



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN**

**LA CONSULTORIA COMO HERRAMIENTA  
PARA EL CRECIMIENTO DE LAS PYMES EN  
MEXICO**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA  
ORGANIZACIÓN QUE PARA OBTENER EL  
TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**ROBERTO CARLOS ARANDA PAREDES**

**ASESOR:**

**L.A Y MAESTRO ADRIAN MENDEZ  
SALVATORIO**



**MEXICO, D.F.**

**2005**

**0549489**



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA CONSULTORIA COMO HERRAMIENTA PARA EL  
CRECIMIENTO DE LAS PYMES EN MEXICO

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA  
ORGANIZACION

*Administración*

ROBERTO CARLOS ARANDA PAREDES



MEXICO, D. F.

2005

# Índice de contenido

<b>Agradecimientos.....</b>	<b>IX</b>
<b>Prologo.....</b>	<b>XI</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>XII</b>
<b>Capítulo 1. Las Pequeñas Y Medianas Empresas.....</b>	<b>1</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>2</b>
<b>Generalidades.....</b>	<b>4</b>
Definición de empresa.....	4
Características generales.....	4
Concepto de pequeña y mediana empresa.....	5
Características generales de las PyMEs.....	5
Clasificación de las PyMEs por tamaño.....	6
Estadísticas de las PyMEs en México.....	7
Por sector.....	8
Por estado.....	8
<b>La Importancia De Las PyMEs.....</b>	<b>13</b>
La importancia de las PyMEs en el ámbito mundial.....	14
<b>Contribución De Las PyMEs A La Actividad Económica.....</b>	<b>14</b>
Contribución de las PyMEs a la actividad económica de México.....	15
<b>Las PyMEs En México Y En El Mundo.....</b>	<b>17</b>
Situación actual de las pequeñas y medianas empresas en México.....	17
Las PyMEs ante la globalización.....	19
<b>Análisis FODA De Las PyMEs.....</b>	<b>21</b>
<b>Problemática De Las PyMEs.....</b>	<b>23</b>
Por qué mueren las PyMEs.....	23
Errores en los que incurren las pequeñas y medianas empresas.....	26
Síntomas tradicionales de las crisis de las PyMEs.....	27
<b>Posibles Soluciones.....</b>	<b>28</b>
- a crisis de ventas.....	28
- a de márgenes.....	29
- a crisis de tesorería o liquidez.....	29
- a crisis de confianza.....	30
<b>Instituciones Y Programas De Apoyo A Pequeñas Y Medianas Empresas.....</b>	<b>30</b>
Nacional financiera.....	32
Bancomext.....	35
Secretaría de economía.....	36
Subsecretaría de la pequeña y mediana empresa.....	36
<b>El Futuro De Las PyMEs.....</b>	<b>38</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>40</b>

<b>Capítulo 2. La consultoría de empresas.....</b>	<b>41</b>
Introducción.....	41
Antecedentes.....	42
Generalidades.....	44
Definición de consultoría.....	44
Definición de asesoría.....	45
Similitudes y diferencias.....	46
Características de la consultoría de empresas.....	46
El asesoramiento como un instrumento de la consultoría.....	47
<b>El Consultor De Empresas.....</b>	<b>49</b>
Principales características de un consultor.....	49
Tipos de consultores.....	50
Ventajas de ser un consultor de empresas.....	50
Razones para contratar un consultor.....	51
Diez maneras principales de utilizar a un consultor.....	53
Funciones del consultor (modalidades de asesoramiento.....	55
<b>Alcance De La Consultoria De Empresas.....</b>	<b>56</b>
Generalistas vs especialistas.....	56
La consultoria y sus profesiones.....	58
La consultoría administrativa.....	59
La consultoría interna.....	61
<b>Relación Consultor-Cliente.....</b>	<b>61</b>
Puntos clave para establecer una relación efectiva.....	61
La organización cliente.....	63
Influencia sobre el cliente.....	63
<b>Enfoques De La Consultoria.....</b>	<b>65</b>
Consultoría y cultura.....	65
El comportamiento del consultor.....	67
La cultura y el cambio.....	68
<b>La Ética Y La Consultoria.....</b>	<b>69</b>
Criterios básicos de una profesión.....	69
Responsabilidad jurídica y responsabilidad profesional de los consultores.....	73
<b>La Consultoria Y Las PyMEs.....</b>	<b>74</b>
El proceso de consultoría de empresas.....	74
Importancia de la aplicación de un modelo de consultoría para PyMEs.....	77
<b>Relación Consultoria – Outsourcing – Empresa.....</b>	<b>78</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>79</b>

### **Capítulo 3. “Gharant” Un modelo de consultoría enfocado a las PyMEs.....81**

Introducción.....	81
Sumario Ejecutivo.....	82
<b>Imagen Corporativa.....</b>	<b>83</b>
Antecedentes del Negocio.....	84
Filosofía empresarial. <i>Misión, Visión y Valores</i> .....	84
Objetivos Generales.....	85
Imagen Corporativa.....	85
<b>Estudio Administrativo.....</b>	<b>86</b>
Objetivos.....	87
Políticas y Procedimientos.....	88
Organigrama General y por Área.....	90

Políticas y Procedimientos.....	88
Organigrama General y por Área.....	90
Descripción y perfil de puestos.....	92
Funciones específicas puesto-área.....	94
Trámites Legales.....	101
Forma de constitución.....	101
Trámites necesarios para la Constitución de Gharant .....	101
<b>Estudio de Mercado.....</b>	<b>104</b>
Segmentación de mercado.....	105
Determinación del mercado meta.....	105
Determinación del consumidor.....	105
Investigación de mercado.....	105
Problema y objetivo de la investigación.....	106
Instrumento de la investigación: entrevista.....	107
Conclusiones de las entrevistas.....	110
Análisis de la competencia.....	116
Principales tipos de entidades de consultoría en el mercado.....	116
Principales tipos de servicios de consultoría en el mercado.....	116
Principales tipos de entidades de consultoría en el mercado.....	116
Clasificación de servicios de acuerdo a la (CENEC).....	116
Empresas certificadas por área de especialidad.....	121
Mezcla mercadológica.....	122
Servicios (soluciones Gharant).....	122
MODULO "A" Estudios y Soluciones Administrativas.....	123
MODULO "B" Estudios y Soluciones Económico-Financieras....	131
MODULO "C" Estudios y Soluciones Mercadológicas.....	138
MODULO "D" Estudios y Soluciones Técnico-Tecnológicas.....	139
Publicidad y promoción.....	142
Precio.....	142
Plaza .....	143
Servicio posventa: Seguimiento a clientes.....	143
Calidad en los servicios.....	143
<b>Estudio Financiero</b>	
Costos.....	147
Honorarios.....	148
Reducciones y primas.....	151
<b>Estudio Técnico.....</b>	<b>152</b>
Localización de la empresa. ....	153
Descripción del proceso productivo.....	155
Proceso de consultoría.....	155
Preparativos.....	155
Diagnostico.....	163
Planificación de la acción.....	168
Aplicación.....	171
Terminación.....	178
Diagramas de flujo.....	185
<b>Conclusiones generales.....</b>	<b>192</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>194</b>

# AGRADECIMIENTOS

IX

Deseo expresar mi agradecimiento a todos aquellos que directa e indirectamente contribuyeron en mi desarrollo y en especial en el de este proyecto.

A mi Universidad: Por ser mi segundo hogar y enseñarme como ser lo que he querido ser. Por enseñarme a ser profesionalista, por enseñarme a ser un mejor ser humano y un mejor hombre. Por permitirme aprender, conocer y querer en ella.

A mis asesores:

L.A Y Maestro Adrián Méndez Salvatorio y L.C Héctor González Ramírez

A mi madre y amiga:

Carmen Paredes una incansable y dedicada mujer y madre sin la cual no hubiese podido hacer esto posible, por su amor incondicional, tenacidad y extenso apoyo. Para ti chaparrita.

A mi padre:

Víctor Manuel Aranda por su apoyo, motivación y gran experiencia.

A ambos agradezco sus afectuosos esfuerzos por educar una familia de tres hijos.

A mis hermanos:

Graciela y Víctor por su amor y profesionalismo.

A mis sobrinos:

Andrea y Leonardo

A mi mejor amiga y compañera de muchos años:

Cecilia Flores Zúñiga con la cual inicie este proyecto. Cecy este trabajo también es tuyo.

Y sobre todo a la vida que me ha permitido tanto...

Gracias!

***“Los dogmas del tranquilo pasado  
no funcionarán en el turbulento futuro  
ya que nuestra causa es nueva,  
debemos pensar y actuar en forma novedosa”  
Abraham Lincoln***

En la actualidad, tanto en los países desarrollados como los que se encuentran en proceso de desarrollo o los que simplemente están subdesarrollados, encontramos una gran similitud histórica en la composición de sus estructuras económico productivas; hoy así existen los macro o grandes empresarios, pero también los medianos, pequeños y micro empresarios, que se dedican a actividades cada vez más diversificadas en la medida en que la necesidad, la ciencia, la tecnología y la propia sociedad requieren.

La época que actualmente vivimos llena de cambios y desafíos constantes, y a consecuencia de los procesos que han provocado crisis económicas tanto en ámbitos macroeconómicos como en los microeconómicos; la bancarrota y desaparición de muchas empresas en México y en el mundo, el desempleo, la inflación, la sobrepoblación, la oferta y la demanda, y por supuesto la globalización, está incitando a que la necesidades de las pequeñas y medianas empresas sean muy similares a las necesidades que una empresa de gran tamaño tiene, y no hablamos de que la magnitud sea la misma sino que, poco a poco las pequeñas y medianas empresas van adquiriendo mayor compromiso y responsabilidad en el mercado, de tal forma que las está volviendo altamente competitivas y se están convirtiendo, cada vez más, en piezas imprescindibles en el sistema económico financiero nacional.



El funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas siempre ha tenido un papel importante en el desarrollo económico de los países del mundo, sobre todo, en el nivel local donde se ubican, o en las micro o macro regiones con las que interactúan, abriéndose espacios en las economías locales o regionales. Sin embargo, los micro, pequeños y medianos empresarios representan el eslabón más débil de la cadena productiva y de servicios, debido principalmente a que carecen, por lo general, de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas, esto aunado a la falta de información y apoyo por parte de las organizaciones con tal responsabilidad.

Es por eso que en este proyecto presentamos una propuesta de gestión para que los negocios pequeños y medianos funcionen de la mejor manera posible, mediante la optimización de sus recursos, materiales, humanos, financieros y tecnológicos. Este proceso de gestión o administración es la *Consultoría para Gimes*, proceso de un modelo que hemos adaptado para dichas empresas a nivel nacional y que a su vez fungirá como una herramienta muy importante para poder hacer frente a los entornos micro y macro en los que se encuentran inmersas dichas organizaciones.

# Objeto de estudio

XIV

El principal objeto de la presente investigación, es el de contribuir al mejoramiento de las normas y prácticas profesionales en la consultoría de empresas y proporcionar así una aportación a la información y orientación de las personas y/u organizaciones que desean empezar o mejorar sus actividades de asesoramiento.

El estudio proporciona una visión de los principales enfoques y métodos de la consultoría de empresas y la lleva a la realidad, pretendiendo así ser una guía útil en el desarrollo de nuevos enfoques y conceptos en cuanto a la consultoría de empresas se refiere.

## Plan de estudio

El presente estudio ha sido dividido en tres capítulos, agrupados en temas y anexos los cuales se encuentran vinculados entre sí y son parte fundamental de sus subsecuentes.

En el capítulo 1 se analizan algunas cuestiones acerca de la situación que guardan las micro, pequeñas y medianas empresas en México, se presenta un estudio generalizado de la situación en la que las pequeñas y medianas empresas se ven envueltas vinculado al entorno económico y social que enfrentan. Se presenta una semblanza de la historia de estos entes económicos y su importancia y trascendencia en el desarrollo de la economía del país, así como sus principales características y problemáticas que estas enfrentan.

En el capítulo 2 se presenta una visión general la consultoría de empresas partiendo desde un entendimiento histórico y mostrando las características más importantes y generalizadas de la profesión, haciendo hincapié en los métodos y procedimientos de consultoría generalmente aceptados dentro de la profesión. Se enfatiza en el papel del consultor en las organizaciones-clientes, desde su enfoque más general hasta la aplicación de los principios de ética profesional. Se conceptualiza importancia de la consultoría de empresas enfocada a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs).

El capítulo 3 concentra y trata de llevar a la realidad los capítulos 1 y 2 del presente estudio a través de la conformación de una Firma Consultora de empresas enfocada a las PyMEs (Consultoría Integral Gharant). Se presenta una propuesta de esquema de trabajo para brindar los principales servicios de consultoría para la soluciones a los problemas más recurrentes a este tipo de entes como son las PyMEs.

## CAPÍTULO

## 1

# Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs)

## Introducción

En este capítulo introductorio se analizará la situación que guardan las micro, pequeñas y medianas empresas en México, y sus posibilidades de interactuar en los procesos globalizadores de las economías internacionales de hoy en día. Se abordan las características principales de las PyMEs, sus generalidades, importancia, situación actual de las mismas, problemáticas y posibles soluciones, así como los apoyos que proporcionan diversas entidades gubernamentales y privadas para el desarrollo y crecimiento de estas organizaciones.

La pequeña y mediana empresa PYME, tiene una importancia muy grande en el desarrollo de los países. En México el 99% de las empresas son micro, pequeñas y medianas empresas. PyMEs y PyME son abreviaturas de pequeña y mediana empresa. En los últimos años PyME ha tomado un auge muy fuerte en los diferentes ámbitos del desarrollo económico.

Las PyMEs revisten una importancia tremenda en el desarrollo de los países. Pymes puede ser un la diferencia entre un país financieramente sano y otro que no lo sea tanto<sup>1</sup>. Así, es imperioso comprender y reconocer la labor que realizan ya que son grandes semilleros de empresas reconocidas a nivel nacional e internacional

En el caso que estudiamos, las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs), es justo reconocerlo, que pese a su problemática, constituyen un factor importante para el crecimiento y desarrollo económico de nuestro país, ya que en él existen 563,757 de microempresas, 35,902 pequeñas y 10,844 medianas empresas, en comparación con las 5,732 grandes empresas registradas en los censos económicos. En éstos, se destaca que las microempresas generan empleos para 6'347,278 personas, las empresas pequeñas 2'058,867 y las medianas empresas 2'317,328 empleos, contra los 4'318,374 que generan las grandes empresas; es decir, las micro, pequeñas y medianas empresas generan el 64% de los empleos de las empresas del sector productivo, sin considerar otras fuentes de empleo<sup>2</sup>.

Este amplio núcleo económico y social está formado por la más amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios que uno pueda imaginar, y en gran medida, los empresarios son personas que realizan actividades económicas a nivel de subsistencia, que se caracterizan por integrar empresas eminentemente familiares, producto de la necesidad, más que de un esfuerzo planificado, pr sentando problemas para su desarrollo y posicionamiento.

Algunas cuestiones acerca de estos problemas se tratan en la investigación que realizamos, cuyo interés es el de formular estrategias alternativas a las que se ofrecen actualmente, que permitan mejorar las expectativas de desarrollo de estas organizaciones.

## Antecedentes

Cuando los colonizadores llegaron a América, se organizaron de manera que México y Perú fueran las capitales de sus principales fuentes de aprovisionamientos y saqueos de metales preciosos y productos agrícolas. Las manufacturas eran escasas, la industria de transformación no estaba tan desarrollada. Los colonizadores frenaban el incremento de la industria en los países latinoamericanos con el fin de mantener el monopolio de las metrópolis sobre los productos manufacturados.

<sup>1</sup> RODRIGUEZ, Valencia "Cómo administrar pequeñas y medianas empresa" Pág. 18

<sup>2</sup> INEGI, Censos económicos 2002, México 2002

Además los colonizadores implantaron diversas políticas para mantener bajo yugo a sus colonias como la política monopolística de las embarcaciones de importaciones y exportaciones a las cuales se les imponían altas tarifas arancelarias y que además el transporte de estas mercancías se realizaba por flotillas especiales bajo fuerte custodia militar; la política fiscal injusta que imponían derechos de aduanas a todos los artículos que llegaban a sus puertos de América; la serie de impuestos vigentes en las colonias, los que se destinaba casi en su totalidad a la metrópoli, al sostenimiento del clero y al pago de sueldos de los empleados de los funcionarios de la colonia.

Todas estas políticas representaron grandes limitantes para el desarrollo económico de las colonias ya que originó precios muy altos con relación a la capacidad adquisitiva de la población, lo que limitó las posibilidades que se originara una pequeña empresa. Otro tipo de actividades como el obraje y la esclavitud fueron causa del impedimento para lograr la formación de un adecuado mercado de consumo, requisito indispensable para alcanzar el desenvolvimiento de la empresa pequeña y mediana.

Después de la independencia de México, la situación económica del país empezaba a desarrollarse lentamente y al mismo tiempo contribuyó al crecimiento del comercio exterior de México y a incorporarse a la economía mundial, mediante la anulación de las restricciones comerciales, la reducción de aranceles y otras medidas.

En 1827 se firmaron convenios comerciales con Inglaterra, Francia, Países Bajos, Dinamarca y Hannover después de que se estableció un decreto de reciprocidad de relaciones comerciales y en 1832 se firma convenio de navegación con Estados Unidos. Asimismo, comenzó a entrar capital norteamericano, francés y alemán y la competencia de las mercancías baratas y de mayor calidad de los estos países, frenaban sin lugar a dudas, el desarrollo en México.

En 1831 se crea el Banco del Crédito para financiar la industria nacional la cual subsidiaba la creación de una serie de industrias dedicadas a la fabricación de telas de algodón y lana, papel y ala fundición. Pero desafortunadamente este intento de industrialización no tuvo éxito debido a la estructura obsoleta del país, mientras que la explotación de metales preciosos en la rama de la minería estaba en primer lugar.

“La rama principal de la industria de transformación era la del algodón y en 1846 existían en México 59 fábricas de hilados y tejidos, así como un sinnúmero de manufacturas y pequeños talleres de tipo artesanal. En 1856, sólo en la ciudad de México había 46 fábricas de hilados y tejidos”

A principios del XX en México se desarrollaban aquellas ramas de la agricultura del henequén, caña, plátano, tabaco, caucho, cultivos que se producían en las plantaciones que pertenecían al capital extranjero y dicha producción se destinaba a la exportación. Predominaba la producción minera; en la industria metalúrgica aparecieron fábricas de fundición de plata, cobre y plomo; la industria de la transformación era representada

por empresas textiles que en 1910 había ya 150 fábricas. Así que el desarrollo económico en esta etapa estaba muy caracterizado por el capital extranjero invertido en el país.

Para 1950, la industrialización en México surgió con la creación de un gran número de pequeñas y medianas empresas, gracias a las inversiones industriales que el gobierno promovía permitiendo disminuir las importaciones de artículos manufacturados y para mantener el empleo de acuerdo a las necesidades de la población que crecía constantemente.

En 1955 se promulgó la Ley para el Fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias, la cual permitió el establecimiento de varias empresas industriales pequeñas y medianas y que al mismo tiempo los talleres artesanales se transformaran en pequeñas empresas.

## Generalidades

### Definición de empresa

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre contara de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa.

*“Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”<sup>1</sup>*

### Características generales

- *Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.*
- *Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.*
- *Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.*
- *Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.*
- *Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país.*

---

<sup>1</sup> Andersen 1999

- *Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.*
- *Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación.*
- *Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización.*
- *La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.*
- *Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social<sup>4</sup>.*

## Concepto de pequeña y mediana empresa

Existen diferentes perspectivas para describir la pequeña y mediana empresa, sin embargo, todas estas se hacen bajo criterios similares y que a través del tiempo se van modificando dependiendo de su aplicación.

La Asociación de Empresas Pequeñas las define así: "aquella que posee el dueño en plena libertad manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera."

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público la define como "aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos."

## Características generales de las Pymes

- *El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad*
- *Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.*
- *Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas*
- *Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.*
- *Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado.*
- *Tienen un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno.*
- *Las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización, pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización.*
- *La ignorancia por parte del dueño de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que éstas operan.*
- *Hay un mayor contacto personal y directo con los "colaboradores" pues facilita la comunicación.*
- *Pueden actuar como suministradoras de materiales y piezas (subcontratistas).*

<sup>4</sup> Méndez 1996

- *Son agencias de servicio para las grandes empresas.*
- *Sirven de ensayo y preparación a futuras grandes empresas*

## Clasificación de las PyMEs por tamaño

Se define con base al número de empleados y al sector económico en el cuál se desempeña.

Para este punto, se comparará las diferencias que hay en la definición del tamaño de la empresa, según su número de trabajadores que laboren en ella, tomando en cuenta las siguientes instituciones: el Instituto Nacional De Estadística Y Estudios Económicos en Francia (INSEE); la Small Business Administrations de Estados Unidos (SBA); la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), la revista mexicana de Ejecutivos De Finanzas (EDF), y finalmente la Secretaría De Economía de México (SE). Todas estas instituciones están dedicadas al fomento y desarrollo de las empresas en cada uno de sus países (ver cuadro No.1).

Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
INSEE	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
SBA	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
Comisión Económica para América Latina	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250
EDF	Pequeña	Menos de 25
	Mediana	Entre 50 y 250
Secretaría de Economía	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250

Cuadro No. 1: Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas<sup>5</sup>

Del cuadro podemos observar, que el número de trabajadores en países desarrollados como Francia y EE.UU., es mucho mayor en comparación del número de trabajadores para poder clasificar el tamaño de las empresas, ya sea, pequeña o mediana, por lo tanto no sería correcto tomar en cuenta estos criterios, ya que no

<sup>5</sup> VAZQUEZ, Ricardo (1999).



se aplican a la realidad económica de nuestro país; en cambio las clasificaciones de la CEPAL, EDF y la SE, son más apegadas a la realidad de nuestro país, para poder determinar el tamaño de una empresa por su número de trabajadores.

Cada país tiene sus propios topes, sobre todo en lo que respecta a la cantidad de personal, que en general oscila entre 50 y 500 personas. Así se consideraría que una empresa es:

- Pequeña: hasta alrededor de 50 personas
- Mediana: entre 50 y 500
- Grande: más de 500

Esto depende del país y del sector productivo o de servicios en el que realice sus actividades. Además esos topes se van actualizando de acuerdo con la realidad económica y social. En México la SE presenta también, un criterio más particular, donde estratifica a las empresas según sea su actividad productiva (ver cuadro No.2).

