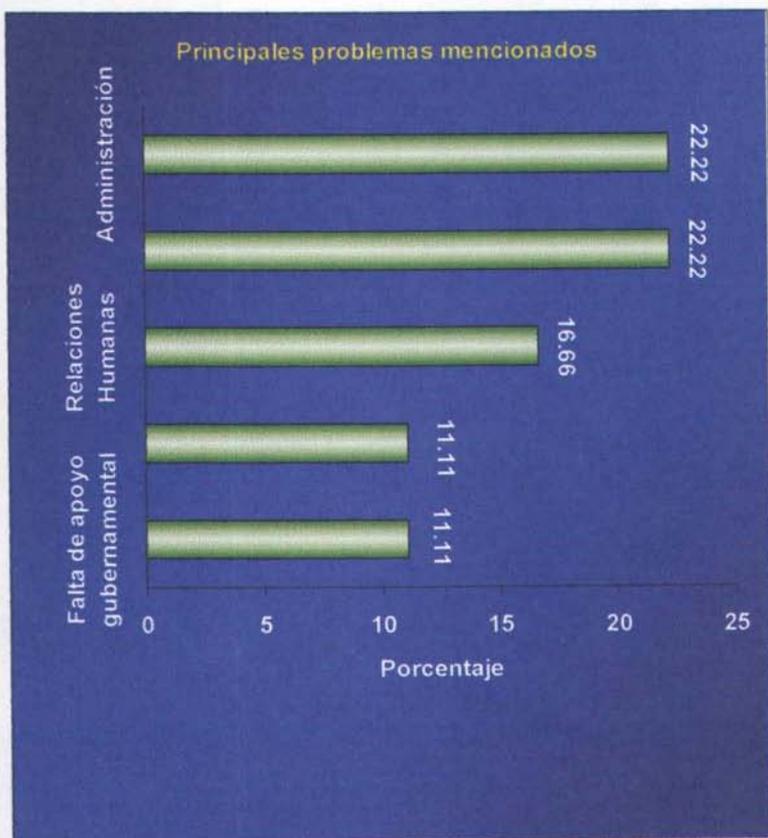
Dado que más de la mitad de las empresas entrevistadas sí presentó problemas de importancia para ellos, cuestionamos cuales eran dichos problemas y se enlistan a continuación como principales problemas que presentan las empresas como factor de cierre, quiebra o venta de las organizaciones:

- ⊗ Deficiencia productiva
- ⊗ Administración
- ⊗ Falta de ingeniería
- ⊗ Competencia desleal
- ⊗ Falta de apoyo gubernamental (impuestos, falta de apoyo para créditos, deficiencia en la regularización de precios en el mercado)
- ⊗ Mercadotecnia
- ⊗ Relaciones humanas (problemas internos de ideas, visiones y metas)
- ⊗ Falta de capacitación a empleados
- ⊗ Falta de desarrollo de nuevos productos e innovación
- ⊗ Compra de materias primas
- ⊗ Falta de inversión y capital
- ⊗ Empresa familiar no es competitiva

Algunos de estos problemas, fueron mencionados con mayor frecuencia, éstos se muestran a continuación en la tabla 6.2.20.

Tabla 6.2.20. Problemas frecuentes que mencionaron las empresas como factor de cierre, quiebra o venta de las organizaciones

Problema	Frecuencia (%)
Administración	22.22
Mercadotecnia	22.22
Relaciones humanos	16.66
Falta de capacitación a empleados	11.11
Falta de apoyo gubernamental	11.11



Gráfica 6.2.20. Problemas frecuentes que mencionaron las empresas como factor de cierre, quiebra o venta de las organizaciones

Esta información, nos revela que, la mayoría de los problemas presentados en las organizaciones entrevistadas y que se consideran causantes del cierre, quiebra o venta de las empresas, no son de competencia de un Químico de Alimentos.

Para identificar que sector empresarial ha presentado un mayor número de problemas causantes del cierre, quiebra o venta de las empresas, separamos los datos por sectores; los resultados se presentan en las tablas 6.2.21, 6.2.22 y 6.2.23.