CLASIFICACION POR NUMERO DE TRABAJADORES			
SECTOR / TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0 - 10	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA EMPRESA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA EMPRESA	51 - 250	31 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Cuadro No. 2: Criterio estratificado del tamaño de las empresas <sup>6</sup>

Este criterio será con el que se desarrollará la presente investigación, ya que es la más concreta y específica según sea el giro de la empresa a encuestar, donde se observa que, las empresas dedicadas al comercio son las que poseen menor número de trabajadores según sea su tamaño, seguida por las empresas dedicadas a brindar cualquier tipo de servicio, y finalmente las industriales, ya que absorben mayor mano de obra, para poder llevar a cabo sus procesos productivos.

## Estadísticas de las PyMEs en México.

De acuerdo al SIEM (Sistema De Información Empresarial) el Número de Empresas en México por sector y por estado se encuentra de la siguiente manera.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Fuente: Secretaría de Economía

## Por Sector

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
<b>INDUSTRIAL</b>					
Agropecuario	925	316	78	11	1,330
Minería	154	36	40	36	266
Industria Manufacturera	27,232	8,102	4,311	2,162	41,807
Construcción	10,051	3,280	567	86	13,984
<b>Total Industrial</b>	<b>38,362</b>	<b>11,734</b>	<b>4,996</b>	<b>2,295</b>	<b>57,387</b>
<b>COMERCIAL</b>					
Comercial	404,026	12,147	4,022	1,688	421,883
<b>Total Comercial</b>	<b>404,026</b>	<b>12,147</b>	<b>4,022</b>	<b>1,688</b>	<b>421,883</b>
<b>SERVICIOS</b>					
Comunicaciones	4,214	735	176	280	5,405
Servicios	117,155	11,286	1,650	1,469	131,560
<b>Total Servicios</b>	<b>121,369</b>	<b>12,021</b>	<b>1,826</b>	<b>1,749</b>	<b>136,965</b>
<b>Total</b>	<b>563,757</b>	<b>35,902</b>	<b>10,844</b>	<b>5,732</b>	<b>616,235</b>

Cuadro No. 3: Numero De empresas por sector y tamaño.

## Por Estado

## MICRO EMPRESAS

ESTADO	EMPRESAS			TOTAL
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	
AGUASCALIENTES	594	5,279	1,364	7,237
BAJA CALIFORNIA	644	5,633	2,686	8,963
BAJA CALIFORNIA SUR	69	4,571	1,398	6,038
CAMPECHE	238	1,329	415	1,982
COAHUILA	382	4,381	1,917	6,680
COLIMA	258	572	243	1,073
CHIAPAS	382	1,255	380	2,017
CHIHUAHUA	2,816	20,011	5,740	28,567

7 Fuente: Censo Económico 1999 <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>

<u>DISTRITO FEDERAL</u>	<u>4,965</u>	<u>67,742</u>	<u>22,656</u>	<u>105,363</u>
<u>DURANGO</u>	<u>293</u>	<u>492</u>	<u>215</u>	<u>1,000</u>
<u>GUANAJUATO</u>	<u>3,197</u>	<u>9,607</u>	<u>2,652</u>	<u>15,456</u>
<u>GUERRERO</u>	<u>1,092</u>	<u>519</u>	<u>250</u>	<u>1,861</u>
<u>HIDALGO</u>	<u>595</u>	<u>15,005</u>	<u>2,898</u>	<u>18,498</u>
<u>JALISCO</u>	<u>4,921</u>	<u>77,333</u>	<u>17,661</u>	<u>99,915</u>
<u>ESTADO DE MEXICO</u>	<u>2,563</u>	<u>51,460</u>	<u>11,632</u>	<u>65,655</u>
<u>MICHOACAN</u>	<u>1,065</u>	<u>5,434</u>	<u>1,754</u>	<u>8,253</u>
<u>MORELOS</u>	<u>243</u>	<u>2,148</u>	<u>672</u>	<u>3,063</u>
<u>NAYARIT</u>	<u>185</u>	<u>9,007</u>	<u>2,126</u>	<u>11,318</u>
<u>NUEVO LEON</u>	<u>738</u>	<u>13,379</u>	<u>4,725</u>	<u>18,842</u>
<u>OAXACA</u>	<u>434</u>	<u>2,635</u>	<u>821</u>	<u>3,890</u>
<u>PUEBLA</u>	<u>1,466</u>	<u>6,348</u>	<u>2,780</u>	<u>10,594</u>
<u>QUERETARO</u>	<u>279</u>	<u>8,055</u>	<u>2,871</u>	<u>11,205</u>
<u>QUINTANA ROO</u>	<u>909</u>	<u>16,316</u>	<u>9,088</u>	<u>26,313</u>
<u>SAN LUIS POTOSI</u>	<u>202</u>	<u>11,710</u>	<u>1,257</u>	<u>13,169</u>
<u>SINALOA</u>	<u>526</u>	<u>10,328</u>	<u>1,684</u>	<u>12,538</u>
<u>SONORA</u>	<u>128</u>	<u>4,924</u>	<u>1,236</u>	<u>6,288</u>
<u>TABASCO</u>	<u>879</u>	<u>313</u>	<u>136</u>	<u>1,328</u>
<u>TAMAULIPAS</u>	<u>2,414</u>	<u>7,347</u>	<u>2,277</u>	<u>12,038</u>
<u>TLANCALA</u>	<u>164</u>	<u>6,059</u>	<u>520</u>	<u>6,743</u>
<u>VERACRUZ</u>	<u>4,082</u>	<u>14,072</u>	<u>4,957</u>	<u>23,111</u>
<u>YUCATAN</u>	<u>1,436</u>	<u>15,521</u>	<u>2,025</u>	<u>18,982</u>
<u>ZACATECAS</u>	<u>203</u>	<u>5,241</u>	<u>333</u>	<u>5,777</u>
<b>TOTAL</b>	<b>38,362</b>	<b>404,026</b>	<b>121,369</b>	<b>563,757</b>

Cuadro No. 4: Numero de Micro empresas por sector y estado\*

#### PEQUEÑAS EMPRESAS

<u>ESTADO</u>	<u>EMPRESAS</u>			<u>TOTAL</u>
	<u>INDUSTRIA</u>	<u>COMERCIO</u>	<u>SERVICIOS</u>	
<u>AGUASCALIENTES</u>	<u>236</u>	<u>116</u>	<u>110</u>	<u>462</u>
<u>BAJA CALIFORNIA</u>	<u>415</u>	<u>439</u>	<u>250</u>	<u>1,104</u>
<u>BAJA CALIFORNIA SUR</u>	<u>2</u>	<u>126</u>	<u>118</u>	<u>246</u>
<u>CAMPECHE</u>	<u>168</u>	<u>51</u>	<u>32</u>	<u>251</u>
<u>COAHUILA</u>	<u>292</u>	<u>427</u>	<u>312</u>	<u>1,031</u>

\* Fuente: Secretaria de Economía

COLIMA	78	42	25	145
CHIAPAS	177	127	74	378
CHIHUAHUA	545	614	499	1,658
DISTRITO FEDERAL	1,850	1,790	3,915	7,555
DURANGO	166	83	75	324
GUANAJUATO	1,541	202	237	1,980
GUERRERO	42	34	51	127
HIDALGO	101	55	67	223
JALISCO	1,617	1,547	1,111	4,275
ESTADO DE MEXICO	688	1,359	1,195	3,242
MICHOACAN	98	325	158	581
MORELOS	66	33	55	154
NAYARIT	45	129	90	264
NUEVO LEON	559	934	633	2,126
OAXACA	69	131	86	286
PUEBLA	567	541	450	1,558
QUERETARO	226	321	316	863
QUINTANA ROO	101	291	553	945
SAN LUIS POTOSI	61	203	82	346
SINALOA	225	321	204	750
SONORA	67	474	264	805
TABASCO	231	75	46	352
TAMAULIPAS	414	249	238	901
TLAXCALA	100	32	36	168
VERACRUZ	538	591	402	1,531
YUCATAN	380	353	284	1,017
ZACATECAS	69	132	53	254
<b>TOTAL</b>	<b>11,734</b>	<b>12,147</b>	<b>12,021</b>	<b>35,902</b>

Cuadro No. 5: Numero de Pequeñas empresas por sector y estado

**MEDIANAS EMPRESAS**

ESTADO	EMPRESAS			TOTAL
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	
AGUASCALIENTES	98	26	14	138
BAJA CALIFORNIA	373	206	52	631
BAJA CALIFORNIA SUR	4	31	20	55
CAMPECHE	27	17	6	50

COAHUILA	128	117	42	287
COLIMA	22	8	8	38
CHIAPAS	23	40	13	76
CHIHUAHUA	306	167	86	559
DISTRITO FEDERAL	723	617	461	1,801
DURANGO	126	36	7	169
GUANAJUATO	408	73	41	522
GUERRERO	13	16	15	44
HIDALGO	82	15	13	110
JALISCO	535	413	169	1,117
ESTADO DE MEXICO	452	611	204	1,267
MICHOACAN	47	85	35	167
MORELOS	35	11	18	64
NAYARIT	18	41	16	75
NUEVO LEON	343	314	120	777
OAXACA	16	57	15	88
PUEBLA	303	167	79	549
QUERETARO	116	104	36	256
QUINTANA ROO	20	101	105	226
SAN LUIS POTOSI	28	59	7	94
SINALOA	103	137	26	266
SONORA	74	146	44	264
TABASCO	37	25	9	71
TAMAULIPAS	216	94	39	349
TLAXCALA	56	14	3	73
VERACRUZ	104	173	77	354
YUCATAN	151	86	42	279
ZACATECAS	9	15	4	28
<b>TOTAL</b>	<b>4,996</b>	<b>4,022</b>	<b>1,826</b>	<b>10,844</b>

Cuadro No. 6: Numero de Medianas empresas por sector y estado

## NUMERO DE EMPRESAS POR SECTOR

SECTOR	TAMANO				TOTAL
	MICRO	PEQUENA	MEDIANA	GRANDE	
INDUSTRIAL	38.362	11.734	4.996	2.295	57.387
COMERCIO	404.026	12.147	4.022	1.688	421.883
SERVICIOS	121.369	12.021	1.826	1.749	136.965
<b>TOTAL</b>	<b>563.757</b>	<b>35.902</b>	<b>10.844</b>	<b>5.732</b>	<b>616.235</b>

Cuadro No. 7: Numero de empresas por sector y tamaño

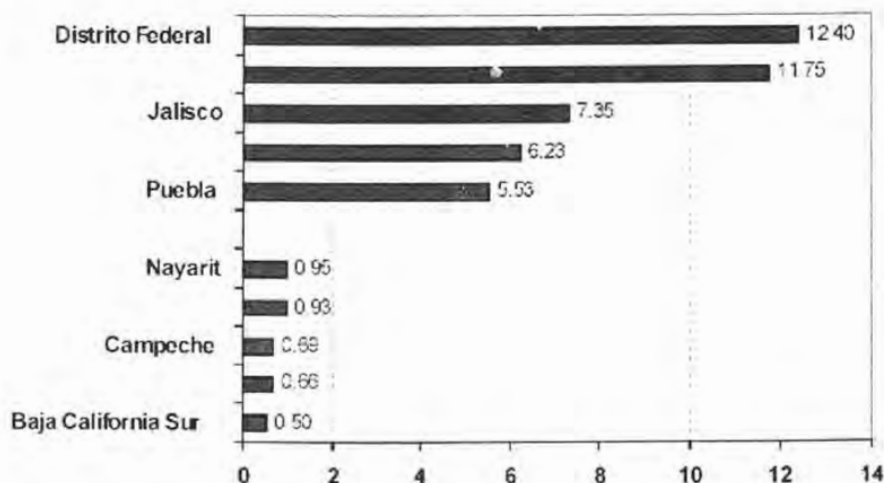
## PORCENTAJE DE PARTICIPACION

MICRO	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES
91,48%	5,83%	1,76%	0,93%

Cuadro No. 8: Porcentaje de participación de las empresas

## PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE EMPRESAS POR SECTOR

SECTOR	TAMANO				TOTAL
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	
INDUSTRIAL	6,80%	32,68%	46,07%	40,04%	31,40%
COMERCIO	71,67%	33,83%	37,09%	29,45%	43,01%
SERVICIOS	21,53%	33,48%	16,84%	30,51%	25,59%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Cuadro No.9: Numero de Micro empresas por sector y estado<sup>9</sup>Cuadro No.10: Estados donde se encuentran con mayor auge las PyMEs<sup>10</sup><sup>9</sup> www.economia.gob.mx<sup>10</sup> www.economia-montevideo.gob.mx

## La importancia de las PyMEs

La importancia de las PYMES en México en los aspectos social, laboral y político es cada vez mayor. Su gran dispersión en el territorio nacional, la variedad de sectores atendidos por ellas, el enorme porcentaje de empleos que generan, (más de dos tercios del total) y la independencia económica y social de sus miembros, las constituye en el grupo clave para la transformación económica y política del país.

La pequeña y mediana empresa en México es importante ya que en el ramo industrial incorpora la fuerza de trabajo proveniente del campo al sector manufacturero y le ayuda a incrementar a un rango social distinto al sector que esta desocupado o semi-ocupados; y también contribuye a crear y capacitar la mano de obra.

La importancia de las Pymes en la economía radica en que estas empresas representan más del 60% de lo que se produce en México y generan casi el 80% de los empleos del país, además:

- Activan de manera significativa la economía nacional ya que crea fuentes de trabajo gracias a la apertura de nuevos negocios con productos ya existentes o totalmente nuevos.
- Representan los eslabones para las cadenas productivas y son el semillero de grandes corporaciones multinacionales.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Obtienen economía de escala a través de la cooperación interempresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.
- Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.
- La pequeña y mediana empresa frecuentemente genera productos, ideas y técnicas y formas de hacer las cosas realmente innovadoras.

En México, como en los países del resto del mundo, las PYMES son parte sustantiva de su fortaleza económica. Es importante reconocer que la pequeña y mediana empresa pero en especial la pequeña, a simple vista es insignificante, pero en realidad su contribución a la economía es importantísima, “más del 99% de las empresas del país son micro, pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional, aportan el 41 % de la Inversión y el PIB a nivel nacional y proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país”<sup>11</sup>

<sup>11</sup> SALOM Y SHULTERBRANDT, “Revista Interforum”

Estos puntos de vista nos invitan a entender tres razones importantes para la creación de pequeñas y medianas empresas para el desarrollo general y el proceso de industrialización en México. Estas son:

-Llenar huecos en la producción: cuando las demandas totales son pequeñas o en pequeña escala o inclusive cuando varias empresas grandes del mismo ramo requieren de una misma parte o material en poca cantidad, pero que les resultaría incosteable fabricarlas ellas mismas.

-Crear y fortalecer una clase empresarial: las PyMEs constituyen una escuela práctica que forman empresarios, administradores y técnicos y es la base o el inicio de las grandes.

-Proporcionar mayor número de empleos.

La importancia de las Pymes como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

## La importancia de las PyMEs en el ámbito mundial

En la comunidad europea, las Pymes representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios. Es por eso que en las reuniones de los jefes de estado de la comunidad europea se subraya la necesidad de desarrollar el espíritu de empresa y de rebajar las cargas que pesan sobre las Pymes. En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes. En Argentina representan un 60% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto bruto en aproximadamente un 30%. Las Pymes de Italia, con similar nivel de mano de obra ocupada contribuyen al PBI en casi un 50%.

## Contribución de las PyMEs a la actividad económica

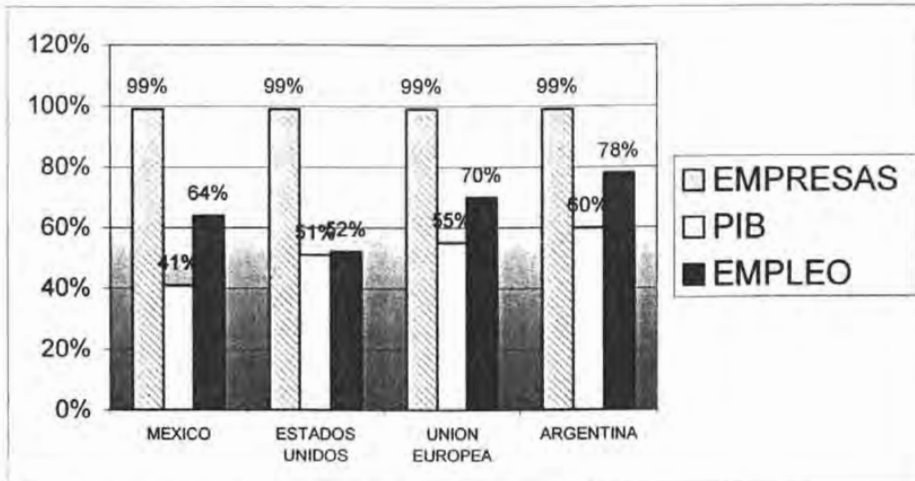
A nivel internacional las PyMEs tienen una amplia participación; ya que en la mayoría de los países representan más del 95% del total de las empresas.<sup>12</sup>

-Proporcionan entre el 60 y 70 % del empleo

-Contribuyen entre el 50 y 60% del producto Interno Bruto

<sup>12</sup> Fuente: small and medium-sized Enterprises, OECD, Junio 2000





Cuadro No. 11: Contribución de las PyMEs en la economía mundial.<sup>13</sup>

## Contribución de las PyMEs a la actividad económica de México

### Contribución de las PYMES en la Economía

Las PYMES constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país, ya que:

- Contribuyen con el 40 % de la Inversión y el PIB a nivel nacional (ver cuadro 12)
- Generan el 64 % de los empleos.

La contribución de las PyMES a la actividad económica de México se da principalmente en términos de:

- Empleo
- Contribución al crecimiento económico, desarrollo regional
- Participación en el comercio internacional de México

### Empleo

- Las PyMES son importantes en la generación de empleos en México.
- Generan 6 de cada diez empleos.

<sup>13</sup> www.pymes.gob.mx

- En 2001 la población empleada en México superó los 10 millones (trabajadores registrados en el IMSS).

#### Crecimiento

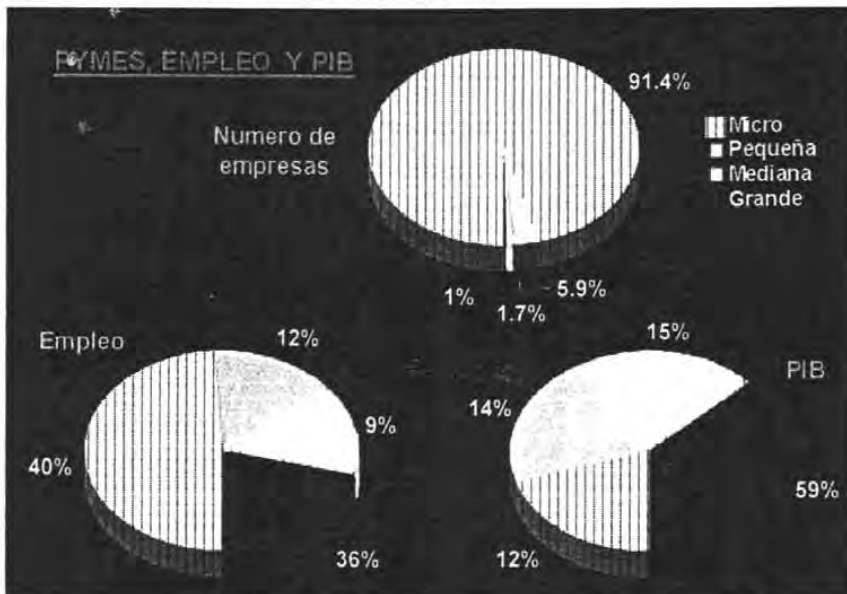
- Las PyMES contribuyen con más de 40 por ciento del PIB de México. (Ver cuadro 4)
- En 2001 México alcanzó un PIB de alrededor de 600 mil millones de dólares.
- En el 2001 las PyMES contribuyeron al PIB con alrededor de 240 mil millones de dólares.

#### Desarrollo regional:

- Entre los estados con mayor participación de PyMES están Jalisco (7.35%), Veracruz (6.23%), Puebla (5.53%) y Guanajuato (4.96%).

#### Comercio exterior

- 1993 - 21,500 empresas exportadoras de las cuales 20,500 eran PyMES (95%).
- 2000 - 36,500 empresas exportadoras casi 34,000 fueron PyMES
- En el 2001, las exportaciones totales de México alcanzaron casi los 160 mil millones de dólares y 95 por ciento de los exportadores mexicanos fueron PyMES.



Cuadro No.12: PyMES, Empleo Y PIB<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Secretaría de Economía



Cuadro 13. Valor de la producción de PyMES por actividad económica, 2001<sup>15</sup>

## Las PyMEs en México y en el mundo

### Situación actual de las pequeñas y medianas empresas en México

Como hemos visto a lo largo de este capítulo, la pequeña y mediana empresa es el elemento principal de la economía mexicana. Sin embargo, vivimos épocas en un mundo donde existen grandes corporaciones multinacionales cuyas operaciones abarcan el mundo entero.

El estrato de la empresa media ofrece un enorme potencial de crecimiento, empleo y competitividad; el desafío es encontrar la forma de aprovechar y fomentar ese potencial en México. La intervención del Gobierno en este punto es fundamental para incentivar la asimilación de conocimientos, la integración de redes empresariales, la innovación y por ende, la competitividad. Su justificación se deriva de la necesidad de orientar los esfuerzos sociales por una ruta de desarrollo sostenible, es decir, la reducción permanente de la pobreza.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> INEGI 2001

En México las micro y pequeñas empresas son el sustento del 40% de la población. Por lo mismo, no se puede dejar de lado el interés que este tipo de organizaciones significan para el desarrollo de la nación.

La necesaria acción gubernamental de institucionalizar acciones inmediatas de apoyo y estrategias viables y factibles para su fomento y crecimiento es clave en este tipo de industrias, que sostienen al grueso de la población nacional y son uno de los principales sustentos de la economía mexicana.

Las PyMEs surgen como parte complementaria y alternativa del desarrollo empresarial de las naciones. Se articulan a los procesos de producción de otras empresas de mayor tamaño de forma altamente flexible, versátil y con alta movilidad. Su vigencia no obstante siempre es de corto o mediano plazo según la violencia de los cambios. Sin embargo, nacen y mueren, proliferan en todos los ámbitos y son en gran forma las principales causantes de empleo. De ahí nace el interés público por su fomento y regulación.<sup>17</sup>

Las microempresas en una nación en vías de desarrollo son las principales receptoras de mano de obra y generadoras de empleo, dan sustento a la mayoría de familias de una localidad, y por lo mismo tienden a resolver y expresar los problemas locales.

México ha experimentado un importante rezago competitivo y ocupa la posición 36 entre 47 países. Evidentemente vivimos en un país en el que el desarrollo, la innovación y las ganas de emprender son casi inexistentes, particularmente para la empresa pequeña y mediana porque existen marcos regulatorios excesivos y en consecuencia servicios públicos deficientes, que no permiten la apertura de nuevas empresas o retrasan los trámites para la constitución y el funcionamiento de éstas, además de que fomentan la corrupción y la burocracia.

La economía actual muestra grandes cambios con respecto a la conocida hasta hace unos pocos años. Uno de los cambios más dramáticos y significativos es la tendencia hacia el fin del empleo, tal como lo hemos conocido en los últimos tres siglos. Las grandes empresas se están sufriendo fenómenos de empuqueñecimiento (downsizing) y los empleos en las industrias se están haciendo más escasos. Esto provoca una fuerte competencia por los puestos que van quedando por una población que no deja de crecer, ocasionando fenómenos como el abaratamiento de la mano de obra.

Dentro de las alternativas que se presentan en el siglo XXI está una especie de regreso a la etapa pre-industrial, cuando la mayor parte de la población trabajaba de forma autónoma. Sin embargo, el desarrollo humano también ha creado otras alternativas de corte moderno. Formas de hacer negocios al alcance de los individuos formando grupos de emprendedores y empresarios capaces de enfrentar y cooperar con las grandes empresas en formas altamente eficientes y competitivas. La opción de formación de Pequeñas y Medianas Empresas (PyME's) es un fenómeno que se presenta actualmente a nivel mundial.

---

<sup>17</sup> Bueno, Juan. Subsecretario de Promoción de la Industria y el Comercio Exterior entrevista fuente: Revista de Nafin

## Las PyMEs ante a la globalización

La carencia de una cultura empresarial, característica de los micro, pequeños y medianos empresarios, independientemente de la calidad de sus productos y/o servicios, les impide en la actualidad y de manera significativa, ser más competitivos en el ámbito local, regional, nacional o internacional.

En la actualidad, vivimos un mundo de economías entrelazadas; de sistemas de normas y convenios internacionales que supuestamente regulan las actividades comerciales e incluso las políticas que tienden a uniformar tanto la calidad de las empresas, como sus productos, servicios y procesos productivos, así como las cualidades deseables de los dirigentes empresariales y del personal de las organizaciones. En este contexto, el comercio global de hoy en día opera bajo el supuesto del aseguramiento de la calidad en las relaciones entre productores, comercializadores y prestadores de servicios, con el interés o intención de hacer más duraderas las relaciones comerciales, siempre y cuando se de cumplimiento tanto a las especificaciones de los tratados comerciales.

Observamos también que hoy en día existe la tendencia de que muchos de los países de distintas latitudes se agrupan y constituyen en bloques económicos que promueven y establecen, por conveniencia propia, la formulación e interpretación de sistemas propios de normas de calidad a las que deben sujetarse aquellos individuos u organismos que pretendan competir comercialmente, científica, tecnológica y culturalmente, con ellos. Esta medida tiene por objeto asegurar un intercambio de calidad que sólo abrirá paso a aquellos productos o servicios que reúnen los requisitos de las normas y convenios establecidos. Por tanto, quien desee participar en el comercio global, tiene que demostrar, a través de la certificación de diferentes aspectos de su empresa (administración, procesos productivos, productos, servicios, etc.), que es merecedor de ello.

Cada bloque comercial y los países que lo integran, establecen tratados comerciales y diplomáticos con otros países y/o bloques de países, precisando la naturaleza, características, cuantía, y los productos y los servicios que están dispuestos a intercambiar, así como las formas de comercialización a las que se sujetarán, tanto como las condiciones en las que habrán de darse los intercambios comerciales.

Sin embargo, como es notorio, las relaciones políticas y comerciales no están exentas de la especulación y con frecuencia de la mala fe o la conveniencia política de por medio, de parte de algunos de los gobiernos de países, que con el pretexto de proteger a sus productores y prestadores de servicios, manipulan, con ventaja para ellos, los tratados y las relaciones establecidas en ellos, en demérito de los otros participantes; tal es el caso de los Estados Unidos de Norteamérica con México y Canadá, a los que se les impone la hegemonía, violando con frecuencia los convenios o tratados establecidos entre ellos. Por ello, la gran dificultad que tienen las empresas y los empresarios de países menos desarrollados y poderosos, para ajustarse a las situaciones internacionales, en defensa de sus intereses.

En la globalización, las grandes y las muy grandes empresas, al margen de estas estrategias, han venido desplegando las denominadas "*alianzas estratégicas*", no sólo como medida precautoria para contrarrestar los efectos de la competencia de medianas y pequeñas empresas que son capaces de generar productos y servicios de gran calidad, que compiten exitosamente con los de ellos, sino como alternativa para predominar y ejercer influencia en los mecanismos internacionales de los mercados, así como en los gobiernos de los países menos poderosos<sup>18</sup>.

En términos económicos, la globalización significa que la producción y el comercio se han entrelazado. Los procesos de producción se extienden por todo el planeta. Los productores deben invertir para comerciar y deben comerciar para invertir. La mayoría de los productos que ingresan actualmente en el mercado son objeto de comercio o bien su producción depende decisivamente de componente que es objeto de comercio.

En términos políticos, la globalización significa que los gobiernos deben aprender a cooperar en más esferas que durante el pasado. Naturalmente, se generan tensiones cuando se observa que los gobiernos muestran un creciente interés en inmiscuirse en las políticas de los demás, y esas tensiones se deben tratar con habilidad y flexibilidad política.

Los beneficios que supuestamente ha traído la internacionalización, no han trascendido a la mayoría de la población, sobre todo la de los países de menores recursos económicos, científicos, tecnológicos, culturales y financieros; y sobre todo, a los micro, pequeños y medianos empresarios del mundo, quienes se vieron protegidos en las economías cerradas.

Dentro de este panorama, los micro, pequeños y medianos empresarios de nuestro país, no tienen más alternativas que adoptar estrategias propias, tendientes a favorecer su desarrollo, imitando aquellas que les den ventajas comparativas con relación a los grandes y muy grandes emporios comerciales, especialmente alianzas estratégicas entre productores de materias primas, concretamente las relacionadas con la producción, distribución y comercialización colectivas.

Este es el reto más importante en nuestro país, en donde la cultura empresarial en términos generales es individualista, y no corporativa; y en donde los micro, pequeños y medianos empresarios deben enfrentarse a sus propias limitaciones y al carácter que los distingue, transformándose forzosamente para poder estar a la altura de las circunstancias actuales.

---

<sup>18</sup> L.A. JULIETA GOMEZ, "Ventaja Competitiva de las Naciones de Michael Porter"

## Análisis FODA de las pequeñas y medianas empresas en México

La creación de nuevas pequeñas y medianas empresas sugiere la posibilidad de cambio en la economía de nuestro país, ayudando a un mejor nivel de vida gracias a la implementación de una cultura emprendedora. El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de las PyMEs permite visualizarlas desde un contexto más amplio, este análisis se establece como sigue:

***Fortaleza. Le permite estar en mejores condiciones que la competencia y la hace más eficiente frente a los demás:***

- Las pequeñas y medianas empresas desempeñan una intensa labor y utilizan una técnica de producción relativamente sencilla, la cual corresponde con la abundancia de trabajo y la escasez de capital que existe en la mayoría de los países en proceso de desarrollo.
- Proporcionan bienes y servicios a gente de bajos recursos, en pequeñas cantidades para satisfacer necesidades básicas.
- Son más eficientes en la utilización del capital y en el manejo del ahorro, el talento empresarial y otros recursos que de otra manera no pudieran manejarse.
- Proporcionan un lazo vital a la empresa moderna, distribuyendo sus productos y elaborando artículos terminados para su venta y exportación.
- En las PyMEs es más fácil reemplazar el factor capital por mano de obra con resultados positivos en la economía y la calidad, mientras que en las grandes industrias los procesos orillan a la automatización y a la gran escala productiva así que en este tipo de empresas la capitalización por trabajador es muy elevada y por lo mismo el índice de ocupación relativamente bajo.
- La motivación del empresario que lo lleva a establecer una empresa y al mismo tiempo el asumir el riesgo que ésta implica, esta condicionado por obtener una cierta utilidad en la realización de las actividades propias del giro de la misma.
- Es estimulante para la competencia, porque gracias a ella se van eliminando los elementos que están por debajo de los mejores, así se obtiene más productos y de mayor calidad, con precios más bajos y una mayor eficiencia en los servicios.

***Oportunidades. Circunstancias o situaciones que son potencialmente favorables para limitaciones, defectos o inconsistencias que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y que la hacen vulnerable ante la competencia:***

- El propietario de la empresa busca obtener una utilidad a través de la fabricación y venta de un producto o de la realización de un servicio.
- Genera fuentes de trabajo en muy diversas formas, ya que las personas que no son empleables según las políticas de las grandes empresas - por falta de preparación o por otra circunstancia- encuentran oportunidad de trabajar en las PyMEs, ya sea como empleados o estableciendo un pequeño negocio por cuenta propia.
- Las empresas dedicadas a la agricultura se adaptan fácilmente a las necesidades locales y a los diversos factores personales.
- Las PyMEs forman el eslabón entre las grandes fábricas y los últimos mercados para los productos de éstos y con frecuencia son las mismas pequeñas empresas las que forman parte de dichos mercados.

Las pequeñas y medianas empresas también se enfrentan a una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo. Esto determina condiciones de desventaja y desde luego se traducen en amenazas y debilidades en su competencia con las grandes empresas nacionales e internacionales.

***Debilidades. Limitaciones, defectos o inconsistencias que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y que la hacen vulnerable ante la competencia:***

- El sistema tributario que rige nuestra economía, de manera sutil, impide a la pequeña y mediana empresa que acumule fondos para una gran expansión y para el aumento de inversiones que la expansión requiere.
- La administración no cuenta con un “administrador especialista” sino con un “generalista”, lo que obstaculiza implantar una adecuada función administrativa y de gestión de las operaciones.
- Falta de estudios de preinversión que comprenden un análisis de las principales variables como: mercado, tecnología, costos, localización, financiamiento.
- Asistencia crediticia no oportuna y poco ágil, debido principalmente por desconocimiento, trámites complicados y limitaciones para el acceso en la obtención de créditos suficientes a tasas de interés razonables.
- Escasez de mano de obra calificada que eleva los costos y retarda parcialmente la productividad.
- Escasez de recursos económicos, lo cual provoca una limitación en la expansión del mercado.
- Las PyMEs desafortunadamente están prefiriendo la maquila de productos en vez de lanzar al mercado productos propios.

***Amenazas. Situaciones o circunstancias desfavorables para la empresa que pueden llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición:***

- Inflación sobre el aumento de los precios y costos de producción, provoca que las limitaciones de una pequeña producción dificulten la absorción de los incrementos señalados.



- Concentración industrial que limita el aprovechamiento de las ventajas ofrecidas por la zonificación industrial del país.
- Escasez de bienes de capital, pues el país no cuenta con la tecnología y los recursos suficientes para generar dichos bienes de capital, lo que ocasiona fuga de divisas, dependencia tecnológica, importaciones, limitación de producción y estructura industrial desequilibrada.
- En las políticas y mecanismos de acción del país con respecto a las empresas en su totalidad, las PyMEs representan una mínima parte en las decisiones en las que normalmente benefician a las grandes.

De lo siguiente podemos observar que, las ventajas de las pequeñas empresas se caracterizan por su facilidad administrativa, pero, sus desventajas, se debe a razones de tipo económico, como son la inflación y devaluaciones; viven al día de sus ingresos, le temen al fisco, falta de recursos financieros, por lo tanto se les dificulta crecer, y estas mismas razones ponen en peligro su existencia. Todo esto resultado de una administración empírica por parte del dueño, que afecta el rendimiento general de la empresa.

Para el caso de las medianas empresas padecen los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero, a niveles más complicados, por ejemplo, en el caso de sus ventajas, estas son de mejor calidad administrativa, pero, sus desventajas, también son de tipo económicas, como; altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, no obtiene ganancias extraordinarias, por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos, etc. Todo esto derivado de su problema de altos costos, debido a su tamaño.

Todo lo antes mencionado, también se aplica a las PyMEs que se dedican a exportar, ya que, el hecho de que estas empresas exporten, no cambia su entorno general, sólo cambia su entorno en los procesos productivos, ya que se exigen ciertas normas para la exportación de mercancías, como lo es la calidad, pero, en cuestión de características generales, ventajas y desventajas, son aplicables a todo tipo de empresa.

## Problemática de las PyMEs

### Por que mueren las PyMEs

Las MiPyMEs se caracterizan por tener un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno, principalmente ante efectos nocivos en el ambiente macroeconómico. No obstante lo anterior, en México existen problemas estructurales que dificultan el adecuado desarrollo de las PyMEs, fenómeno que no es privativo de nuestro país, dado que es posible analizarlo en casi todos los países del mundo. Entre los problemas más importantes relativos a éstas y que hemos encontrado registrados, destacan los siguientes:

- a) Inadecuada articulación de nuestro sistema económico, que favorece, casi prioritariamente, a las grandes y muy grandes empresas y corporaciones;
- b) Corrupción administrativa de funcionarios del sector público,
- c) Inapropiada infraestructura técnico – productiva,
- d) Carencia de recursos tecnológicos,
- e) La casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial,
- f) Globalización y las prácticas desleales a nivel internacional,
- g) Carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos.
- h) Tamaño poco atrayente para los sectores financieros ya que su capacidad de generar excedentes importantes con relación a su capital no consigue atrapar su interés.
- i) Falta del nivel de calificación en la mano de obra ocupada.
- j) Participación limitada en el comercio exterior
- k) Acceso limitado a fuentes de financiamiento
- l) Capacitación deficiente de sus recursos humanos
- m) Falta de vinculación con el sector académico
- n) No tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico
- o) La creciente diversificación y proliferación del comercio informal

De acuerdo a la RED CETRO-CRECE la problemática de la industria se puede resumir en los siguientes temas<sup>19</sup>:

- a).Política fiscal no promotora del desarrollo.
- b).Financiamiento y tasas de interés no competitivos.
- c) Mercado interno deprimido no propicio para tomar ventajas de economías de escala.
- d) Falta de apoyos e incentivos para la pequeña y mediana industria.
- e) Servicios públicos no competitivos en calidad, precio e infraestructura.
- f) Prácticas comerciales desleales de empresas de los países signatarios del TLCAN.
- g) Regulaciones ambientales y ecológicas más estrictas y costosas que las de nuestros socios comerciales.
- h) Indefinición de una política industrial.

Si bien es cierto que lo anterior no resume toda la problemática o las circunstancias de las PyMEs en nuestro país, si reflejan el panorama, no tan positivo que se nos ha querido presentar en los diferentes informes gubernamentales.

<sup>19</sup> <http://gaceta.cddhcu.gob.mx/Gaceta/2000/jul/20000725.html>

Por otra parte, los diferentes programas emprendidos por el gobierno a través de sus secretarías y otras dependencias (como mas a delante se analizara), tendientes a capacitar a los micro, pequeños y medianos empresarios, para que estén en posibilidad de hacer frente a los retos de la globalización, resultan insuficientes y en gran medida inadecuados, fundamentalmente debido a que se aplican en pequeña escala y no permean a la mayoría de los grupos productivos.

A las PyMEs les resulta muy difícil hacer frente a las complicadas y cambiantes formalidades administrativas y fiscales, a las trabas aduaneras, a la falta de transparencia en las modificaciones legislativas, todo lo cual les insume costo de adecuación proporcionalmente más altos que las empresas grandes y les dificulta considerablemente poder mantenerse en el mercado. También en materia hacendaria, las PYMES consideran excesiva la carga fiscal, porque los esquemas recaudatorios se aplican de igual manera a las grandes empresas que a las PyMEs.

Otro problema lo constituye la excesiva regulación y trámites que un empresario debe cumplir ante las distintas instancias del Gobierno Federal, para la apertura y operación de un negocio. Las PYMES son particularmente sensibles a los costos originados por el exceso de trámites, ya que deben distraer recursos materiales y humanos, ya de por sí escasos en dichas empresas.

Buena parte de las Pymes en el país tienen una vida muy corta. Cerca del 70% de las Pymes que se crean en México cierran antes de un año. Entre las causas más comunes de cierre se encuentran el poco acceso a financiamiento o el incumplimiento de los requisitos para obtenerlo, ausencia de un sistema administrativo, la ignorancia del tema fiscal, la falta de capacitación y tecnología, el manejo inadecuado de recursos, la ausencia de vinculación con cadenas productivas, y el poco acceso a mercados.

Muchos empresarios creen que necesitan dinero, cuando en realidad lo que requieren es administrarse mejor. Antes de pensar en adquirir un crédito, las PyMEs deben mejorar su sistema productivo, optimizando sus capacidades técnicas, financieras y administrativas, para edificar negocios rentables a largo plazo. Los programas de financiamiento deben acompañarse de diagnósticos y esquemas de capacitación, para evitar que los empresarios adquieran, junto con el capital, mayores problemas financieros.

Cuando una compañía no sabe administrar sus recursos, frecuentemente registra faltantes y entonces debe solicitar financiamiento, viéndose obligadas ante la falta de crédito en la banca de desarrollo, a conseguir recursos a través de proveedores y agiotistas. Esto ha llevado a que una extensa mayoría de PyMEs se ven acosadas por sus acreedores, y ante su inexperiencia en las áreas financieras y administrativas, se ven obligadas a cerrar sus puertas definitivamente.

Por otra parte si bien existen diversos programas de gobierno orientados a apoyar a las PYMES, la realidad es que son desconocidos por la gran mayoría de pequeños y medianos empresarios.

## Errores en los que incurren las pequeñas y medianas empresas<sup>20</sup>

Para lograr que una pequeña y mediana empresa tenga éxito es necesario conocer y comprender los motivos que usualmente causan su fracaso y de esta manera poder evitarlos. Entre ellos se encuentran:

- 1) **Falta de Planeación** Las empresas siempre deben planear hacia donde dirigirse, establecer objetivos medibles y cuantificables.
- 2) **Desconocimiento de la matriz FODA** La cual le permite a los empresarios conocer los factores internos: fortalezas y debilidades, y los factores externos: oportunidades y amenazas.
- 3) **Falta de experiencia administrativa** Cuando el dueño o gerente no es capaz de administrar el establecimiento
- 4) **Estructura organizacional deficiente o inexistente** Falta de un organigrama formal que permita que los recursos humanos trabajen en forma unida y en forma efectiva hacia el logro de los objetivos de la empresa.
- 5) **Falta de experiencia en el ramo** Para el dueño o gerente de la empresa puede que sea su primera incursión en el mundo de los negocios así que por lo tanto ignora los problemas específicos que puede aquejar a la empresa, aún cuando el gerente pueda tener experiencia de otros ramos.
- 6) **Experiencia desbalanceada** En ocasiones demasiada experiencia actúa en detrimento y perjuicio de una pequeña y mediana empresa. Además de poseer habilidades técnicas determinadas debe ser capaz también de ver a su empresa en un contexto global, primero descubrir sus necesidades, analizar los factores y áreas bajo las cuales se desenvuelve la empresa y determinar su verdadera capacidad.
- 7) **Políticas y procedimientos inexistentes o ineficientes** Deben estar escritas y actualizarse constantemente si no quedan en el olvido o se vuelven obsoletas y no atienden a las necesidades que la época demanda.
- 8) **Falta de evaluación y seguimiento** El no dar seguimiento en un determinado tiempo a las acciones planteadas puede provocar un descontrol dentro de la organización.
- 9) **Centralización del poder** El dueño es el que toma las decisiones, la empresa va creciendo y va requiriendo mayor profesionalización y se le dificulta al empresario delegar funciones. El empresario debe reconocer sus debilidades y allegarse de gente que le permita cubrir sus áreas de oportunidad.
- 10) **Falta de separación de la economía de la empresa con la economía familiar.** El empresario juega dos roles importantes en su empresa: el de empleado y socio. Al no existir esta importante separación se genera:
  - El empresario no se acostumbra a medir sus gastos por que la empresa se los cubre
  - Pensar que la empresa no es rentable, que ésta no tiene utilidades al final del periodo, cuando realmente se le pagó a través del año.
  - Comunicación deficiente Es el inicio de muchas situaciones ya que los involucrados no llegan a conocer en tiempo real las problemáticas que se viven.
- 11) **La imagen.** Se refiere a la presentación de la empresa
  - Instalación de la empresa

<sup>20</sup> Fuente: Centro para el desarrollo de la competitividad empresarial (CETRO)

- Personal que labora en ella
- La vestimenta utilizada
- Imagen corporativa utilizada
- Cumplimiento a los compromisos contraídos con clientes y proveedores

12) **Fraude** Ocurre cuando no existen los debidos controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de la empresa

13) **Desastre.** Existen hechos imprevistos tales como los incendios, robos, desastres naturales, problemas laborales, etc., que cortan completamente la existencia de la pequeña y mediana empresa

### **Síntomas tradicionales de las crisis de las pymes**

- Falta de liquidez
- Disminución de las ventas
- Aumento de los costos
- Reducción de la productividad
- Incremento de los gastos de operación
- Incremento desproporcionado del pasivo exigible
- Alta rotación del personal
- Aumento de quejas de los clientes
- Aumento en las devoluciones
- Pérdida de clientes importantes
- Aumento de la cartera vencida
- Incremento de las mermas y desperdicios
- Fallas continuas de los equipos
- Conflictos laborales constantes o incremento de las tensiones laborales
- Malas relaciones con los distribuidores
- Deterioro u obsolescencia de las instalaciones
- Problemas de inventarios: excesivos o reducidos
- Problemas con la SHCP, IMSS, Infonavit, entre otras autoridades
- Robos de mercancías
- Falta de motivación del personal y conflictos interpersonales e interdepartamentales
- Problemas de calidad en los productos
- Renuencia de las instituciones financieras de otorgar créditos a la empresa
- Rumores negativos entre competidores
- Errores en los procesos
- Marcado estrés y falta de tiempo de los jefes

- Incremento de los plazos de entrega a clientes por problemas en la administración o en la producción.
- Lentitud en los procesos de toma de decisiones

## Posibles Soluciones

Para poder hacer algo y darle solución a esta gran problemática que está latente es necesario:

- Crear empresas competitivas y sostenibles las cuales pueden generar y mantener fuentes de empleo con salarios competitivos, preocupándose por la preparación constante del personal haciéndolos más competentes y con mejores niveles de educación, contribuyendo así a mejorar el nivel de vida de la población. De esta manera podrá disminuir la pobreza y la marginación, ya que es una cultura o idiosincrasia socio-económica que las naciones deben potencializar.
- Se necesita un gobierno que proporcione incentivos políticos nacionales para impulsar el surgimiento de PyMEs y fortalecer estructuralmente las que ya existen, teniendo como resultado una mejora o superávit en la balanza comercial del país.
- Establecer medidas concretas para disminuir la tasa de mortandad de empresas que se rigen bajo el marco de los acuerdos internacionales.
- También, se necesita que México tenga una visión global bien estructurada y de manera coherente tomando siempre en cuenta las áreas fiscales, jurídicas, etc.
- Es importante que en los procesos de transición de poder exista una continuidad en las iniciativas para un buen desarrollo comercial, ganarse la confianza del pueblo e impulsar la inversión extranjera. Y homogeneizar las políticas implementadas sin que las nuevas iniciativas beneficien a un sector en particular sino que beneficie a la población en general.