Tabla 6.2.21. Las microempresas han presentado algún problema considerado factor de cierre, quiebra o venta de las organizaciones

Respuesta	Frecuencia (%)
Sí	71.42
No	28.57



Gráfica 6.2.21. Las microempresas han presentado algún problema considerado factor de cierre, quiebra o venta de las organizaciones

Tabla 6.2.22. Las pequeñas empresas han presentado algún problema considerado factor de cierre, quiebra o venta de las organizaciones

Respuesta	Frecuencia (%)
Sí	55.55
No	44.44



Gráfica 6.2.22. Las pequeñas empresas han presentado algún problema considerado factor de cierre, quiebra o venta de las organizaciones

Tabla 6.2.23. Las medianas empresas han presentado algún problema considerado factor de cierre, quiebra o venta de las organizaciones

Respuesta	Frecuencia (%)
Si	50
No	50



Gráfica 6.2.23. Las medianas empresas han presentado algún problema considerado factor de cierre, quiebra o venta de las organizaciones

De los gráficos anteriores, podemos notar que, son en su mayoría micro y pequeñas empresas (con un 71.42 % y 55.55 % respectivamente) quienes han presentado problemas causantes del cierre, quiebra o venta de las empresas, creemos que esto se debe a que:

- ⊗ No cuentan con personal capacitado
- ⊗ No cuentan con recursos suficientes
- ⊗ No poseen información suficiente acerca del ramo empresarial

Mientras que, las medianas empresas, presentan un menor porcentaje (50 %) de incidencia de problemas, consideramos que esto se debe a que, las medianas empresas que expresaron tener problemas, están en crecimiento, y por lo mismo, recientemente cambiaron de tamaño de pequeña a mediana empresa, y llevan consigo las problemáticas de la pequeña empresa, no siendo así para las que respondieron no tener problemas, ya que esto nos indica que son empresas más estables y con mayor capacitación.

Dado que, en la gráfica 6.2.22, observamos que un 55.55 % de pequeñas empresas sí ha presentado problemas, y con base en el estudio realizado por De Márquez, consideramos que estas tienen dificultades para acceder a la información y tecnología, y esta deficiencia puede ser detonante de sus problemas, además, al realizar las entrevistas tuvimos oportunidad de conocer sus instalaciones y nos percatamos que si requieren la ayuda de un experto en alimentos.

En cuanto a las pequeñas empresas que expresaron no haber presentado problemas causantes del cierre, quiebra o venta de las organizaciones, consideramos que, dieron esta respuesta debido a que algunos empresarios y directivos no reconocen sus problemas o tienen miedo de admitirlos frente a un extraño, ya que esto demostraría su incapacidad para resolver sus problemas.

En cuanto a las microempresas, es importante mencionar que, la mayoría de sus directivos no cuentan con una formación académica adecuada para realizar manufactura de alimentos y por ende presentan muchos problemas (tal es el caso de personas que solo cuentan con la educación básica o el caso contrario de profesionistas en el área administrativa, médica o veterinaria)

Debido a que este estudio carece de información acerca de las empresas catalogadas como grandes, para fines comparativos, nos basamos en un estudio realizado por Viviane B del ITAM de 1979, ya que, con los resultados acerca de las pequeñas y medianas empresas, nos percatamos que, la tendencia en estas empresas no ha cambiado.

En resumen, observamos que, el tamaño de la empresa influye en la difusión de la información, teniendo que, entre más grande es ésta, mayor es la información que posee en cuanto a su ramo empresarial, y esto se refleja en que, las grandes empresas están bien informadas y requieren ayuda eventualmente<sup>19</sup>, no así las microempresas, quienes necesitan ayuda constante y carecen de información para hacer crecer sus empresas.

Dado que tuvimos la oportunidad de observar las instalaciones de las organizaciones al momento de realizar la entrevista, nos percatamos que, las pequeñas empresas, presentan problemas para estandarizar su producción, así como de conocimiento y aplicación de normas y legislaciones alimentarias, esto nos indica que, desconocen sus problemas, o como ya se mencionó, no admiten la existencia de éstos frente a un extraño por temor, ya que, como podemos observar en las gráficas 6.2.12 y 6.2.16, estas empresas en su mayoría expresaron no requerir de ayuda y no presentar problemas debido a legislaciones alimentarias.

Debido a que un mayor número de micro y pequeñas empresas, expresaron tener problemas en el área alimentaria (gráfica 6.2.11), nos percatamos que, esto se debe a que no pueden pagar los servicios de un especialista en el área y por lo tanto, les sería útil la ayuda externa, siendo este, un sector viable para los servicios de consultoría propuestos en el presente trabajo.

Es importante señalar que, el 16.66 % de las empresas entrevistadas son familiares, este tipo de organizaciones son un caso diferente a los ya mencionados, puesto que sus problemas son causados por no admitir que personas ajenas a la familia laboren en sus instalaciones pese a que estén capacitadas, y esta situación pone en mayor riesgo de desaparecer a dichas empresas.

---

<sup>19</sup> Datos obtenidos del estudio del ITAM

Uno de los principales problemas considerado por las empresas como factor de la desaparición de las mismas es la mercadotecnia inadecuada (ver gráfica 6.2.18), y al observar algunos de sus productos nos percatamos de que su problema de mercadotecnia, no son únicamente las ventas, sino la falta de investigación de mercado previa a la elaboración y lanzamiento de sus productos.