## Soluciones a crisis de Ventas

- Reconquistar clientes perdidos
- Rediseñar productos para encontrar nichos de mercado
- Crear nuevos sistemas de ventas complementarios y compatibles con los actuales
- Ampliar el catálogo de productos para los mismos clientes
- Introducirse en nuevos mercados
- Crear el servicio posventa como diferenciación de productos
- Crear diferencias "deseadas por la clientela" con respecto a la competencia
- Integrar a los clientes con las áreas de diseño y producción de la empresa
- Capacitar o sustituir al personal en contacto con el cliente y el horario y los mecanismos de contacto con las necesidades de los clientes
- Aprovechar todos los contactos y parentescos de los directivos, jefes, mandos medios y empleados para facilitar el proceso de ventas

- Establecer acuerdos con los clientes más importantes para ser su único proveedor o proveedor principal
- Promocionar activamente los productos de la empresa
- Reestructurar la forma de remunerar a los vendedores
- Conjugar la publicidad y promoción con terceras empresas que complementen los productos de la empresa

### **Soluciones a crisis de márgenes**

- Aligerar los servicios internos mediante la contratación externa
- Subcontratar "partes" del proceso productivo (outsourcing)
- Rediseñar productos con ventajas para poder incrementar precios (diferenciación de productos)
- Rediseñar productos para bajar costos y gastos
- Reducir los tiempos dedicados a la reparación y mantenimiento
- Reducir los tiempos de preparación de la maquinaria y equipos (setups) de la maquinaria y equipo
- Centralizar producción y servicios comunes
- Incrementar la productividad industrial
- Aligerar los gastos generales
- Aligerar la estructura organizacional
- Abandonar mercados por su alta morosidad
- Aligerar los gastos comerciales
- Racionalizar y realizar análisis detallados de los inventarios
- Cerrar o vender las partes no rentables del negocio.
- Alquilar, si existen, espacios a terceros dentro de la empresa
- Negociar constantemente el costo de los servicios
- Redimensionar la empresa

### **Soluciones a crisis de tesorería o de liquidez**

- Refinanciar todas las deudas a corto por largo plazo
- Ampliar el plazo de pago a proveedores
- Ajustar el plazo de cobro a los clientes
- Aprovechar los programas de apoyo financiero existentes
- Reducir los saldos deudores de los clientes, ejerciendo una acción radical de cobranza enérgica
- Vender o arrendar terrenos, edificios, maquinaria y equipo e inventarios no rentables para el proceso de producción

## Soluciones a crisis de confianza

- Informar periódicamente a todo el personal de los peligros "externos" e "internos" para la empresa
- Negociar y lograr acuerdos entre los factores que generen crisis de confianza (instituciones financieras, clientes, proveedores, trabajadores, accionistas, gobierno, entre otros)
- Generar confianza en los clientes, proveedores, instituciones públicas y financieras a través de los medios de comunicación
- Prestigiar y popularizar al presidente y/o director general de la empresa en los medios de comunicación
- Exhibir los éxitos del plan estratégico al interior y exterior de la empresa

# Instituciones y Programas de Apoyo a Pequeñas y Medianas Empresas

Como hemos visto las PyMEs tienen fortalezas y debilidades específicas, lo cual hace necesario implementar políticas de apoyo especiales; por lo que los gobiernos han implementado diversos programas de apoyo para su desarrollo. En nuestro país, lo mismo que en el resto del mundo, existe una gran preocupación por apoyar - dada su importancia - las actividades de los micro, pequeños y medianos empresarios, con la finalidad de poder asegurar tanto la generación de los empleos que éstos proporcionan, así como la estabilidad y la incorporación de los mismos al proceso de desarrollo nacional, con la intención de lograr un adecuado equilibrio en el sistema económico.

La Administración de Vicente Fox ha creado en lo que va del sexenio una Política de Desarrollo Empresarial en la cual el gobierno ayuda en el impulso y fortalecimiento de 1,300,000 PyMEs, a la vez que está invitando a la sociedad en general para que reconozca el importante motor de desarrollo económico y humano que representan y de esta manera sea un incentivo para que la iniciativa, la creatividad y el esfuerzo de los emprendedores mexicanos sean valorados.

Las funciones de fomento para la empresa en México deben atender cuatro puntos:

1. **Financiamiento en todas sus formas:** incluye crédito en todos sus tipos, arrendamiento, factoraje, esquema de garantías para que las empresas puedan tener acceso a los financiamientos que requieran y capital de riesgo.



2. *Asesoría y capacitación*: para apoyar el desarrollo de habilidades empresariales, adaptación de tecnologías, capacitación técnica, así como diagnósticos empresariales que permitan identificar problemas y detectar ámbitos de oportunidad.
3. *Información empresarial* disponible sobre mercados, tecnología y normatividad.
4. *Apoyos* a la exportación, investigación, adopción de tecnologías de punta, fundación de nuevas empresas, capacitación y formación de capital humano, y también a las organizaciones sociales.

Actualmente el gobierno federal ofrece 134 programas de apoyo para las PyMEs<sup>21</sup>

Institución	No	Institución	No	Institución	No
S. E	34	SAGARPA	6	SEDESOL	4
BANCOMEXT	21	SEMARNAT	13	SHCP	18
NAFIN	19	STPS	15	SECODAM	3
CONACYT	7	SEP	4		

Cuadro No. 14 Clasificación de los programas por dependencia responsable

TIPO DE PROGRAMA	NUMERO
APOYOS Y ESTIMULOS FISCALES	24
APOYO A LAS ACTIVIDADES EXCLUSIVAS DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES	22
SISTEMAS DE INFORMACION	1
SERVICIOS DE ORIENTACION Y CONCERTACION INTERINSTITUCIONAL	12
CAPACITACION, ASISTENCIA TECNICA Y CONSULTORIA EMPRESARIAL	28
CREDITOS, CAPITAL DE RIESGO Y SUBSIDIOS	14
CREDITOS Y SERVICIOS FINANCIEROS QUE OTORGA LA BANCA DE DESARROLLO	25
DESARROLLO REGIONAL Y ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO	8
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>

Cuadro No. 14 Clasificación de los programas por tipo de apoyo

En este año se están canalizando el doble de recursos para atención a las pequeñas y medianas empresas en comparación con lo destinado en el 2000. También se ha reforzado el papel de Nacional Financiera que ha otorgado 53 veces más créditos a pequeñas y medianas empresas en los dos últimos años en comparación con sexenios anteriores. Este año las micro, pequeñas y medianas empresas del país serán apoyadas a través de diversos programas con financiamientos por al menos 130 mil millones de pesos a nivel nacional.

A continuación se mencionarán algunos de las instituciones del sector gubernamental que ofrecen apoyo a pymes mediante programas de asistencia.

<sup>21</sup> Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI)

## Nacional Financiera

Nacional Financiera (en adelante NAFIN), es una Institución que forma parte de la banca de desarrollo del Gobierno Federal, y su función principal es fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, proporcionando financiamiento, capacitación y asistencia técnica, con el fin de promover el crecimiento regional y la creación de empleos para el país.

NAFIN en la actualidad juega un papel muy importante dentro de los esquemas de modernización y cambio estructural de la industria del país ya que a través de esto, se impulsa la competitividad de las empresas para que éstas puedan asumir compromisos y oportunidades que se tienen actualmente debido a la apertura comercial de nuestro país.

Los objetivos de NAFIN son:

- Apoyar la modernización productiva y financiera del país.
- Canalizar créditos para fomentar el desarrollo regional y la creación de empleos.
- Captar recursos que permitan un costo de fondeo competitivo.
- Acciones que promuevan el acceso de las empresas a recursos de otros intermediarios y mercados financieros internos e internacionales.
- Mecanismos de fondo de programas institucionales,
- Esquemas de fomento y apoyo institucional, entre otros.

Los esquemas de fomento y apoyo institucional de Nafin para la micro, pequeña y mediana empresa son:

### 1.- Programas de apoyo financiero con recursos institucionales

- Programas de modernización,
- Programas de estudios y asesoría,
- Programas de Infraestructura industrial para financiar la creación y mejoramiento de parques industriales y reubicación de plantas,
- Programas de desarrollo tecnológico y
- Programas para el mejoramiento del medio ambiente.

Nafin se ha planteado la meta de apoyar en este año a más de 300 mil empresas en el país, cantidad 20 veces superior a las respaldadas en 2000, con una derrama crediticia de casi 70 mil millones de pesos, unas cuatro veces más que hace tres años.

Entre enero y junio pasado, (Nafin) canalizó 29,8 mil millones de pesos a 41 mil 480 empresas y el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) destinó dos mil 810 millones de dólares a 985 empresas, en particular pequeñas y medianas.

Nacional Financiera cuenta con 150 millones de dólares para impulsar mecanismos de inversión y crédito para las pequeñas y medianas empresas, a través de dos estrategias:

1. Reactivar la política de fomento y
2. Apoyar diferentes regiones

Nafin destaca que su Programa de Cadenas Productivas permitirá apoyar este año de manera integral a más de 100 mil pequeñas y medianas empresas (Pymes) a nivel nacional.

Hoy en día, 99 por ciento de las operaciones de Nafin se hacen en segundo piso, más de 90 por ciento con la banca comercial y el resto son intermediarios financieros no bancarios. Nafin, atiende a las 20 cadenas productivas de las PyMES donde 18 mil 736 son del sector privado y 13 mil 826 del sector público.

Los recursos disponibles para estos programas se asignarán exclusivamente a la demanda que surja en las empresas. Cada empresa deberá seleccionar aquel programa de apoyo, directo o indirecto, que satisfaga sus necesidades. Como administrador de fondos, la banca de desarrollo canalizará los recursos a través de la banca de primer piso y de otros intermediarios financieros no bancarios, aunque también podría canalizar recursos financieros a instancias gubernamentales y a organizaciones sociales.

El riesgo de los programas de apoyo deberá ser compartido entre la banca de desarrollo y los intermediarios de primer piso. De esta forma, el intermediario de primer piso se obligaría a una adecuada calificación de sus clientes y a realizar los esfuerzos necesarios por recuperar la cartera.

Todos estos productos que ofrece Nafin llegan a las PYMES a través de bancos, arrendadoras financieras, empresas de factoraje y sociedad financieras de objeto limitado, que forman parte de la red de intermediación de Nacional Financiera. Adicionalmente, a través de la red de intermediación (incluyendo uniones de crédito, entidades de fomento y almacenadoras), Nafinsa brinda financiamiento de manera general en apoyo a las MiPyMES.

El siguiente cuadro muestra los diferentes apoyos financieros que NAFIN otorga a las PYMES.

NOMBRE DEL CRÉDITO.	DESTINO DEL CRÉDITO	PLAZO	TASA DE INTERÉS	OBSERVACIONES	DONDE SOLICITAR EL CRÉDITO
Factoraje Electrónico	1.- Mayor Liquidez. 2.-Incremento en el Capital de Trabajo.	Dependiendo cada caso.	Tasa preferencial.	Para hacer sujeto al crédito, es necesario estar afiliado al Programa de Cadenas Productivas Nafinsa.	<a href="http://www.nafinsa.gob.mx">www.nafinsa.gob.mx</a> Av. Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, CP 01020, México D.F. Teléfonos: 50 89 61 07, 01 800 623 46 72
Credicadenas	1.-Incremento en el Capital de Trabajo	Hasta por 12 meses.	Tasa fija	Para hacer sujeto al crédito, es necesario estar afiliado al Programa de Cadenas Productivas Nafinsa.	<a href="http://www.nafinsa.gob.mx">www.nafinsa.gob.mx</a> Av. Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, CP 01020, México D.F. Teléfonos: 50 89 61 07, 01 800 623 46 72
Anticipo a Pagos y Contratos	1.- Mayor Liquidez. 2.-Incremento en el Capital de Trabajo.	Dependiendo cada caso.	La tasa de interés es fija durante el plazo del crédito.	Este programa está orientado a proveedores de las entidades del sector público como: PEMEX, IMSS, CFE; y que tienen un contrato fidecomiso.	<a href="http://www.nafinsa.gob.mx">www.nafinsa.gob.mx</a> Av. Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, CP 01020, México D.F. Teléfonos: 50 89 61 07, 01 800 623 46 72
Obra Pública	1.- Proporciona liquidez durante el inicio, transcurso y conclusión del proyecto.	Dependiendo cada caso.	La tasa de interés es fija durante el plazo del crédito.	Para Contratistas. Aplica para todos aquellos proyectos que se encuentran comprendidos en la ley de obra pública y servicios relacionados a las mismas.	<a href="http://www.nafinsa.gob.mx">www.nafinsa.gob.mx</a> Av. Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, CP 01020, México D.F. Teléfonos: 50 89 61 07, 01 800 623 46 72
Equipamiento	1.- Adquisición de maquinaria y equipo de E.U.	El plazo es en función del monto, hasta 10 años.	La tasa de interés es variable (Moneda Nacional desde THIE+3% y Dólares Libor+2.25%)	La maquinaria deberá tener el 50% mínimo de contenido de integración estadounidense	<a href="http://www.nafinsa.gob.mx">www.nafinsa.gob.mx</a> Av. Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, CP 01020, México D.F. Teléfonos: 50 89 61 07, 01 800 623 46 72

<b>Crédito Pyme</b>	<p><b>CAPITAL DE TRABAJO:</b> Empresas nuevas, el plazo es a elegir de hasta 18 meses.</p> <p><b>ACTIVO FIJO:</b> Empresas nuevas, el plazo es a elegir de hasta 36 meses incluyendo hasta 4 meses de gracia. En empresas en operación el plazo es a elegir hasta 36 meses.</p>		Tasa fija durante todo el plazo.	Se otorga en conjunto con la Secretaría de Economía.	<p><a href="http://www.nafinsa.gob.mx">www.nafinsa.gob.mx</a> Av. Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, CP 01020, México D.F. Teléfonos: 50 89 61 07, 01 800 623 46 72</p>
<b>Modernización del Autotransporte</b>	1.- Inversiones en vehículos nuevos de carga o de pasaje.	Desde 12 hasta 60 meses.	La tasa es preferencial, fija o variable.	Programa de financiamiento para adquirir vehículos nuevos de carga o pasaje. Las garantías dependen del enganche pactado y el aval que garantiza el financiamiento es opcional.	<p>Visitar al distribuidor de la marca de preferencia y ponerse en contacto con Nafinsa <a href="http://www.nafinsa.gob.mx">www.nafinsa.gob.mx</a> Av. Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, CP 01020, México D.F. Teléfonos: 50 89 61 07, 01 800 623 46 72</p>
<b>Liquidez Electrónica</b>	1.- Brinda liquidez al desarrollador de vivienda de interés social.	Plazo máximo de 120 días.	Tasas preferenciales.	La contratación es a través de la Cadena Productiva del Infonavit.	<p><a href="http://www.nafinsa.gob.mx">www.nafinsa.gob.mx</a> Av. Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, CP 01020, México D.F. Teléfonos: 50 89 61 07, 01 800 623 46 72</p>

Cuadro No. 15 Programas de Nacional Financiera Para las PyMEs<sup>22</sup>

## Bancomext

Bancomext facilita a las PyMEs el acceso al financiamiento para el comercio exterior a través de diversos esquemas con lo cual éstas pueden obtener recursos para capital de trabajo, financiamiento a ventas y/o adquisición de maquinaria y equipo:

1. Simplificación de crédito,
2. Financiamiento automático de la cartera de exportación
3. Crédito al pequeño exportador

<sup>22</sup> : Fuente Nacional Financiera.

## Secretaría De Economía

Por otro lado la Secretaría de Economía ofrece entre otros un programa el cual se llama "Programa de Desarrollo de Proveedores", en el cual mencionaremos sus ventajas para las pymes:

- Posibilidad de tener entrevistas con Grandes Empresas.
- Contar con un sistema de agendeo personalizado durante los eventos.
- Oportunidad para dar a conocer sus productos y/o servicios a Grandes Empresas, a fin de iniciar negociaciones y de esta manera poder incrementar sus ventas.
- Conocer los criterios de selección y/o calificación de proveedores de las Grandes Empresas y poder evaluar las posibilidades que tiene su empresa, producto o servicio para ser proveedor calificado.
- Participar en un seminario de orientación y capacitación.

## Subsecretaría De La Pequeña Y Mediana Empresa

Esta Subsecretaría tiene una propuesta estratégica: el Asociacionismo: la idea que las pymes se unan para hacer compras conjuntas o sean capaces de establecer cadenas productivas entre sí para atender grandes mercados o proveer a grandes empresas.

La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa entidad que depende de la Secretaría de Economía, presupuestó para 2003, mil once millones de pesos para atender a las Pequeñas y Medianas Empresas, cantidad que se distribuyó entre los diversos fondos de apoyo que maneja la Subsecretaría. Los respaldos financieros van orientados a proyectos productivos y de inversión.

- Desarrollar programas de proveedores mediante co-inversiones de empresas mexicanas con sus contrapartes internacionales. Esto con la idea de que empresas nacionales y extranjeras fortalezcan sus lazos comerciales, sus conocimientos y contactos con sus respectivos mercados.
- Buscar construir más mercados públicos en México que favorezcan el desarrollo de canales de comercialización de producciones a pequeña y mediana escala y otras actividades comerciales.
- Establecer un sistema nacional de incubadoras de empresas; aprovechar los mejores métodos de cada una e interconectarlas para fomentar los semilleros de emprendedores.

Algunos de los programas que la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana ofrecen son los siguientes:

#### **FOAFI**

Uno de los principales problemas de las PyMEs es la falta de financiamiento. El objetivo del Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FOAFI) es justamente facilitar el acceso al crédito, lo que le permitirá a estas empresas incrementar su competitividad. Al mismo tiempo, el FOAFI busca fomentar la cultura empresarial y financiera de estas empresas. Entre sus acciones concretas, el FOAFI puede financiar hasta el 65% del costo de los planes de negocios de una empresa—uno de los requisitos para obtener un crédito—y, a través de la creación de fondos de garantía, permite a las Pymes acceder al crédito comercial con mayor facilidad.

#### **FAMPYME**

Otro de los grandes obstáculos que enfrentan las PyMEs es la falta de capacitación y la enorme dificultad que implica obtener tecnología de punta. El Fondo de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME) brinda a las Pymes capacitación y asesoría especializada para incrementar su productividad. En particular, este programa ofrece servicios de consultoría para que las empresas beneficiadas puedan acceder a procesos, conocimiento o tecnología que les permitan mejorar sus operaciones.

#### **FIDECAP**

Las Pymes también se enfrentan al problema de la vinculación con los mercados. Una de las mejores maneras para la permanencia de las Pymes es su integración a alguna cadena productiva. Por tal motivo, el Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP) ayuda a las Pymes a adquirir equipo o maquinaria y a alcanzar la infraestructura necesaria para integrarse a alguna cadena productiva. De la misma manera, a través de ferias, encuentros y talleres, el FIDECAP contribuye a que las Pymes se vinculen con grandes empresas y a capacitarse para encontrar oportunidades de negocio.

#### **PYMEXPORTA**

Los mercados internacionales ofrecen oportunidades que las Pymes deben aprovechar. Con este objetivo, se han instado varios Centros PYMEXPORTA que prestan asistencia técnica, capacitación, información sobre oportunidades de exportación, promoción, distribución, comercialización y establecimiento de contactos de negocio.

Como parte de este programa se ha impulsado el Fondo de Apoyo para la Consolidación de la Capacidad Exportadora (FACOE). Programa de Centros de Distribución en Estados Unidos. Dirección General de Oferta Exportable de la Subsecretaría para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Apoya a productores y personas físicas con actividad empresarial que presenten proyectos para iniciar, consolidar o diversificar la oferta exportadora de sus productos con base en la mejora de su organización, de sus procesos y habilidades empresariales.

**COMPITE**

La capacitación de sus recursos humanos es uno de los factores clave para la permanencia de las Pymes. Por este motivo, el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE) brinda financiamiento por hasta el 70% del costo de talleres para que las Pymes incrementen la calidad de sus productos.

**RED CENTRO CRECE**

Ofrece servicios de consultoría especializada a las Pymes. Por ejemplo, la Red realiza estudios y análisis para promover la competitividad; estudios de factibilidad, estudios de mercado, análisis sectoriales, análisis de viabilidad económica de proyectos, análisis financieros, estudios de recursos humanos, análisis y control del proceso productivo.

**PROMODE.** (Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista)

Este fue creado con el objetivo de fortalecer el desarrollo de las capacidades empresariales de los propietarios de micro y pequeños establecimientos, así como apoyar a las nuevas pequeñas empresas, a través de su capacitación. También da apoyo a los interesados en iniciar un negocio.

Hay todavía un camino largo para fortalecer el mercado interno y tener un impacto en la economía, pero los pasos que se han establecido en apoyo a las PYMES impulsan un cambio en la manera de abordar el problema del empleo y el desarrollo integral de la sociedad. Los programas de PYMES son el instrumento y los mecanismos para lograr traducir la estabilidad macroeconómica en fomento para el mercado y el empleo. Recorrer esta vía permitirá relanzar el crecimiento económico con un enfoque dirigido a la creación de empleo, además de activar y difundir una nueva cultura emprendedora entre las medias y pequeñas empresas.

## El futuro de las pymes

La paradoja de la pequeña y mediana empresa radica en que, por un lado, esta en mejores condiciones para incorporar cambios, por otro lado, es habitualmente la más resistente en hacerlos superar la resistencia al cambio será más posible si además de comprender la importancia de ésta, de estar adecuadamente informado, etc., pudiese articularse un proceso de cambio planificado, gradual y en etapas. En la medida en que los cambios puedan administrarse, es decir, pensarlos, diseñarlos, implementarlos y evaluar sus consecuencias.

Como hay cambios que se pueden hacer o no, independientemente de los beneficios de una u otra decisión hay otros que no pueden dejar de hacerse, sería interesante ponderar anticipadamente cada cambio a tres categorías:

1. Promisorios. 2. Peligrosos. 3. Irrelevantes.



En aquellos cambios que, como dijimos pueden programarse al esquema gradualista, significará comenzar por aquellos que representan el menor riesgo.

Además de ir generando una organización más flexible, los avances en cuanto a delegación permitirán al empresario disponible de tiempo para intensificar o iniciar las gestiones en las cuales su participación podía ser ventajosa o aún necesaria. Nos referimos en particular a la posibilidad de obtener una visión de negocios más clara, menos comprometida con el hora a hora y más con el futuro. Si el ocuparse del detalle puede implicar perder la perspectiva del conjunto, estaremos comprometiendo de algún modo o medida la supervivencia y el crecimiento de la empresa.

El futuro de las pequeñas y medianas empresas estará íntimamente ligado al tipo de transacciones que pueda establecer con el medio externo a ellas, ya sea con otras organizaciones privadas o estatales, instancias económicas, políticas, sindicales y sociales. De no ser así, difícilmente pueden subsistir cualquiera sea el esfuerzo para alcanzar en tales condiciones un alto grado de eficiencia y eficacia.

De ahí el énfasis en el tema del cambio, orientado hacia un nuevo modo de entender los negocios, que tienden a romper con los esquemas individualistas y autocráticos y apunta a un estilo participativo, en el cual las posibilidades de asociación e integración constituyan alternativas abiertas.

Estas afirmaciones deberán significar cambios importantes para la actividad interna de las organizaciones en cuanto a estilo y liderazgo. En su estructura cambios mediante los cuales la creatividad, la mayor iniciativa individual y el crecimiento de cada uno de los hombres que la constituyen sean posible.

Si esta perspectiva es básicamente compartida, es importante entender que tales cambios para el futuro deben ser iniciados hoy.

Para quienes están dispuestos a iniciar los cambios señalados será importante que los mismos respondan a una planificación y no a un impulso desenfrenado que, por ganar tiempo, pase por alto los datos de la realidad actual. Este desafío no solo debe ser asumido por los propietarios de las pequeñas y medianas empresas sino por todos aquellos colaboradores que, desde dentro o fuera de las instituciones, deseen automáticamente preservarlas.

Los cambios que se produzcan generarán inevitablemente algún grado de conflicto que se agregará a los ya existentes que por cierto no son pequeños ni ciertos. Pero parecería que no hay otra forma para resolver de base los problemas organizaciones de hoy y anticipar la subsistencia para el mañana.

---

## Conclusiones

Las micro, pequeñas y medianas empresas de México y el mundo constituyen la base fundamental de la economía de la mayor parte de la población. Hemos visto como éstas, en su conjunto, representan casi el 70% de las fuentes de empleo en nuestro país y son, en su conjunto, el 99.07% del número total de ellas, contra el 0.93 % de las grandes empresas.

En este avance de investigación queda constancia del hecho de que las micro, pequeñas y medianas empresas, pese a todos los beneficios que aportan a la economía de los países, particularmente en el nuestro, confrontan grandes problemas que deben ser resueltos para hacerlas más competitivas tanto en el ámbito regional y nacional, como en el internacional. Las políticas crediticias, la fundamentación y alcance de los programas de apoyo, la competencia desleal e ilegal del comercio informal, así como los deficitarios programas de innovación tecnológica y de capacitación, deben ser analizados bajo una óptica diferente, desplegando estrategias más agresivas e innovadoras, que permitan el adecuado desarrollo y posicionamiento de este importante núcleo socioeconómico de México.

## CAPÍTULO

## 2

# La Consultoria de Empresas

## Introducción

Hace tiempo que se ha reconocido que la consultoria de empresas es un servicio profesional útil que ayuda a los directores de empresa a analizar y resolver los problemas prácticos que afrontan sus organizaciones a mejorar su rendimiento y a aprender de la experiencia de otros gerentes y organizaciones. Miles de entidades privadas y publicas tanto de países industrializados como de países menos desarrollados recurren a los servicios de consultoria de empresas, independientemente o conjuntamente de los servicios de capacitación, dirección y aplicación de proyectos, asesoramiento financiero, contabilidad y otros servicios profesionales.

La consultoria de empresas puede ser tan amplia o generalizada como se requiera y se practica de muchas formas diferentes, considerando la diversidad de la empresa y el contexto en el que actúan los consultores, así como sus métodos utilizados. Por tal motivo presentar y adoptar como óptimo un modo de abordar la consultoria es difícil, por tal motivo el presente capitulo tiene como único objeto el presentar un marco teórico y de referencia en relación la consultoria desde una visión general del método y la profesión del consultor de empresas.

## Antecedentes

- “La consultoría tiene su origen en la Revolución Industrial y en la aparición de la fábrica moderna”.<sup>1</sup>
- La consultoría en una empresa se hizo posible cuando la experiencia gerencial alcanzó una etapa relativamente avanzada. Entonces fue preciso determinar y describir los métodos y los principios aplicables a diversas organizaciones y situaciones por lo que los empresarios fueron inducidos y presionados para buscar una nueva forma de dirigir y controlar el negocio. Lo que no se dio sino hasta mitad del siglo XIX período en el que se originó el movimiento de la Organización Científica del Trabajo.
- Uno de los primeros ejemplos de consultoría de los cuales se tiene conocimiento, fue el caso de “un fabricante estadounidense Charles T. Sampson, que en 1870 reorganizó todo el proceso productivo en su fábrica de calzado para poder emplear trabajadores chinos no calificados. Un año más tarde, actuando a título de consultor transmitió toda su experiencia al propietario de una lavandería, el cual aceptó sus consejos y aplicó el método anteriormente utilizado por Sampson.”<sup>2</sup>
- “Los pioneros de la Organización Científica del Trabajo entre ellos, Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson, dieron un gran impulso al desarrollo de la consultoría. Sus criterios técnicos y metodológicos para simplificar los procedimientos de trabajo y aumentar la productividad del trabajador y la fábrica no eran idénticos y en algunos casos resultaban incompatibles. Sin embargo creían en la aplicación del método científico para la resolución de los problemas de la producción. Creían en la ventaja de servirse de varios métodos para difundir sus enfoques científicos y que las empresas lo utilizarían, impartiendo conferencias, escribiendo libros y artículos, organizando prácticas y aportando asesoramiento de todas las formas imaginables. Al final de su vida Taylor decidió convertirse en consultor de empresas de tiempo completo.”<sup>3</sup>
- La Organización Científica del Trabajo produjo una consultoría concentrada principalmente en la productividad y la eficiencia de las fábricas y talleres, la organización racional de trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de desperdicios y la reducción de costos de producción a lo que se denominó como “ingeniería industrial” y “expertos en eficiencia” a los que la aplicaban lo

<sup>1</sup> Apuntes de la materia optativa “Asesoría y Consultoría”, impartida por el Profesor Moisés Cervantes

<sup>2</sup> *Ibid*

<sup>3</sup> *Ibid*

cuales no siempre eran bien vistos por los trabajadores que aunque con mejoras espectaculares en la organización, tenían planteamientos frecuentemente despiadados con los trabajadores.

- En 1914 después de las limitaciones de la ingeniería industrial y de los métodos de los expertos en eficiencia, Edwin Booz, crea una de las primeras empresas de consultoría del tipo que actualmente se conoce "Business Research Service".<sup>4</sup>
- En 1920 Elton Mayo con su experimento de Hawthorne y Mary Parker Follet con su trabajos de motivación dieron impulso a la investigación y a la consultoría en la esfera de las relaciones humanas y motivación. En este mismo decenio "se establecieron varias oficinas de consultoría que fueron desarrollando su capacidad para establecer diagnósticos de las organizaciones comerciales en su totalidad examinando los problemas de la fabricación y la productividad con una perspectiva más amplia de oportunidades de venta y de expansión del negocio".<sup>5</sup>
- James O. McKinsey era uno de los muchos consultores de empresas que tenían una base de conocimientos de contabilidad y experiencia adquirida en oficinas de contables colegiados, además de que éste aplicó el método del diagnóstico global y de la dirección general a una empresa mercantil y estableció su propia oficina de consultoría en 1925 y que actualmente se le considera como uno de los fundadores de la profesión de consultor.
- Entre 1920 y 1930 la consultoría de empresas no sólo estaba presente en E.U. y Reino Unido, sino que también empezaba a ganar terreno en Alemania, Francia, Checoslovaquia y otros países industrializados. Y a pesar de que las empresas de consultoría prestigiosas era muy pequeñas, sus servicios los solicitaban grandes empresas, mientras que las pequeñas y medianas aún no conocían este servicio. Asimismo, el gobierno empezó a solicitar los servicios de las consultoras.
- Durante la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos consideró a la consultoría como una buena herramienta para llevar adecuadamente la gestión y la dirección del país para ganar en el campo de batalla. Tuvo su máximo desarrollo después de la posguerra (1920) en la reconstrucción de los países, la rápida expansión de las empresas unida a la aceleración de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevas economías en desarrollo y la intensificación de la internacionalización de la industria, el comercio y las finanzas mundiales a través de los años se fue desarrollando en varias ramas y organizaciones mercantiles.
- En 1960 surgen los grandes despachos de consultoría administrativas.

<sup>4</sup> [www.wbresearch.com/service.asp](http://www.wbresearch.com/service.asp)

<sup>5</sup> Apuntes de la materia optativa "Asesoría y Consultoría", impartida por el Profesor Moisés Cervantes.

- Los administradores son los que asumen el papel más importante ya que son los que prestan estos servicios. Este auge se debió a que las empresas consultoras carecieran de los nuevos conocimientos organizacionales y personal capacitado.
- A partir de 1975 y hasta nuestros días la consultoría ha ido abarcando una gama de servicios multidisciplinarios y ha adoptado nuevas metodologías así como avances tecnológicos.

## Generalidades

### Definición de la Consultoría

Existen diversas acepciones del término consultoría así como de sus aplicaciones a situaciones y problemas empresariales, principalmente se dirigen a dos enfoques: el práctico o de asesoramiento y el profesional<sup>6</sup>

**Enfoque Práctico o de asesoramiento.** Según Fritz Steele<sup>7</sup> "Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son." 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... Un director o gerente de una empresa puede también actuar como consultor, si decide asesorar y ayudar a un colega o incluso a sus subordinados, en lugar de darles instrucciones y órdenes.

**Enfoque profesional.** Larry Greiner y Robert Metzger<sup>8</sup>, dicen que "la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por organizaciones y proporcionado 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 les solicita, en la aplicación de soluciones"

<sup>6</sup> Kubr M "La consultoría de empresas" ( Organización Internacional Del Trabajo 1998)

<sup>7</sup> F. Steele Consulting for organizational change ( University of Massachusetts Press 1975

<sup>8</sup> I.e Greiner y R.O Metzger: "Consulting To Management" (Prentice-hall 1983).

“La consultoría de empresas es un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como el desempeño individual y colectivo”.<sup>9</sup>

“La consultoría es el servicio que brinda un profesional independiente a una persona física o moral con el propósito de ayudar a percibir, comprender y/o resolver problemas prácticos relacionados con su entorno”.<sup>10</sup>

## Definición de Asesoría

Según Milan Kubr<sup>11</sup>, el asesoramiento es un método por medio del cual se ayuda a las personas a descubrir, comprender, hacer frente y resolver sus propios problemas personales, que pueden ser de educación, salud, empleo, competencia, carrera, relaciones con los colegas, relaciones familiares, etc. Normalmente se considera que el asesoramiento es una forma de intervención muy diferente de la consultoría gerencial y empresarial. Con todo, la utilización del asesoramiento como un instrumento de consultoría tiene enormes posibilidades, en especial para ayudar a individuos o grupos a superar dificultades personales y a ser más eficaces como gestores y empresarios.

Un asesor eficaz es más que una persona que sabe escuchar, en ocasiones los gerentes y empresarios necesitan a alguien que los escuche con comprensión ya que entre los mismos directivos no pueden mostrar algún signo de temor ante alguna situación que esté causando conflicto en la empresa, porque sería como si estuvieran demostrando debilidad e incompetencia.

Un asesor es más un facilitador que un técnico especialista y su tarea consisten en ayudar al cliente a reflexionar sobre su situación personal, dificultades, prioridades, opciones y las ventajas y desventajas de cada una de ellas para luego decidirse a actuar.

En la asesoría, el asesor no sólo propone soluciones al cliente sino que ni siquiera podrá participar demasiado activamente en el proceso o en la identificación del problema. Debe ayudar más bien al cliente a identificar sus propios problemas y las soluciones correspondientes, formulando preguntas, escuchando y prestando apoyo y estímulo. Al mismo tiempo que debe ser escrupulosamente neutral con respecto a la decisión que adopte el cliente para desenvolverse mejor en cada situación y no simplemente asesorarlo sobre los que debe hacer en una situación dada.

---

<sup>9</sup> Apuntes de la materia optativa “Asesoría y Consultoría”, impartida por el Profesor Moisés Cervantes.

<sup>10</sup> Ibid

<sup>11</sup> Kubr M. “La consultoría de empresas” ( Organización Internacional Del Trabajo 1998)

Algunos autores para referirse a una u otra las han denominado de la siguiente forma<sup>12</sup>:

- Asesoría Interna: brinda apoyo a las unidades sustantivas de la organización de la que forma parte
- Asesoría o Consultoría Externa: son servicios de apoyo proporcionados por unidades externas a las empresas.

## Similitudes y Diferencias

En términos generales se puede decir que la consultoría y asesoría son términos equivalentes. No obstante, la Asesoría es un proceso en el cual los expertos profesionales acuden a las empresas para evaluarlas y detectar los focos rojos que están afectando el funcionamiento de un área en específico o de la empresa en su totalidad, pero el experto sólo emite recomendaciones, consejos y orienta al responsable del área y, en su caso, al administrador o director general para que implementen soluciones ellos mismos.

Mientras que en la Consultoría igualmente que en la Asesoría se evalúa, analiza y detectan las posibles fallas pero en este caso ya se trabaja conjuntamente con los responsables y directivos para desarrollar e implementar sistemas que corrijan y a su vez prevengan futuros problemas.

Otra diferencia consiste en que el desarrollo de personal de los asesores exige cualidades muy diferentes y de un orden distinto de responsabilidad del normalmente requerido de un consultor. Puede que un asesor no requiera de conocimientos o experiencia de gestión particulares, que pueden incluso constituir una desventaja, ya que le inducirán a formular sugerencias técnicas al cliente cuando su tarea consiste en habilitarlo para que se le ocurran ideas propias.

## Características de la Consultoría de Empresas

**Servicio Profesional.** La consultoría de empresas proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión. Una persona se convierte en un consultor después de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable acervo de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales y después de haber adquirido las técnicas necesarias para resolver los problemas, mejorar el rendimiento de la organización y compartir la experiencia con otros. La consultoría se puede basar en la experiencia, en la investigación, o en ambas.

**Servicio Consultivo.** La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan (con algunas excepciones) para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. No tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De

<sup>12</sup> Kubi, M. como seleccionar y trabajar con consultores. (Ginebra, OIT, 1996)



lo único que responden es de la calidad e integridad de su asesoramiento, los clientes asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos. La pericia básica y el arte del consultor están no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno. El arte del consultor consiste principalmente en que se hagan las cosas cuando no está a cargo.

**Servicio Independiente.** Un consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses.

- La independencia técnica implica que el consultor está en condiciones de dar una opinión técnica y de proporcionar asesoramiento independientemente de lo que cree, pretende o desea escuchar el cliente.
- Independencia financiera significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente.
- 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 organización cliente pueden influir en el consultor.
- La independencia emocional significa que el consultor mantiene su desapego independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo.

**Servicio Temporal.** Los clientes recurren a los consultores para que les presten ayuda durante un periodo limitado. Los consultores aportan el tiempo y los conocimientos necesarios al problema que se trata y dejarán la organización cuando haya quedado completada su tarea.

**Servicio Comercial.** Las empresas de consultoría venden servicios profesionales y los clientes los compran. Además de ser organizaciones de servicios profesionales, las empresas de consultoría son también simplemente empresas. Una tarea de consultoría no debe ser sólo una actividad técnicamente justificada, sino una empresa comercial financieramente factible y rentable según los criterios del cliente y del consultor. Desde el punto de vista del cliente, los beneficios obtenidos deben superar a los costos en que se incurre. Desde el punto de vista del consultor, la consultoría debe ser una actividad rentable medida por los criterios normalmente aplicados por las empresas de servicios profesionales.

## **El asesoramiento como un instrumento de la consultoría**

El asesoramiento es un método por medio del cual se ayuda a las personas a descubrir, comprender, hacer frente y resolver sus propios problemas personales, que pueden ser de educación, salud, empleo, competencia, carrera, relaciones con los colegas, relaciones familiares, etc. Frecuentemente se considera que el

asesoramiento es una forma de intervención muy diferente de la consultoría gerencial y empresarial. La utilización del asesoramiento como un instrumento de consultoría tiene enormes posibilidades, en especial para ayudar a individuos o grupos a superar dificultades personales y a ser más eficaces como gestores y empresarios.

El asesoramiento es necesariamente una relación unilateral. En el caso de las pequeñas empresas, la persona y la empresa pueden incluso ser la misma. Un asesor se ocupa de una manera muy personal de los problemas y las posibilidades que afronta un individuo particular.

Es posible que la persona a la que se asesora decida abandonar la organización o cerrar la empresa como resultado de un proceso de consultoría eficaz, puesto que el objetivo del asesor es ayudar a su cliente más que a la organización. Pero un resultado más frecuente es que un cliente considere que está más capacitado, con más confianza en sí mismo y sea más independiente en la persecución de los objetivos personales, y que estos concilien con los de la organización. Se dice que la mejor prueba de consultoría eficaz es que el cliente niegue que el asesor haya desempeñado función alguna en la solución positiva de sus dificultades.

Un asesor eficaz es por encima de todo una persona que sabe escuchar. Muy a menudo los gerentes y empresarios necesitan alguien que los escuche con comprensión. Pueden sentir temor de las personas que ocupan un cargo superior a ellas en la jerarquía y las personas que están por encima de ellas les tienen a su vez temor. En muchas ocasiones admitir sentir confusión e incertidumbre se considera como un signo de incompetencia o debilidad y son pocos los gestores que tienen la suerte de contar con amigos fuera de la organización que tienen el tiempo o la capacidad de escucharlos. Un consultor al que se ha contratado para que realice lo que parece ser un cometido tradicional de consultoría, a menudo se encuentra en una situación en que tiene que ser un asesor de una persona que está sola y deprimida.

Saber escuchar no es tan sencillo como podría parecer, pero el asesoramiento es algo más que escuchar con simpatía. Un asesor es más un facilitador del proceso que un técnico especialista y su tarea consiste en ayudar al cliente a reflexionar sobre su situación personal, dificultades, prioridades, opciones y las ventajas y desventajas de cada una de ellas para luego decidirse a actuar. El asesor no podrá participar demasiado activamente en el proceso o en la identificación del problema, debe ayudar más bien al cliente a identificar sus propios problemas y las soluciones correspondientes, formulando preguntas, escuchando y prestando apoyo y estímulo. Al mismo tiempo debe ser escrupulosamente neutral con respecto a la decisión final que adopte el cliente, puesto que el objetivo es promover la capacidad del cliente para desenvolverse mejor en cada situación, y no simplemente asesorarlo sobre lo que debe hacer en una situación dada. La tarea fundamental del asesor es ayudar a los clientes a buscar soluciones, organizar su propio método de reflexión acerca de su labor y quizás de su vida en general.

Debido al carácter personal de la tarea, las sesiones de asesoramiento pueden darse en charlas no estructuradas. Como cualquier consultoría, el asesoramiento incluye casi siempre una serie de reuniones, y conviene asegurarse de que el cliente tenga la sensación de que se están haciendo progresos de una sesión a otra. Una forma de lograrlo consiste en terminar cada sesión acordando ciertas tareas que el cliente, y quizás también el asesor, completará antes de la sesión siguiente. Puede asimismo ocurrir que el cliente pase a ser dependiente de su asesor y esto es exactamente lo que no debe suceder, puesto que el objetivo es facultar a los clientes para que sean independientes. Un buen asesor debe incorporarse a su tarea y establecer una relación de confianza con el cliente, para extraerle a éste todas sus ideas y toda la información que pueda ser pertinente, pero el asesor debe también aprender a retirarse y dejar al cliente al final del proceso. Al principio resulta difícil crear la confianza necesaria, pero al final la separación suele ser aun más difícil. Un asesor eficiente es capaz de hacer ambas cosas.

## El consultor de empresas

### Principales características de un consultor

Un consultor es un empresario del conocimiento, es aquel profesional que cuenta con el acervo intelectual, capacidad probada y experiencia en su campo de especialidad para asesorar a quien lo requiera.

Un consultor es un profesional o mediador que interviene en una reunión de dos o más personas, ofrece soluciones, a la imagen de un individuo u organización. También considerar consultor a quien posea una alta calificación basada en sus antecedentes y experiencias.

Se dice que los consultores son los "gurus" en varias especialidades, existen diversas áreas de consultoría como son: Consultoría en ingeniería son de lo más antiguo en la consultoría, hay despachos contables, hay firmas de consultoría administrativa, hay firmas de publicidad, de consultores políticos también de corporaciones gigantes.

**Especialista:** Todo buen consultor debe ser un experto en un campo determinado aunque esto no siempre asegura el éxito. El buen consultor requiere además de ser:

**Interdisciplinario o generalista:** Parece una contradicción. Sin embargo el magnífico consultor no solo debe conocer de su especialidad, sino también manejar multitud de facetas del profesional moderno y del propio empresario, estos puntos se señalan a detalle más adelante.