## CONCLUSIONES

- ④ El campo de la consultoría empresarial enfocada a la industria alimentaria de México como una alternativa de generación de autoempleos para los Químicos de Alimentos recién egresados de la Facultad de Química de la UNAM, es un área que presenta dificultades para ser explorada por un recién egresado, debido a su falta de experiencia laboral.
- ④ Las áreas del sector empresarial alimentario de México en las cuales un Químico de Alimentos puede ejercer la consultoría son: eficiencia de procesos productivos, higiene y buenas prácticas de manufactura, formulaciones, aspectos nutrimentales, desarrollo de nuevos productos, control de calidad y normatividad alimentaria.
- ④ Identificamos algunos de los principales problemas causantes de la desaparición de empresas alimentarias en México, estos son: administración inadecuada, mercadotecnia inadecuada, calidad inadecuada, competencia desleal, relaciones humanas, problemas financieros, falta de capacitación de empleados y falta de apoyo gubernamental.
- ④ La consultoría de empresas enfocada a las industrias alimentarias de México es una empresa viable, si se orienta principalmente a las micro y pequeñas empresas.
- ④ La consultoría empresarial más conocida por las micro, pequeñas y medianas empresas es la económico-administrativa.
- ④ La mayoría de los microempresarios que realizan alimentos, no son personas capacitadas en el área alimentaria.

## RECOMENDACIONES

Para solucionar algunos de los problemas observados en la realización de este trabajo sugerimos:

- ⊗ Que los Químicos de Alimentos recién egresados trabajen en conjunto con consultores expertos, con la finalidad de que, los primeros puedan ser contratados como consultores con mayor facilidad.
- ⊗ Encontrar una estrategia para comercializar los servicios de consultoría en empresas familiares.
- ⊗ Que en los programas gubernamentales de apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) se incorpore la consultoría de empresas alimentarias con la finalidad de crear, fortalecer y desarrollar de una mejor manera las empresas alimentarias.
- ⊗ Que las instancias gubernamentales del país regulen adecuadamente el tipo de personas que están a cargo de la producción en empresas alimentarias.
- ⊗ Que los consultores expertos de empresas alimentarias, difundan más sus servicios si así lo desean y elijan una buena opción de comercialización de los mismos, ya que este tipo de servicios es poco conocido en las micro, pequeñas y medianas empresas.
- ⊗ Que Químicos de Alimentos e Ingenieros Químicos, trabajen juntos como consultores para solucionar la mayoría de los problemas que presentan las micro y pequeñas empresas alimentarias.

## REFERENCIAS

1. ADY R. (1999) "On being acquired the store fantus consulting" Journal of management consulting.10.3:16.
2. AKST D. (1999) "Consulting, the tempting target" Journal of management consulting. 10.4:57.
3. BARNÉS F. "Conferencia magistral" VII Congreso Nacional de Consultoría. Del 20 al 30 de mayo de 1998.
4. BASTIDAS J. "Definición de asesoría" Primer congreso nacional de empresas de consultoría. 1987.
5. BERMONT H. Cómo ser un consultor de éxito en su propia especialidad Argentina: Editorial Garnica/Vergara, 1991, 162-194,144-161.
6. BERRY J. ,1997, "Consulting's new breed" Journal of management consulting. 9.4:42.
7. BERRY J., 1999, "Does management consulting really have a 'behavioral side?'" Journal of management consulting. 9.4:42.
8. BUSHKO D. and Raynor M. ,1997, "Consulting's future, game theory, and storytelling" Journal of management consulting. 9.4:3.
9. BUSHKO D. and Raynor M. ,1999, "Consulting watch: the world from client's side of the negotiating table" Journal of management consulting. 10.3:66.
10. CANBACK S. , 1999, "The logic of management consulting part two" Journal of management consulting. 10.3:3.
11. CERVANTES D. "Definición de consultoría" Primer congreso nacional de empresas de consultoría. 1987.
12. CLIVE R. and Oates D. El mundo de la consultoría gerencial Argentina: Ediciones Macchi, 1992, 11-19, 71-74, 82-83.