Robert Kelly<sup>13</sup> menciona siete características necesarias para un consultor:

1. Conocimiento del proceso de la consultoria
2. Conocimientos técnicos
3. Habilidades requeridas
  - De comunicación
  - Interpersonales
  - Administrativas
  - Técnicas
4. Credibilidad
5. Personalidad
6. Código de ética
7. Estilo de vida

## Tipos de consultores

La practica profesional jerarquiza a los consultores de acuerdo a su experiencia en:

- **Consultor Director**, son aquellas personas que tienen más de 15 años de experiencia profesional en una especialidad.
- **Consultor Especializado**, son aquellas personas que cuentan con más de 10 años de experiencia profesional en un área específica de consultoria.
- **Consultor Senior**, son aquellas personas que cuentan entre 7 y 15 años de experiencia profesional en consultoria.
- **Consultor Junior**, son aquellas personas que cuentan entre 5 y 15 años de experiencia profesional en consultoria.
- **Asistente Senior**, son aquellas personas que cuentan entre 2 y 5 años de experiencia profesional.
- **Asistente Junior**, son aquellas personas que cuentan entre 1 y 2 años de experiencia profesional.

## Ventajas de ser un consultor de empresas

- Es una actividad que se puede desarrollar de manera independiente.

<sup>13</sup> Kubr, M como seleccionar y trabajar con consultores. (Ginebra, OIT, 1996)

- La inversión de capital no es tan alto, ya que el principal activo se encuentra en el conocimiento de los consultores.
- Es una actividad bien remunerada

Se cree que el negocio de la consultoría es característico solo de ejecutivos retirados y gente con amplia experiencia en la práctica. Sin embargo un joven de corta edad con conocimientos amplios en software o cualquier otro, por ejemplo, puede ser un excelente y bien pagado consultor. Un consultor se puede desarrollar en cualquier campo donde se requiera conocimiento específico.

## **Razones para contratar un consultor**

Una de las principales razones para contratar a un consultor, es la de contar con un especialista en el cual se puedan descargar responsabilidades que por razones de tiempo y área de responsabilidad no deben ser asumidas por gente interna de la empresa.

Una gran mayoría de empresas contrata consultores cuando han llegado a la conclusión que no son capaces de solucionar una determinada problemática, aunque el consultor es algo más que un "salvavidas de organizaciones". La presencia de un buen consultor ayuda a una organización a ver lo que desde adentro esta no puede ver y lo que necesita.

Cuando en la solución de un problema surgen dos o más personas que tienen opiniones diferentes, se necesita un tercero que medie las cosas para hacerlos conscientes de sus actitudes y alternativas que deben tomar a fin de proceder de manera objetiva en la respectiva solución.

Un gerente o director de empresa puede recurrir a un consultor si percibe una necesidad de ayuda de un profesional independiente y considera que el consultor será la persona adecuada para prestarle esa ayuda. Examinemos, cinco razones genéricas que motivan a los clientes cuando recurren a consultores:

**Alcanzar los objetivos y fines de la organización.** Toda consultoría en materia empresarial apunta a un objetivo general, ayudar a los clientes a alcanzar sus metas empresariales, sociales o de otra índole: ventajas competitivas, satisfacción de los clientes, calidad total, rentabilidad, eficacia, crecimiento y otros. La consultoría tiene por finalidad aumentar el valor de la organización cliente, y este valor debería ser una aportación tangible y mensurable al logro de los objetivos.

Este objetivo global de la consultoría de empresas constituye el fundamento y da sentido a toda la labor de asesoramiento. En algunas organizaciones los objetivos y metas no siempre se encuentran definidos y la dirección actúa sin ninguna perspectiva, meta o sentido de su misión. La principal aportación del consultor

podría muy bien consistir en ayudar al cliente a adoptar una visión del futuro, fijar metas ambiciosas pero realistas, elaborar una estrategia, concentrarse en los resultados y empezar a considerar los problemas y las oportunidades actuales más fundamentales para la organización.

**Solución de problemas gerenciales y empresariales.** Ayudar a los directores, gerentes y otros decisores a resolver problemas es quizá el objetivo mencionado con más frecuencia en la consultoría. La tarea del consultor se describe como una ayuda profesional para poner al descubierto, diagnosticar y resolver problemas relacionados con diversas esferas y aspectos de la gestión y de la empresa.

**Descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades.** Las organizaciones 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 de nuevos mercados y productos; evaluación y utilización de tecnologías; en el mejoramiento de la calidad; servicios más útiles a los clientes, promoción y motivación del personal; la utilización óptima recursos financieros y el descubrimiento de nuevos contactos comerciales (contratos), entre otras.

**Promoción del aprendizaje.** Lyndon Urwick, señala que "el único trabajo que vale realmente la pena hacer como consultor es el que instruye, el que enseña a los clientes y a su personal a administrar mejor sus negocios". Muchos clientes recurren a consultores no sólo para hallar una solución a un problema preciso, sino también para adquirir los conocimientos técnicos especiales del consultor y los métodos utilizados para evaluar a las organizaciones, poner al descubierto los problemas y las oportunidades, promover las mejoras y aplicar los cambios.

El asesoramiento asume un cometido de enseñanza. Su finalidad es facultar al cliente aportando nuevas competencias a la organización y ayudando a los directores o gerentes y al personal 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».

El efecto de aprendizaje de la consultoría es probablemente el más importante y duradero.

**Introducción de cambios.** Agente del cambio, es otro título frecuentemente aplicado a los consultores. Y están orgullosos de él, puesto que refleja otro objetivo general de la consultoría: ayudar a las organizaciones clientes 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. La importancia de este objetivo de la consultoría ha aumentado de modo considerable en la actualidad debido a la complejidad y al ritmo de las modificaciones ambientales, la necesidad de mantenerse informado acerca de los cambios que puede efectuar la organización y reflexionar constantemente sobre las repercusiones posibles, la rapidez con que las organizaciones tienen que adaptarse y las exigencias cada vez mayores de flexibilidad y capacidad del personal para hacer frente al cambio.

## Diez maneras principales de utilizar a un consultor

1. **Facilitación de información.** Una información mejor, más completa y más pertinente es a menudo lo único o lo más importante que necesita un cliente para adoptar la decisión correcta. Puede tratarse de información sobre los mercados, clientes, tendencias del sector, materias primas, abastecedores, competidores, políticas y reglamentaciones, u otro tipo de información. La empresa consultora puede disponer de esta información en sus archivos o saber dónde y cómo encontrarla.
2. **Facilitación de recursos de especialistas.** Se puede utilizar un consultor para complementar al personal de la organización cliente. Normalmente, esos consultores serán especialistas en esferas en las que el cliente necesita la colaboración de un experto por un breve periodo o quiere evitar la contratación de un nuevo empleado.
3. **Establecimiento de contactos y vinculaciones comerciales.** Muchos clientes recurren a los consultores en su búsqueda de contactos comerciales, agentes, representantes, abastecedores, subcontratistas, asociados para empresas mixtas y fusiones, empresas que es posible adquirir, fuentes de financiación, inversores adicionales, etc. La tarea del consultor podrá consistir en señalar a los candidatos adecuados (personas u organizaciones), presentar sus nombres al cliente, evaluar su idoneidad, recomendar una elección, definir y negociar las condiciones de una alianza o un acuerdo comercial y actuar como intermediario en la aplicación.
4. **Facilitación de dictámenes de expertos.** Se puede contactar al consultor para un dictamen pericial en casos en los que el cliente puede elegir entre diversas posibilidades y prefiere disponer de un asesoramiento imparcial e independiente de un tercero antes de adoptar una decisión importante.
5. **Establecimiento de un diagnóstico.** La capacidad y los instrumentos para establecer un diagnóstico figuran entre las principales aportaciones de los consultores. Los clientes utilizan a los consultores para un amplio conjunto de tareas de diagnóstico relacionadas con las virtudes y los defectos de la organización, las tendencias positivas y negativas, la capacidad potencial de mejorar, las barreras que se oponen al cambio, la situación frente a la competencia, la insuficiente utilización de los recursos, los problemas técnicos humanos que requieren la atención de la dirección, etc. El diagnóstico se puede referir a toda la empresa o a parte de ella: un departamento, sector, función, línea, de productos, sistema de información, estructura orgánica u otra.
6. **Elaboración de propuestas de medidas.** Una vez completada la labor de diagnóstico, se puede proceder al establecimiento de propuestas concretas de medidas en alguno de los sectores objeto del diagnóstico. Se puede pedir al consultor que realice todo el trabajo, que comparta la tarea con el

cliente o que actúe como un asesor del cliente que ha optado por elaborar nuevas propuestas con sus propios recursos. Las medidas propuestas pueden implicar una o más opciones.

7. **Mejora de los sistemas y los métodos.** Una proporción considerable de todos los servicios de consultoría guarda relación con los sistemas y métodos en esferas como información de la dirección, planificación de la empresa, programación y control de las actividades, integración y dirección de procesos, control de inventarios, tramitación de pedidos de clientes, gestión de ventas, registros del personal, indemnizaciones, prestaciones sociales y otros sistemas. Tradicionalmente, muchas empresas de consultoría han desarrollado líneas de conocimientos especializados en uno o más de estos sectores. Los sistemas pueden ser uniformes o ajustados al cliente. El consultor puede asumir la plena responsabilidad del establecimiento de la viabilidad del sistema, elegir el sistema adecuado, adaptarlo a las condiciones del cliente y ponerlo en práctica en colaboración con el personal del cliente.
8. **Planificación y gestión de los cambios de la organización** Un cliente puede poseer los conocimientos técnicos y gerenciales necesarios para dirigir la organización, pero tener dificultades y sentirse inseguro cuando se prevén cambios inevitables en la organización. En esas situaciones, los conocimientos especializados que se recaban de un consultor guardarían relación con la gestión del cambio, en la identificación de la necesidad del cambio, el establecimiento de una estrategia y un plan para el cambio, la elección y aplicación de los métodos correctos para garantizar el cambio y superar las barreras al cambio, la supervisión del proceso, la evaluación de los progresos logrados y los resultados obtenidos y el ajuste del enfoque adoptado por la dirección en todas las etapas del ciclo del cambio. El consultor podrá aportar conocimientos periciales y asesoramiento tanto con respecto a métodos y técnicas concretos que se están modificando, como a la manera de abordar las relaciones interpersonales, los conflictos, la motivación, la promoción del trabajo en equipo y otras cuestiones en la esfera del comportamiento humano y de la organización.
9. **Capacitación y perfeccionamiento de directivos y el personal.** La capacitación y el perfeccionamiento de los directivos o del personal puede ser un servicio al cliente por separado que se proporciona conjuntamente con otros servicios o en apoyo de ellos, o de manera independiente. El cliente y su personal pueden estar capacitados en los nuevos métodos y técnicas proporcionados por el consultor, para que puedan utilizarlos y mejorarlos de manera autónoma.
10. **Facilitación de asesoramiento personal.** Los consultores de empresa pueden prestar un excelente servicio a los directivos y empresarios que necesitan un asesoramiento estrictamente personal y de carácter amistoso sobre su estilo de dirección, comportamiento, hábitos de trabajo, relaciones con los colegas, deficiencias que pueden dañar a la empresa (como la resistencia a adoptar decisiones o a solicitar el consejo de los colaboradores) y cualidades personales que es preciso utilizar con tino.



## **Funciones del consultor (modalidades de asesoramiento)**

Las funciones asumidas dependen de la situación, de las expectativas y preferencias del cliente y de las características del consultor. Las funciones básicas incluyen:

**Experto Técnico.** El consultor ayuda al cliente proporcionándole conocimientos técnicos: suministra información, hace un diagnóstico de la organización, un estudio de viabilidad, diseña un nuevo sistema, capacita al personal, etc. La consultoría de experto suele limitarse a situaciones en las que el cliente desea adquirir conocimientos técnicos especiales y no quiere que el consultor se ocupe de los problemas humanos y de los cambios de la organización.

**Impulsor del proceso.** El consultor en su capacidad de agente del 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 interesado en transmitir sus enfoques, métodos y valores con el fin de que la organización cliente pueda diagnosticar y poner remedio a sus propios problemas.

El experto consultor trata de sugerir a su cliente que 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 humanos a medida que surgen. Un consultor puede iniciar su tarea en calidad de experto asesor para familiarizarse con datos esenciales de la organización cliente y demostrar a ésta que es un auténtico experto en esa esfera técnica. Puede luego actuar cada vez más como un consultor impulsor del proceso, tratando de hacer participar al cliente en la búsqueda de soluciones. A la inversa, otros consultores indican que comenzarían cada cometido con la modalidad de impulsión del proceso para que el cliente participe activamente y para adquirir una comprensión ecuaníme de los problemas humanos de la organización desde el principio.

**Capacitador y educador.** La consulta innovadora puede exigir que el consultor inicie una capacitación y educación con el cliente. El consultor puede realizarse experimentos de aprendizaje, capacitación o formación, facilitando la información y los conocimientos teóricos directamente.

**Colaborador en la solución de problemas.** La ayuda del consultor recurre a un método cooperativo con el cliente en la percepción, y conocimientos necesarios para resolver el problema. 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 y que influirán en su solución.

**Identificador de alternativas.** El consultor puede proponer diversas opciones e indicar sus riesgos respectivos. Las opciones, debido a repercusiones económicas o de otra índole, deben ser descubiertas conjuntamente por el cliente y el consultor. 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.** 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. En esta función, el consultor actúa básicamente como un investigador.

**Especialista en procesos.** El consultor se esforzará por promover técnicas conjuntas de diagnóstico consultor-cliente 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 ayudará al cliente a integrar técnicas interpersonales y de grupo y acontecimientos con actividades orientadas hacia las tareas y a observar el mejor conjunto de relaciones. En este papel, una función importante del consultor consiste en proporcionar información sobre los resultados.

**Reflector.** El consultor estimula al cliente a que adopte decisiones haciéndole preguntas que obligan a reflexionar y que pueden aclarar, modificar o cambiar una situación dada. El consultor puede ser un árbitro, un integrador o un respondedor insistente que experimenta conjuntamente con el cliente.

## Alcance de la consultoría de empresas

### Generalistas vs Especialistas

Una de las cuestiones discutidas en los servicios de consultoría es la de saber si tanto los generalistas como los especialistas tienen derecho a denominarse consultores de empresas. Algunos afirman que sólo un generalista completo es un auténtico consultor de empresas, mientras que un especialista puede ser un ingeniero industrial, analista financiero o psicólogo laboral, pero no un consultor de empresas. Otros se oponen a este criterio, señalando que los generalistas carecen de los conocimientos profundos requeridos para resolver los problemas empresariales de hoy y que, por consiguiente, para que un consultor sea realmente útil ha de ser un especialista.

Lo cierto es que tanto generalistas como los especialistas tienen un papel que desempeñar en la consultoría de empresas. La cuestión no consiste en oponerlos, sino en combinar sus capacidades y criterios para obtener los

mejores resultados totales. Sería poco realista exigir que todo consultor sea un especialista completo y un generalista, aunque unas pocas personas con talento y experiencia lo consiguen. En la mayor parte de las organizaciones de consultoría existe cierta división del trabajo entre los que son primordialmente especialistas (y se mantienen al día en una esfera especializada de conocimientos y sus aplicaciones) y los generalistas (que se ocupan de diversas esferas de la gestión)

Para ser un buen consultor, el especialista ha de ser capaz de enfocar el problema desde el punto de vista del generalista. Debe estar en condiciones de efectuar un diagnóstico, de aplicar otros métodos utilizados por todos los consultores competentes y de entender las relaciones dentro de la organización.

Los llamados generalistas preparan y coordinan las tareas globales que requieren la conjunción de intervenciones de especialistas y generalistas. Por lo común, se ocupan de los diagnósticos preliminares de las organizaciones, negociaciones con los clientes, planificación y coordinación de cometidos, formulación de conclusiones a partir de observaciones concretas hechas por especialistas, presentación de propuestas finales a los clientes, etc. A menudo, en la consultoría las funciones de supervisión y gestión están en manos de los generalistas.

Algunas tareas pertenecen total o primordialmente a la esfera de la administración general y están a cargo de generalistas experimentados. Se refieren a cuestiones como la política y la estrategia de la empresa, estilo de mando y dirección, estructura orgánica, fusiones, cambios y otras cuestiones similares. La mayor parte de las consultorías por cuenta de pequeñas empresas están a cargo de generalistas, que pueden asesorar al cliente sobre todos los aspectos. Los clientes esperan que el generalista les sugiera la participación de un consultor especialista cuando ello sea necesario y, de la misma manera, esperan que el especialista observe una conducta correcta y se abstenga de asesorar en esferas que queden al margen de su ámbito de competencia.

No obstante, en la actual consultoría de empresas existe una tendencia hacia la especialización, que puede observarse en los servicios que prestan las oficinas de consultoría de todos los tamaños e incluso la de profesionales independientes. Los clientes se interesan cada vez más por trabajar con empresas que no se presentan como expertos universales para resolver problemas empresariales, sino que poseen los conocimientos especializados y la pericia que se requieren. Muchas empresas de consultoría han comenzado a replantearse sus características para atender a este requerimiento.

Aun así, existen diversos grados de generalización y parece haber una tendencia hacia generalistas que no tratan de ocuparse de las situaciones de todo tipo, sino que han adquirido competencia en determinados sectores (salud, transporte) o tipos de problemas empresariales (fusiones y adquisiciones, diagnóstico y prestación de asistencia a organizaciones en dificultades).

## La consultoría y sus profesiones

Los consultores de empresas han invadido cada vez más nuevas esferas de servicios, que pueden ser incipientes en la consultoría, pero también sectores que quedan fuera de este campo; y otros proveedores de servicios profesionales y empresariales tienden a realizar cada vez más consultoría de empresas.

Los cambios estructurales que han experimentado las empresas y las administraciones públicas en las últimas décadas han tenido una gran repercusión en las profesiones que les prestan servicios. Los servicios de abogados, contables, banqueros de inversión, consultores de empresas y otros son objeto de una gran demanda al acelerarse el ritmo de los cambios, sobre todo si esos cambios son radicales y complejos, tal es el caso de las fusiones y adquisiciones, alianzas, la privatización, las exportaciones, nuevas formas de comercio y operaciones financieras transfronterizas, nuevas leyes de comercio nacional e internacional, entre otros.

La mayor parte de estas transacciones comerciales y cambios estructurales no corresponden a la jurisdicción de una única profesión, abarcan aspectos jurídicos, financieros, contables, organizativos, gerenciales y de otro tipo. Por otro lado, todas las profesiones exigen cada vez más una perspectiva internacional y conocimientos especializados.

La consultoría de empresas se ha extendido y ha evolucionado en este contexto. Se ha modificado en una relación recíproca con otras profesiones, constituida por competencia y cooperación. El espectacular crecimiento de los servicios de consultoría de las empresas contables internacionales demuestra esta interdependencia. En menos de veinte años esas compañías se han convertido en los líderes mundiales de la consultoría, además de alcanzar una posición destacada en la contabilidad y la auditoría. Una de las principales características del estado actual de las profesiones es la dureza de la competencia. Existe competencia dentro de cada profesión y entre profesiones distintas. Cuando surge un nuevo mercado, varias profesiones pueden pretender que corresponde principalmente a su esfera de competencia.

Si la labor que se ha de realizar exige un enfoque interdisciplinario, una empresa de una profesión puede decidir establecer una nueva línea de servicios en un sector que corresponde a otra profesión. Un consultor de empresas pasaría a ocuparse del asesoramiento fiscal, o una empresa de informática decide ofrecer servicios de consultoría. De esta manera la empresa se convierte en multidisciplinaria. Si existen obstáculos jurídicos que impidan la agrupación de ciertas líneas de servicios dentro de una empresa, se suele encontrar una solución estableciendo una nueva filial o empresa asociada para la nueva línea de servicios.

Los consultores de empresas colaboran estrechamente con los abogados en relación con muchas cuestiones que tienen aspectos y repercusiones jurídicos, un asesor jurídico puede sentir la necesidad de asesoramiento gerencial o financiero al abordar un problema legal y recurrir a una consultoría de empresas. Por otra parte, el

consultor de empresas puede percibir también la necesidad de asesoramiento jurídico en una situación determinada, invitar a un abogado a que participe en un cometido conjunto, consultar a un asesor interno o recomendar al cliente que contrate a un asesor jurídico externo.

Otro sector con numerosos vínculos con la consultoría es la auditoría. Cabe alegar que la auditoría en el sentido estricto de la palabra, es decir, la verificación y certificación de registros contables y de informes financieros, no es una consultoría. Sin embargo, está sólo a un paso de la consultoría. La auditoría a menudo prepara el terreno para proyectos importantes de consultoría de empresas; de ahí que las empresas de contabilidad decidieran incorporarse en la consultoría de empresas.

Los consultores técnicos (ingenieros consultores) constituyen un amplio sector que proporciona conocimientos técnicos en esferas como la ingeniería civil, arquitectura, planificación urbana y rural, planificación y supervisión de proyectos, ingeniería mecánica, química, patentes, informática y sistemas de computadora, etc. El vínculo entre la consultoría de empresa y la consultoría técnica ha sido muy estrechos. Algunos consultores técnicos se ocupan también de cuestiones de organización y dirección en esferas como la ingeniería o producción, control de calidad, mantenimiento, estudios de viabilidad, diseño de plantas, proyectos. Por otra parte, los consultores de empresas de producción con una base técnica pueden ocuparse de los diversos problemas de mejoramiento de la producción y la productividad. Aunque los mejores resultados se obtendrán cuando los expertos en gestión y técnicos colaboren en proyectos interdisciplinarios.

La relación entre la consultoría de empresas y la consultoría de tecnología de la información, es donde se han producido los cambios más espectaculares en los últimos años. Los productores de programas de informática y los fabricantes de computadoras se incorporaron primero en la consultoría de empresas en el sector del diseño, la realización y la aplicación de sistemas, y luego ampliaron su actividad y abarcaron la consultoría general de empresas y de estrategia, así como otras esferas. Las estrategias de los consultores de empresas han sido han sido varias como incorporar cada vez más servicios de tecnología de la información en su campo de actividades.

## **La consultoría administrativa**

Es una filosofía con una actividad propia en el proceso de ayuda a individuos grupos y organizaciones. Es la base del concepto de desarrollo organizacional, se dice la mayor parte de lo que hace el consultor para ayudar a las organizaciones se base en las premisas de la consultoría de procesos.

**Consultoría de procesos.** Representa un conjunto de actividades que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos de los procesos que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente.

En los países asociados a la Federación Latinoamericana de Consultores se tiene la siguiente definición: *“Actividad multidisciplinaria que tiene a adaptar el ejercicio profesional a las necesidades técnicas integrales de los proyectos, siendo una modalidad de ejercicio profesional en situación de independencia.”*<sup>14</sup>

La Association of Consulting Management Engineer lo describe como: *“Un esfuerzo organizado por personas especialmente entrenadas y experimentadas, para ayudar a resolver problemas administrativos y mejorar operaciones, a través de la aplicación de juicios objetivos basados en el conocimiento especializado destrezas y un análisis sistemático de los hechos”*

La International Labour Office, la define como: *“Un servicio de conserjería, independiente, provee conocimiento profesional y cualidades relevantes para problemas administrativos prácticos, pero que no ofrece soluciones milagrosas a problemas gerenciales difíciles”*<sup>15</sup>

Es una actividad multidisciplinaria ya que muchas veces un consultor esta especializado en diversas áreas por eso se dice que es multidisciplinario y este es muy independiente a la empresa ya que el aspira a preservar la imparcialidad y ser objetivo.

Dentro del proceso administrativo la variedad de problemas es muy amplia, pero por medio de la consultoría externa en administración es posible:

1. Proporcionar información que no puede obtenerse por otro medio.
2. Analizar la información empleado medios complejos que no están al alcance de los clientes o de los subordinados.
3. Diagnosticar problemas organizacionales y comerciales complicados.
4. capacitar a los clientes o a los subordinados para que empleen modelos de diagnóstico que le permitan tomar mejores decisiones.
5. Escuchar, brindar apoyo, aliento y consejos en los momentos difíciles.
6. Ayudar a poner en práctica decisiones difíciles o impopulares.
7. Recompensar y castigar ciertos tipos de conducta, empleado su condición de “extraño” como un fuente especial de autoridad.
8. Transmitir información que no esta llegando a los niveles superiores por medio de la cadena de mando normal o que no se está transmitiendo en forma lateral, según sea el caso.

<sup>14</sup> www.fcpac.org.br

<sup>15</sup> www.ilo.org

9. Tomar decisiones y dar ordenes sobre lo que se debe hacer si, por algún motivo, el gerente de línea no puede hacerlo.
10. Asumir la responsabilidad por las decisiones, absorber la ansiedad que puede acompañar a la incertidumbre de saber como saldrá todo o, en otras palabras, proporcionar apoyo emocional para ayudar a los demás a salir de situaciones difíciles.

### **La consultoría interna**

Sin embargo, la consultoría no es impartida siempre por un profesional externo capacitado y especializado, es decir, ajeno a la empresa, que ayude a resolver los problemas de las mismas, sino que, a nuestra consideración un consultor puede ser también una persona que pertenezca a la organización, es decir, puede ser un director, gerente o funcionario quienes actúan como consejeros y ayudan a mejorar a modificar una situación sin tener control directo de la ejecución pero sí pidiendo a los subordinados que sean ellos quienes actúen ya que representan el nivel operativo.

## **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 y durante ese tiempo dispondrá de los conocimientos técnicos del consultor, lo que resultaría adecuado para poder lograr con éxito la tarea, pero existe un inconveniente, el consultor sigue siendo una persona ajena a la organización, alguien de quien se espera que obtenga un resultado en la organización sin formar parte de su sistema administrativo y humano. De aquí la importancia de crear y mantener una relación eficaz entre el consultor y el cliente, la cual no es fácil de establecer. Los consultores y los clientes deben conocer los factores que influyen en su relación, así como los errores que se han de evitar en la realización conjunta de una tarea.

### **Puntos clave para establecer una relación afectiva.**

**Definición conjunta del problema.** El cliente y el consultor pueden considerar de manera diferente el resultado previsto y la manera de cumplir el cometido. Antes de aceptar el encargo, el consultor debe asegurarse de que puede aceptar la definición del problema formulada por el cliente. La comparación entre las definiciones del consultor y del cliente establece la base para una sólida relación de trabajo, deben estar

dispuestos a introducir correcciones en su definición inicial del problema y a llegar a un acuerdo sobre una definición conjunta.

**Resultados buscados.** En segundo lugar, el consultor y el cliente deben aclarar qué persiguen con la consultoría y cómo se deben medir sus resultados, cómo considera cada parte la consultoría.

**Funciones del consultor y del cliente.** En tercer lugar, conviene determinar cómo llevarán a cabo el cometido ambas partes:

- ¿Qué funciones desempeñará el consultor y cuáles desempeñará el cliente?
- ¿Qué hará cada uno, cómo y cuándo?
- ¿Desea el cliente obtener una solución el consultor o prefiere llegar a su propia solución con ayuda del consultor?
- ¿Está dispuesto el cliente a participar intensamente en toda la tarea de consultoría?
- ¿Existen sectores específicos de que deba ocuparse directamente el consultor sin tratar de que participe el cliente? ¿Y viceversa?

Preguntas similares aclararán la idea que tienen de la consultoría de empresas el cliente y el consultor y las funciones que pueden desempeñar con eficacia los consultores.

Durante la consultoría se pueden producir muchos acontecimientos imprevistos o hechos nuevos que impondrán la necesidad de revisar la definición original de las expectativas y los papeles.

**Relación de colaboración.** El objetivo primordial debe ser siempre la creación y el mantenimiento de una auténtica relación de colaboración. Esta es la regla de oro de la consultoría. Algunos clientes se creen que, si colaboran con el consultor, son ellos los que hacen realmente el trabajo y pagan al consultor por nada. El cliente piensa que no debe facilitar al consultor todos los datos solicitados y da incluso instrucciones a su personal de que retenga información. El cliente colaborará firmemente por las razones siguientes:

1. Hay muchas cosas que el consultor no puede hacer en absoluto o en forma adecuada, si el cliente está poco dispuesto a colaborar. Esto ocurre cuando se niega información al consultor o éste no puede intercambiar ideas con determinadas personas.
2. A menudo, la alta dirección no está al corriente de todo el personal calificado de que dispone la organización, y se le puede incluso ocultar la existencia de elementos valiosos. Gracias a la colaboración, los consultores ayudan a los clientes a descubrir y a movilizar sus propios recursos.
3. La colaboración es esencial para que el cliente participe en la definición del problema y en los resultados de la tarea. Los consultores insisten en que su cliente se debe apropiarse del problema y de su solución. La razón que aducen es que las organizaciones humanas rechazan a menudo los



cambios propuestos o impuestos desde el exterior. Al colaborar en una solución es más probable que el cliente se sienta comprometido en su aplicación y no descargue toda la responsabilidad sobre el consultor.

4. Lo más esencial de todo es que el cliente no sacará ninguna lección de la tarea, a menos que colabore en su realización. El aprendizaje es uno de los objetivos fundamentales de la consultoría.

## La organización cliente

El cliente, es la organización que utiliza los servicios de una consultoría. Se trata de una relación institucional. Cabe hablar de clientes en un sentido más amplio como individuos o grupos de personas de la organización cliente que entran en contacto con el consultor, discuten la tarea con él, colaboran mientras ésta se está llevando a cabo, reciben informes y recomiendan a la dirección superior si los debe o no aceptar, etc. Con frecuencia, serán numerosos los directores, supervisores, miembros del personal, trabajadores y funcionarios que participarán de forma directa en la realización del cometido en diversas etapas o que se verán afectados por las conclusiones a que se llegue. Los consultores se refieren, por eso, a sistemas de clientes, ya que consideran a la organización cliente como un sistema y tratan de delinear la red de relaciones en la que van a actuar. El sistema del cliente comprende sólo una parte o un aspecto de la organización cliente. Dentro del sistema del cliente, el consultor necesita determinar:

- quién tiene el poder real para adoptar decisiones relacionadas con la tarea (en todas las etapas);
- quién tiene el mayor interés en el éxito o el fracaso de la tarea;
- con quiénes es esencial establecer una colaboración directa.

Muchos consultores cometen el error de considerar y tratar a la persona que está a la cabeza de la organización como su principal cliente. De igual forma sería un error excluir a la alta dirección. Al contrario, se la debe tener informada y habrá que solicitar su apoyo antes de que sea demasiado tarde.

## Influencia sobre el cliente

El consultor ejerce una influencia personal sobre el sistema del cliente al adoptar algunas de las funciones descritas anteriormente. El consultor tiene que influir en el personal para obtener información, ganarse la confianza y el respeto, superar la resistencia pasiva, obtener su colaboración y lograr que sus propuestas sean aceptadas y aplicadas. El consultor se compromete a ayudar al cliente a lograr un objetivo particular y esto puede resultar imposible sin influir en ciertas personas. El consultor debe darse cuenta de que su influencia en algunas personas puede ser muy fuerte y de que, al ejercer esa influencia, asume una considerable responsabilidad técnica y moral.

Se pueden utilizar diversos métodos y es difícil decir de antemano cuál producirá el efecto deseado. Esos métodos reflejan el hecho de que las actitudes y decisiones personales tienen motivos racionales e irracionales (emotivos). En ocasiones, bastará con mostrar al cliente unas cuantas cifras significativas para que pueda sacar de inmediato conclusiones prácticas de ellas. Otras veces el cliente estará tan impresionado por la personalidad del consultor, si inspira confianza, que confiará ciegamente en su consejo sin examinar las razones en las que se basa. A la inversa, un comportamiento torpe e irritante despertará las sospechas del cliente aunque el consultor tenga absolutamente razón en sus conclusiones.

**Demostración de los conocimientos técnicos.** El consultor debe saber si ingresa en la organización cliente como un experto técnico que goza de prestigio o, por el contrario, como alguien totalmente desconocido.

La demostración de los conocimientos teóricos y prácticos interesa principalmente a las personas que tienen orientación técnica y que son expertas en la esfera del consultor. Esa demostración se puede hacer en conversaciones informales, transmitiendo información sobre los avances en la teoría, las técnicas y el equipo, las empresas o los proyectos exitosos en relación con el consultor, o de otras formas similares.

**Integridad profesional en el trabajo.** El comportamiento del consultor en el trabajo es observado muy atentamente por el cliente, en cuya actitud puede influir la forma en que el consultor da muestras de dedicación, integridad, minuciosidad y eficiencia. Estas cualidades se demuestran en diversas etapas y aspectos del cometido. Suele provocar siempre muy buena impresión que el consultor muestre que está dispuesto a compartir sus conocimientos y métodos de trabajo.

**Establecimiento de una corriente de simpatía con el cliente** La confianza del cliente es una condición del éxito de la consultoría. Esta confianza se gana más fácilmente si el cliente puede sentir que el consultor se preocupa por él, disfruta trabajando con él y quiere ser lo más útil posible. El interés del consultor por los problemas del cliente debe ser auténtico y sincero. Debe manifestarse con hechos, no con palabras y promesas.

Si el cliente siente que es considerado y tratado simplemente como otra posibilidad de obtener ingresos, la repercusión del consultor en el cliente se debilitará considerablemente incluso si las propuestas del consultor son técnicamente correctas.

**Uso positivo de la persuasión.** Este método ampliamente aplicado se sirve de la fuerza de los argumentos lógicos para convencer a otras personas de que lo que se les pide que hagan es la medida atinada, correcta o eficaz que se ha de tomar. Por regla general, se suelen proponer nuevas ideas o sugerencias y a continuación se señalan las razones en favor y en contra, al presentar el consultor argumentos, hechos o datos en apoyo de su postura.

**Necesidad de una visión común.** Una visión común es una concepción compartida del objetivo hacia el que uno se orienta, de lo que se está tratando de lograr y de por qué vale la pena que otros ayuden. El consultor puede ejercer influencia mostrando entusiasmo por lo que se ha de hacer y la situación en que ello colocará a la organización.

**El recurso de la participación y la confianza.** Este método implica el reconocimiento y la participación de otras personas solicitándoles aportaciones e ideas, reconociendo el valor de sus sugerencias y basándose en lo que otros han propuesto.

**Empleo de recompensas y sanciones.** Los consultores no suelen disponer normalmente de las mismas categorías de recompensas y sanciones con que cuenta la dirección de la organización cliente, aun así pueden ejercer influencias sobre las personas dándoles o retirándoles ciertas cosas que parecen deseables, como el reconocimiento público (por ejemplo, en una reunión).

**Tensiones y ansiedades.** Las tensiones y las ansiedades influyen en cierta medida en la consultoría. A menudo, la presencia misma del consultor crea tensiones debido a que se especula sobre las causas ocultas de su presencia. Las tensiones que existen en la organización se pueden aprovechar para recolectar información con el fin de formarse una idea clara de la situación.

## Enfoques de la consultoría

### Consultoría y cultura

Al ayudar a los clientes a planificar y aplicar cambios, el consultor ha de ser consciente del poder de la cultura. La cultura se suele definir como un sistema de valores, creencias y tradiciones colectivamente compartidos y normas de comportamiento que son exclusivas de un grupo particular de personas. El ser humano crea la cultura como un mecanismo que le ayuda a hacer frente a su medio ambiente y a mantener la cohesión y la identidad de su comunidad en sus relaciones con otras comunidades. La cultura tiende a estar profundamente enraizada y, por tanto, no se puede modificar fácilmente.

Los individuos y hasta comunidades enteras pueden no tener conciencia de su cultura debido a que no la han aprendido como un tema estructurado o un conocimiento técnico. Los valores y las creencias que constituyen la cultura se forman a lo largo de generaciones, se transmiten de una a otra generación y normalmente se adquieren de manera inconsciente, en los primeros años de la vida, en la familia, la escuela, la religión, en el trabajo o en las relaciones con otros miembros de la comunidad.

Un consultor de empresas afronta el mismo problema. Su personalidad y sistema de valores se han moldeado en la cultura en la que ha crecido, trabajado y mantenido relaciones sociales con otras personas. Con todo, puede no ser consciente de ello.

En la consultoria de empresas, la cultura es un elemento importante del problema técnico concreto con respecto al cual se recurre al consultor. Para ser sensible a la cultura, un consultor de empresas no tiene que convertirse en sociólogo o antropólogo. Se pueden adquirir ciertos conocimientos de la cultura por medio de lecturas sobre la cultura y conversaciones sobre cuestiones culturales con otras personas.

Un consultor que no haya vivido y actuado nunca en una cultura diferente de la suya tendrá dificultades para percibir y comprender el pleno significado y la fuerza de otra cultura, así como la función de diversos factores que pueden ser desconocidos en su propio medio cultural. La experiencia ha mostrado que sólo personas que han estado en contacto con una cultura diferente durante cierto tiempo comienzan a comprender no sólo esa cultura, sino también la suya propia.

En su actitud respecto de otras culturas, un consultor está fuertemente influido por la suya propia. La tolerancia hacia otras culturas, religiones y grupos étnicos es una característica cultural también: algunas culturas son muy tolerantes de valores culturales diferentes, mientras que otras no lo son. Un consultor que se ha formado en un medio cultural menos tolerante debe ser particularmente prudente al trabajar en el marco de otras culturas.

**Cultura profesional.** La cultura profesional es la compartida por individuos que pertenecen a la misma profesión, por ejemplo, abogados, médicos, ingenieros civiles o contables. Guarda mucha relación con las tareas que corresponden al empleo y el papel desempeñado en la sociedad por los miembros de la profesión. La comprensión de una cultura profesional puede ayudar a un consultor de empresas a establecer relaciones constructivas con los clientes y otros profesionales de países extranjeros.

**Cultura de las organizaciones.** Las organizaciones tienden también a tener su cultura propia: una mezcla peculiar de valores, actitudes, normas, costumbres, tradiciones, comportamientos y rituales que, en su totalidad, son específicos de la organización de que se trate. Algunas organizaciones están conscientes de su cultura y la consideran como un poderoso instrumento estratégico, que utilizan para orientar a todas sus dependencias y miembros hacia objetivos comunes movilizar la iniciativa de los empleados, asegurarse de su lealtad y facilitar la comunicación. Tienden a crear una cultura propia y a asegurarse de que todos los empleados la comprenden y se adhieren a ella.

Un consultor de empresas tiene que conocer la cultura de la organización lo antes posible en su cometido si no desea que se le considere un extraño que no sabe cómo se hacen normalmente las cosas en la organización cliente. No obstante, puede haber algo más importante: la cultura de la organización cliente puede ser una de

las causas, o la causa principal, de los problemas de que se ha de ocupar el consultor. Incluso si los cambios en la cultura de la organización no figuran explícitamente entre los objetivos de su tarea, el consultor podrá tener que ocuparse de ellos y recomendar qué es preciso modificar en su opinión.

Modificar la cultura de la organización puede resultar difícil y penoso, en especial si es necesario cambiar los valores de los fundadores y directivos y los hábitos y prácticas que han pasado a ser colectivos y se han asentado ampliamente.

**La cultura de la empresa de consultoría** Las características de las culturas de las organizaciones se dan también en las empresas de consultoría al igual que en las demás organizaciones. Sus culturas abarcan valores y normas cuestiones entre las que figuran los métodos y prácticas de la consultoría, las responsabilidades y los derechos de los consultores noveles y experimentados, la progresión en la carrera, la transferencia de conocimientos prácticos a los clientes, la aplicación de un código y muchas otras. La cultura de una empresa de consultoría es, por tanto, una mezcla especial de factores culturales de la organización, la profesión y el país. Es fundamental ser consciente de ello, en particular si existe algún peligro de incompatibilidad con la cultura del cliente.

## El comportamiento del consultor

Existe una orientación sobre cómo se deben comportar los consultores al actuar en otras culturas. La mayor parte de esa orientación concierne a las relaciones interpersonales y a las maneras de:

- cómo vestirse;
- cómo tratar al personal;
- la puntualidad;
- comunicación con el cliente;
- relaciones interpersonales y oficiosas;
- el empleo de intermediarios;
- manifestación de las emociones;
- qué lenguaje y palabras utilizar;
- tabúes que se han de evitar.

Estos aspectos son relativamente fáciles de aprender y recordar. En la actualidad es un elemento positivo que el cliente probablemente practique también la tolerancia cultural. Su cliente es posible que sepa que el primer contacto con un consultor estadounidense será muy distinto de un contacto con un consultor japonés. Sin embargo, no hay ninguna garantía de que el cliente esté «culturalmente alfabetizado» y sea tolerante. En consecuencia, es prudente descubrir de antemano cómo espera que se comporte un asesor profesional.

El consultor tiene que hacer uso de toda su experiencia y talento para aprender lo suficiente acerca de los factores culturales que pueden ser pertinentes para su cometido. En algunos casos, será perfectamente aceptable preguntar directamente acerca de los valores imperantes, cómo se hacen normalmente las cosas en la organización del cliente y qué trampas se han de evitar. En otros casos, el tacto y la observación paciente del comportamiento del cliente pueden dar la respuesta. Para detectar y superar las barreras culturales, es conveniente formar equipo con un consultor interno o con otro miembro de la organización.

Un estudio de la historia de la empresa puede ser revelador. La cultura colectiva actual puede remontarse a muy atrás y tener sus raíces en la personalidad del fundador, en los éxitos o fracasos del pasado, en la estructura de crecimiento (numerosas adquisiciones o cambios de los propietarios), etc.

### **La cultura y el cambio**

Los valores y las creencias relacionados con el cambio tienen un lugar destacado en la cultura. En general, las culturas modernistas y optimistas consideran el cambio saludable; sin él, ni los negocios ni la sociedad pueden prosperar. Las culturas tradicionalistas valoran la estabilidad y el respeto por el pasado. Comprender esto puede resultar difícil para un consultor acostumbrado a trabajar con clientes dinámicos, deseosos de aplicar rápidamente cualquier cambio del que la empresa pueda obtener beneficios.

La presencia de factores culturales que impiden o retrasan el cambio no implica que éste no sea posible. Incluso los individuos o grupos más conservadores pueden aceptar el cambio si se dan cuenta de su necesidad. Una mejor información, la instrucción y los contactos con culturas más dinámicas y nuevas tecnologías influyen asimismo en la actitud de las sociedades tradicionalistas con respecto al cambio. Con todo, el proceso del cambio puede ser lento y difícil.

Un consultor tiene que poseer experiencia cultural y en el trabajo más que conocimientos de técnicas de gestión refinadas. Tiene que ser paciente, poder vivir y actuar en condiciones de imperfección e incertidumbre, saber cómo mejorar la utilización de recursos locales limitados y aplicar una gran dosis de imaginación para idear soluciones que no se pueden encontrar en ningún manual sobre gestión de empresas.

# La ética y la consultoría

## Criterios básicos de una profesión.

**Conocimientos teóricos y prácticos.** Existe un cuerpo definido de conocimientos propios de la profesión que se pueden adquirir mediante un sistema de enseñanza y capacitación profesional además de ciertos años experiencia práctica.

**El concepto de servicio.** El profesional pone sus conocimientos teóricos y su experiencia a disposición de los clientes a los que presta servicios a cambio de una remuneración apropiada.

**Normas éticas.** Existe un conjunto de normas éticas reconocidas, compartidas y aplicadas constantemente por los miembros de la profesión. (Esas normas definen qué es un comportamiento apropiado y cuál no lo es en la prestación de servicios profesionales.

**Sanción de la comunidad.** La comunidad en que el profesional actúa y la clientela a la que sirve reconocen el papel social, la situación jurídica y las normas éticas y de conducta de la profesión.

**Autodisciplina y autocontrol.** Cuando presta servicios a clientes, un miembro de la profesión aplica la autodisciplina y el autocontrol al observar las normas de conducta profesionales.

Existen discrepancias en cuanto si la consultoría de empresas reúne los criterios para ser denominada una profesión. Se puede llamar una profesión incipiente, o una profesión en fase de creación. Para alcanzar el enfoque profesional la consultoría reúne ciertas características, mostradas en los códigos adoptados por las organizaciones de consultores de empresas. Estas son las normas éticas defendidas colectivamente, es decir, por los miembros de una asociación de consultores o de una empresa de consultoría. No obstante, en muchas situaciones es imposible remitirse a una declaración oficial de normas que determinen el comportamiento profesional y ético. En esos casos el consultor se puede orientar por un código personal de ética y comportamiento profesionales, que representa su propia concepción de lo que es una práctica adecuada y una inadecuada, y de lo que es beneficioso para el cliente y para la comunidad y lo que no lo es. El consultor que ha convertirse en un auténtico profesional debe aclarar su propia concepción de la ética y las normas ha respetar en su colaboración con los clientes.

Las características siguientes de un enfoque profesional son esenciales.