13. DE MÁRQUEZ. V. Gestión tecnológica en la industria alimenticia mexicana Tesis de maestría del Instituto Tecnológico Autónomo de México, 1979, V-31.
14. DOMÍNGUEZ F, 2003, "Complacer, no; ayudar, sí" Mundo ejecutivo. Agosto.292:108.
15. DROZDOW N. and Gilmore T, 1997, "Consulting in a constellation of advice-givers" Journal of management consulting. 9.4:48.
16. EASLEY C. and Harding C. "Client vs. consultant" Journal of management consulting. 10.4:3.
17. GARCÍA M., 2004, "Certificación en competencia laboral para consultor y capacitador" Emprendedores. Sep-Oct.89:55.
18. GÓMEZ L. "El éxito empresarial de las mujeres en el campo de la consultoría" Emprendedores. Nov-Dic.54:37.
19. GREINER L., Metzger R. Consulting to management New Jersey: Prentice-Hall, 1983, 7.
20. GRUPO BUFETE INDUSTRIAL. "Consultoría y las firmas de ingeniería y construcción" VII Congreso Nacional de Consultoría. Del 20 al 30 de mayo de 1998.
21. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA. Censo industrial. Industria manufactureras, productos y materias primas. Subsector 31, productos alimenticios, bebidas y tabaco. México: INEGI, 1994,13-15.
22. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA. Encuesta industrial. Industria manufactureras, productos y materias primas. Subsector 31, productos alimenticios, bebidas y tabaco. México: INEGI, 2001,18-29.
23. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte. México: INEGI, 1997,120-135.
24. KUBR M, et al. La consultoría de empresas, México: OIT-Limusa/Noriega editores,2004, 955.
25. MANGANELLI R y Klein M. Como hacer reingeniería ,Colombia: Norma, 1995, 66.
26. MONTES R. (2002) "El plan estratégico de la consultoría" Administrate hoy. 8.93:21.

27. MORFIN J. Consultoría para el cambio... dentro y fuera de la empresa México: Editorial Gernika, 1993, 25-41, 77-109.
28. MUÑOZ A. "Definición de consultoría" Primer congreso nacional de empresas de consultoría. 1987.
29. RAMÍREZ E. "Definición de consejero" Primer congreso nacional de empresas de consultoría. 1987.
30. SAMA M. Consultoría, ¿profesión o salvavidas? ,México: Trillas, 2002, 88.
31. SERIE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional ,EUA: Fondo educativo interamericano, 1973, 83-140.
32. STEELE F. Consulting for organizational change, Massachusetts: University of Massachusetts Press, 1975, 3.
33. THEWORLD BANK, FIDIC, IMDT. "Como ser un empresario de una firma de consultoría" Seminario internacional de la CNEC. Del 24 al 28 de julio de 1995.
34. URZÚA D., 2002, "Consultoría: un camino a explorar por el empresario de hoy" Emprendedores. May-Jun. 75:5.
35. VEGA O. "Legislación para el fomento de la consultoría" Primer congreso nacional de empresas de consultoría. 1987.
36. VELASCO A. Tlacaélel. El Azteca entre los Aztecas ,México: Jus, 2001, 380.
37. VILI J. ,1998, "El ser humano. Un factor clave para el éxito de la reingeniería" Emprendedores. Nov-Dic.54:15.
38. [www.capem.org.mx](http://www.capem.org.mx) (8 de febrero de 2005, 11:12 p. m.)
39. [www.crece.org.mx](http://www.crece.org.mx) (22 de marzo de 2005, 10:07 p.m.)
40. [www.cnec.org.mx](http://www.cnec.org.mx) (9 de diciembre de 2004, 4:55 p.m.)
41. [www.sre.gob.mx](http://www.sre.gob.mx) (16 de marzo de 2005, 3:15 p.m.)
42. [www.lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/itcr/ponencia.html](http://www.lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/itcr/ponencia.html) (16 de marzo de 2005, 5:46 p.m)

## ANEXO 1

### GUÍA PARA REALIZAR LAS ENTREVISTAS A LOS EMPRESARIOS

1. ¿Cuál es la principal actividad de su empresa?

---

2. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?

de 0-30 \_\_\_ de 31-100 \_\_\_ de 101-500 \_\_\_ más de 501 \_\_\_

3. ¿Cuál es la función que usted realiza en su empresa? ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? ¿y en su puesto actual?

---

4. ¿Ha escuchado hablar de la consultoría de empresas?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

¿porqué? \_\_\_\_\_

5. ¿Qué entiende usted por consultoría?

---

6. ¿Cree que este tipo de servicios especializados para la industria alimentaria sean necesarios en su empresa? ¿Contrataría un consultor recién egresado?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

¿porqué? \_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles han sido los principales problemas (por lo menos 3) que ha tenido su empresa y usted considera que requiere ayuda de un experto (un consultor)?

---

8. ¿Y de acuerdo a los cambios que se pueden generar en cuanto a legislación empresarial, que nuevos problemas cree que se presenten? ¿por qué?

---

9. ¿Cuál cree usted que sean las principales razones (por lo menos 3) por las que las empresas quiebran, cierran, venden sus acciones o no crece? ¿por qué?

---

10. ¿Usted ha tenido alguno de esos problemas en su empresa? ¿Cuál (es)?

---