**Competencia técnica.** Es la base del enfoque profesional. El consultor debe poseer el tipo de conocimientos teóricos y prácticos necesarios para un cliente particular. El consultor debe poder y querer evaluar críticamente sus propios conocimientos teóricos y prácticos al considerar un nuevo contrato.

Un consultor profesional nunca presentará una falsa imagen pretendiendo realizar una tarea que queda fuera de su competencia, incluso aunque esté escaso de trabajo y ansioso de obtener alguna misión.

**Los intereses del cliente.** Durante una misión, el consultor pone plenamente su competencia a disposición del cliente y su objetivo consiste en hallar la mejor solución posible en interés de éste. Es una regla de oro de la consultoría. Cuando accede a prestar servicios a un cliente, el consultor debe estar seguro de que sus propios intereses y los del cliente no están en conflicto es decir que tienen en común. La evitación de un conflicto de intereses es una de las cuestiones más delicadas y fundamentales del profesionalismo y de la ética en la consultoría actual. Por esta razón, se exige a los consultores que revelen, antes de iniciar su cometido, todos los intereses personales, financieros y de otro tipo pertinentes que no se pueden deducir de la descripción de los servicios que ofrece.

**Imparcialidad y objetividad.** Los clientes esperan un consultor sin prejuicios, ideas preconcebidas o soluciones prefabricadas, que han funcionado antes, pero que pueden resultar totalmente inadecuadas para ese cliente. El verdadero profesional intenta ser lo más imparcial y objetivo posible.

**Obligación de reserva.** Otro principio universal del trabajo de los consultores de empresas los cuales se comprometen a no revelar ninguna información confidencial acerca de los clientes y a no utilizar en modo alguno esta información para obtener beneficios de sus empresas o de otros clientes.

**Comisiones.** El pago de una comisión no equivale siempre a un soborno. Sin embargo, algunas comisiones son un soborno o pueden parecerlo si no se revelan al cliente. En cualquier caso, el pago de comisiones es una cuestión delicada. En la consultoría, la posición al respecto es la siguiente:

- Una comisión pagada por el consultor al cliente o a alguno de sus empleados para obtener un contrato, o para que se acepten sus propuestas, es contraria a la ética;
- Una comisión aceptada por el consultor para hacer ciertas recomendaciones, que pueden estar relacionadas con una cuestión de la organización cliente, la elección de un proveedor u otro asunto en el que es probable que la elección propuesta por el consultor afecte a la decisión del cliente, es también contraria al código.



- Una comisión pagada por el consultor a una persona u organización que representa al cliente, o que actúa como intermediario, es aceptable en la mayoría de los casos, no obstante, el cliente debe estar al tanto de esa posibilidad y considerarla aceptable.

**Valor por el dinero.** Los honorarios cobrados a los clientes plantean varias cuestiones éticas. A los profesionales les preocupa la relación entre los beneficios obtenidos por el cliente y el costo de la misión. Si consideran que el resultado no justifica el precio, o que el beneficio será nulo o muy reducido, se lo advierten al cliente antes de iniciar el trabajo. En general, la ética profesional impone a los consultores la obligación de cobrar honorarios «normales» y «razonables», según las normas y la práctica imperante de la profesión. El cobro de honorarios excesivos a clientes poco informados es poco profesional.

Cobrar unos honorarios inferiores a la normal con el propósito de eliminar a la competencia es igualmente poco profesional.

**Los intereses sociales más amplios y la ética del cliente.** El concepto de ética gerencial y empresarial sigue siendo vago y polémico. Es cierto que existen situaciones extremas de clientes que participan en tratos ilegales o fraudulentos. Una empresa de consultoría profesional se retiraría de un cometido, si hubiera descubierto o sospechando un comportamiento del cliente de ese tipo. La solución óptima consistiría en que el consultor y el cliente adopten juntos decisiones en las que el interés de la empresa y la ética no estén en conflicto.

Determinar qué puede considerarse ético en un contexto determinado es de por sí difícil. Las normas éticas son normas sociales y relacionadas con la cultura, y diferentes grupos sociales pueden tener opiniones discrepantes. Los consultores aportarían poca ayuda a los clientes si adoptaran una postura moralista. Pueden ser más útiles sugiriendo cómo reducir al mínimo las consecuencias potencialmente nocivas de las decisiones de la empresa.

**Asociaciones profesionales y códigos de conducta.** **Asociaciones profesionales.** En varios países los consultores de empresas han establecido asociaciones profesionales voluntarias para que representen sus intereses comunes. Esas asociaciones han desempeñado un papel destacado en la promoción de las normas profesionales de la consultoría y han ayudado a esta nueva profesión a ganarse la confianza de los círculos empresariales y una buena reputación en la sociedad.

En general, las asociaciones de consultores de empresas contribuyen al fortalecimiento de la profesión mediante:

- la constitución de un cuerpo común de conocimientos;
- la determinación de los criterios mínimos de calificación con respecto a las personas que se incorporan en la profesión (escolaridad, tipo y extensión de la experiencia, referencias, exámenes);

- la concesión de un certificado (título) a los consultores de empresas;
- la definición y adopción de un código de conducta y práctica profesionales para sus miembros;
- la investigación de las denuncias de violaciones del código de conducta y la adopción de medidas disciplinarias;
- la organización de un intercambio de experiencias y la formulación de recomendaciones a los miembros sobre la forma de mejorar los métodos de consulta, la gestión de las empresas, la capacitación de los consultores y otras cuestiones importantes para la promoción de la profesión;
- la facilitación de información sobre los servicios de que disponen los miembros y el asesoramiento para identificar a los consultores adecuados a petición de clientes potenciales;
- la defensa de los intereses comunes de sus miembros al tratar con los gobiernos, las asociaciones que representan a los clientes y otras personas o grupos interesados en el desarrollo de la consultoría y la utilización de los servicios de los consultores.

**La pertenencia a una asociación profesional es voluntaria.** No todas los consultores son miembros ya que al igual que importantes consultoras no reúnen todas las condiciones para ser miembros, o consideran dada su experiencia que no necesitan ninguna orientación o supervisión de una asociación profesional.

**El escenario internacional.** En el plano internacional, la profesión de consultor de empresas carece de una federación mundial que organice la colaboración entre las asociaciones nacionales y armonice los esfuerzos nacionales y regionales para promover la profesión. Las organizaciones más importantes que abarcan los tres principales mercados de servicios de consultoría son:

1. ACME (Asociación de Empresas de Consultoría) .
2. FLACO (Federación Europea de Asociaciones de Consultoría de Empresas)
3. ZEN-NOH-REN Asociación Nacional (Japón)

**Códigos de conducta.** Las asociaciones profesionales de los consultores de empresas atribuyen suma importancia a los códigos de conducta profesional (ética, práctica profesional), que utilizan como instrumentos básicos para establecer la profesión y proteger su integridad, y para informar a los clientes acerca de las normas de comportamiento observadas por los consultores.

**Contribución al mejoramiento profesional.** Las asociaciones de consultores pueden ayudar a sus miembros a elevar los niveles del servicio profesional de muchas maneras. Entre éstas, los cursos de capacitación para nuevos consultores, los cursos y seminarios de repaso y de perfeccionamiento para consultores experimentados, las conferencias destinadas a aportar una amplia información y un intercambio de experiencias, las investigaciones de nuevos sistemas y métodos de consultoría, la información sobre la bibliografía útil, información sobre lo que se está haciendo en otras profesiones, etc.

**Certificación.** En algunos círculos se considera que la certificación constituiría un paso hacia un reconocimiento amplio de la consultoría de empresas como una auténtica profesión. Tanto el sector público como el privado desean tener una garantía de que los consultores de empresas que participan en decisiones importantes de sus organizaciones son profesionales probados.

Por otro lado, se plantean varias objeciones: como por ejemplo, que la certificación no puede probar que el consultor sea idóneo para un trabajo determinado; y que, después de todo, la consultoría de empresas es un negocio en sí y que un consultor que pasa la prueba del mercado encontrando a un número suficiente de clientes no necesita ningún documento que certifique su competencia, aun así pocos clientes están al tanto de la existencia de la certificación, que se utiliza.

El Consejo Internacional de los Institutos de Consultoría de Empresas ha establecido un modelo internacional como un conjunto de requisitos mínimos para pasar los procedimientos de certificación nacionales. a, El número de consultores autorizados sigue siendo pequeño: unos 3 600 en el Reino Unido del 15 al 30 por ciento de la población de consultores, según la definición utilizada), pero no pasa de 1 700 en los Estados Unidos (aproximadamente el 2 por ciento), cifra inferior al del vecino Canadá (2 200).

## **Responsabilidad jurídica y responsabilidad profesional de los consultores**

Los consultores de empresas, como cualquier otro asesor profesional, no son inmunes a ser detenidos jurídicamente por responsables en ciertos casos en los que se considere que su asesoramiento o recomendaciones han causado daños pecuniarios o pérdidas a sus clientes o, quizás, a otras personas en una relación con sus clientes. El temor a una posible demanda judicial puede ocasionar un exceso de cautela y la evitación de riesgos por parte de los consultores al asesorar a sus clientes. Incluso cuando existe la posibilidad de contratar un seguro (normalmente a un costo considerable) para mitigar la pérdida efectiva del consultor, el simple hecho de ser considerado responsable de negligencia o de violaciones contractuales, y las repercusiones en la fama del consultor, pueden bastar para apagar su entusiasmo y su espíritu innovador en el momento de asesorar a los clientes.

La responsabilidad jurídica de los profesionales es un concepto jurídico. Es la ley la que se lo impone a los profesionales y es aplicable, si existen normas legales adecuadas y un marco institucional para aplicarlas. En cambio, la responsabilidad profesional se puede definir como un conjunto de valores, normas y restricciones voluntariamente adoptados y autoimpuestos, que reflejan la concepción de los profesionales de su función en la economía y en la sociedad, y su responsabilidad con los clientes. Es un concepto ético y cultural.

Una concepción sólida de la responsabilidad profesional, y no un contrato de consultoría bien redactado, es la mejor garantía, para ayudar al consultor a evitar la responsabilidad jurídica.

**Casos y situaciones en que existe responsabilidad.** La responsabilidad jurídica se deriva normalmente, sólo de una práctica errónea en la falta de profesionalismo la negligencia flagrante o del fraude. Como mínimo se debería demostrar la falta de cumplimiento de una norma aceptada en lo que concierne a la profesión y/o un desvío de las condiciones estipuladas en el contrato de consultoría.

**Reducción al mínimo de la responsabilidad.** Una forma de reducir al mínimo la posible responsabilidad jurídica consiste en que los consultores se aseguren de que el mandato y las especificaciones de la consultoría estén establecidos con claridad y sin ambigüedades en el contrato de consultoría.

Otro medio de atenuar la responsabilidad del consultor es que éste negocie una cláusula en el contrato de consultoría en el que esa responsabilidad se limite a una suma indicada. el incumplimiento o cumplimiento incorrecto de sus deberes profesionales se limitará a una cuantía especificada.

**Pólizas de seguro sobre la responsabilidad profesional.** Los consultores están considerando la concertación de seguros de cobertura en la responsabilidad profesional para protegerse contra posibles desastres económicos resultantes de la práctica de su profesión. En algunas situaciones, el cliente puede insistir en que el consultor concierte un seguro adecuado para estar protegido en caso de que se produzcan daños o pérdidas debido a las actividades del consultor. La consultora puede asegurarse por un período dado o por proyecto. En realidad, el contrato de seguros es práctica común para muchas de las grandes Empresas de consultoría, y en particular para aquellas cuya práctica puede crear la posibilidad de reclamaciones costosas por parte de los clientes.

Por esta y otras razones el consultor debe recabar un asesoramiento jurídico competente, en particular cuando el cometido puede entrañar más que un riesgo mínimo de posible responsabilidad.

## La consultoría y las PyMEs

### El proceso de consultoría de empresas

La consultoría se rige por principios y métodos comunes, muchos de ellos fundamentales y a los que los consultores deben recurrir como lo son: la entrevista, el diagnóstico de los problemas y objetivos del cliente, la estructura y el plan de trabajo que se ha de realizar así como la presentación de propuestas y conclusiones al cliente verbalmente y/o por escrito, los cuales serán definidos en el capítulo tres a razón de caso práctico.

Durante la resolución de los problemas cliente consultor emprenden un conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos y cambios deseados, estas actividades suelen conocerse con el nombre de proceso de

consultoría, el cual tiene un principio (establecimiento de relación cliente-consultor e inicio del trabajo) y fin (partida del consultor entre estos dos extremos se pueden encontrar muy diversas formas de subdividir el proceso en fases principales, 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).

Diversos autores sugieren modelos que van de tres a diez fases, tal es el caso del modelo designado Kold-Frohman, que incluye las siete fases siguientes: exploración, iniciación, diagnóstico, planificación, medidas, evaluación, terminación.<sup>16</sup> Algunas empresas han diversificado su propio proceso, tal es el caso de HC consultores, empresa española de consultores que apoya a las empresas a capitalizar sus fuerzas, a convertir sus debilidades en fuerzas y a minimizar sus debilidades logrando la identificación y clarificación de las ventajas competitivas.<sup>17</sup>

Los procesos de HC Consultores se basan en:

**Definición.** El primer paso para la solución de un problema es la aceptación de que éste existe, una vez aceptada la realidad es necesario definirlo. HC Consultores emplea métodos objetivos para la correcta definición de problemas logrando ahorros de tiempo, esfuerzo y dinero.

- Definición del problema general
- Agrupamiento de problemas
- Definición de relación de problemas

**Análisis.** El análisis de problemas lleva a la correcta definición de las causas primarias y secundarias. HC Consultores utiliza métodos de clarificación orientados a analizar a fondo los problemas para la correcta inversión de los recursos en la solución de problemas reales y específicos

- Clarificación de problemas
- Definición y separación de causas y efectos
- Ponderación de causas y efectos

**Implementación.** Cualquier estrategia definida, por más correcta que esta sea no será efectiva sin una adecuada implementación. HC presenta estrategias para la solución de las causas encontradas

- Definición de estrategias
- Establecimiento de programas de implementación
- Establecimiento de parámetros

<sup>16</sup> D.A. Kold y A. I. Forhman: "An Organization development approach to consulting".

<sup>17</sup> <http://www.hcconsultores.com/>

**Medición.** Lo que no se mide, no se controla y lo que no se controla no puede ser mejorado. HC Consultores implementa procesos continuos de medición que indican si el proceso de Definición-Análisis-Implementación ha resultado positivo para la organización

- Definición de sistemas de medición
- Implementación de los sistemas
- Presentación de reportes

**Seguimiento.** El seguimiento para lograr consistencia y constancia en los procesos es muy importante. HC Consultores prepara al equipo de trabajo para asegurar la continua aplicación de las estrategias

- Definición del proceso de seguimiento
- Preparación del equipo de trabajo
- Asesoría continua en línea o en el campo

Un proceso para brindar consultoría las empresas y en particular a las pymes, mas fácil de comprender estaría dividido en las etapas que siguen:

1. **Contacto.** Es cuando se entra en relación con la organización y los directivos de la empresa y se hace un sondeo de lo que se requiere
2. **Contrato.** Se establecen las bases económicas, técnicas, profesionales y personales bajo las cuales trabajarán ambas partes.
3. **Diagnóstico.** Aquí se determina cuál es el problema a resolver con la ayuda de cuestionarios de diagnóstico desarrollados por preferentemente en forma conjunta al cliente
4. **Planeación.** Aquí se definen los objetivos, estrategias, tiempo y recursos bajo los cuales se realizará el proyecto.
5. **Acción.** Consiste en realizar o llevar a la práctica las actividades planeadas para así alcanzar los objetivos
6. **Evaluación.** Consiste en analizar las posibilidades avances y logros obtenidos para hacer una retroalimentación o replantear acciones

Existe una gama sumamente amplia de enfoques, técnicas, métodos, modos y estilos de consultoría aplicados a diversos tipos de problemas, organizaciones, entornos gerenciales y empresariales. Esta diversidad es una de las características más interesantes de la consultoría de empresas, ya que incluso clientes con problemas y características muy específicos pueden encontrar consultores que se adapten a su organización o situación particular.

## Importancia de la aplicación de un modelo de consultoría a las PyMEs

Como se ha dicho en el capítulo anterior, la competitividad es un aspecto que todas las empresas deben considerar luchar si es que quieren sobrevivir en estas épocas de globalización. Para que una empresa sea competitiva en productividad es necesario que el creador y dirigente utilice un correcto sistema administrativo que le permita optimizar los recursos monetarios, financieros, humanos, tecnológicos.

Sin embargo es muy común que las personas que emprenden nuevos negocios en este caso en las PyMEs no está lo suficientemente capacitado para manejar y controlar del todo una empresa o en su caso existe algún punto de toda la administración que él no pueda llevar porque no está especializado, porque no tiene tiempo, porque tal vez no le esté poniendo tanta atención como en otras áreas y que sólo se conforma porque aparentemente todo marcha bien y simplemente no se da cuenta de los posibles problemas que pueda tener y de las repercusiones tan importantes que ocasionaría no tomar medidas preventivas sino correctivas, etc.

El hecho que una empresa se encuentre en "problemas" no justifica siempre la utilización de un servicio de consultoría, sino que también las organizaciones bien administradas, exitosas y ambiciosas pueden recurrir a la contratación de los servicios de consultoría y asesoría, para descubrir y aprovechar nuevas oportunidades.

Son innumerables los motivos de contratación de servicios de asesoría y consultoría en pequeños y medianos negocios. Es por eso que la Asesoría y la Consultoría externa son herramientas muy útiles y efectivas para detectar, aconsejar y capacitar de manera clara y objetiva los posibles problemas que si bien pudieran ser pequeñísimos y a simple vista insignificantes pero que en definitiva pueden afectar a toda la empresa. Es así como la consultoría de empresas proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión.

Para comprender mejor la naturaleza e importancia de la asesoría y consultoría en las PyMEs, cabe mencionar los conocimientos ayuda que su experiencia nos puede aportar. Estas se refieren al acervo de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales y después de haber adquirido las técnicas necesarias para resolver los problemas, mejorar el rendimiento de la organización, el hallazgo, análisis y síntesis de la información pertinente y oportuna, la presentación de propuestas mejoras, la comunicación con el resto de la organización, la planificación de los cambios, la superación de la resistencia al cambio, la motivación del personal, la ayuda a los clientes para que aprendan de la experiencia, etc. Es así como los consultores pasan por muchas organizaciones y aprenden a utilizar la experiencia adquirida en las tareas anteriormente desempeñadas para ayudar a sus nuevos clientes, o a sus viejos clientes, a hacer frente a nuevas situaciones. Como han de trabajar en circunstancias muy diferentes, los consultores aprenden a discernir las tendencias generales y las causas comunes de los problemas y tienen grandes posibilidades de hallar una solución apropiada; aprenden a afrontar nuevos retos y a tener en cuenta nuevas oportunidades.

## Relación consultoría-outsourcing- empresa

El outsourcing, es entendido como la estrategia de negocios que permite encargar a un socio externo el desempeño de funciones -no estratégicas- continuas en una empresa. En un principio, las empresas solían acaparar todos los procesos para la producción de bienes o para ofertar servicios, sin embargo, los altos costos que conllevaba mantener la infraestructura material y humana empezó a pasar la factura de altas pérdidas financieras y poca efectividad operacional, además de rigidez en las respuestas al mercado.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales (AMERI), el outsourcing debe verse como una manera de obtener experiencia temporal de primer nivel. El tener en la empresa de manera permanente el servicio representa un costo muy alto; el outsourcing, en cambio, les da un alto grado de efectividad en aspectos o áreas en los que la empresa no desea preocuparse o distraerse, además de que le permite concentrarse en aquellos rubros en los que sí le interesa tener un alto grado de dominio para obtener ventajas competitivas.

Uno de los obstáculos más grandes para el despegue de una empresa, de cualquier tipo o tamaño, es la enorme cantidad de funciones ajenas a su verdadero objeto del negocio. La inagotable lista de actividades legales y burocráticas ahogan a las pequeñas organizaciones para las cuales el outsourcing es una excelente alternativa porque, aunque el servicio tiene un costo, permite enfocarse al nicho de negocio y además, por ejemplo, identificar gastos fijos o inherentes: contabilidad, mensajería, limpieza, tecnología, mantenimiento, transporte, etcétera.

*No es necesario crear una empresa enorme, sino una empresa que sepa de su capacidad y posibilidad de servicio, por lo que el outsourcing no depende de un capital muy fuerte para poder empezar a funcionar.*

El fenómeno que está provocando el outsourcing es que mientras más especializada sea una empresa, es más probable que la ayuda experta necesaria sólo pueda encontrarse fuera, más que dentro de la propia compañía. En este sentido, tratar de agregar un departamento adicional, capas de niveles gerenciales o información, empieza a dejar de ser la mejor opción para aquellos que desean sobresalir en sus respectivos mercados.

Se calcula que en los próximos cinco años, en Estados Unidos, 50 por ciento de las empresas ya habrán subcontratado varias de sus áreas operativas. En México se presume que alrededor de 15 por ciento de las firmas ha incursionado en esta área. Pero se sabe que esta cifra seguirá creciendo ya que las empresas buscan reducir sus tallas para aumentar su eficiencia y gastar menos en áreas que no les reportan ganancias



## Conclusiones

Como sabemos, la época que se vive es crítica y llena de incertidumbre, los indicadores varían constantemente, dependiendo nuestra economía principalmente de la de Estados Unidos, por lo que cualquier variación en ésta, repercute directamente en la nuestra, siendo una de las ventajas y desventajas que la globalización trae consigo.

Al mismo tiempo, ésta interdependencia económica entre los países, nuestra cercanía a Estados Unidos, y la serie de convenios, tratados y acuerdos que firman los presidentes; han hecho que se mantenga equilibrada nuestra economía; hasta ahora, sin empeorar ó mejorar.

Por otro lado, es importante mencionar que aun cuando México es un país lleno de contratos en toda la extensión de la palabra y derivado de los problemas internos que sufre nuestro país, tales como la sobrepoblación, el desempleo, la centralización, el analfabetismo; también tiene su lado positivo, tal es el caso de los empresarios de pequeñas y medianas empresas que cuentan con suficiente y hasta extraordinaria capacidad creativa así como una visión interminable, lo que les permite abrirse camino en el ámbito empresarial.

Las pequeñas y medianas empresas tienen una importante función que desempeñar; son predominantes y su existencia es casi absoluta en los países emergentes o en vías de desarrollo, coexistiendo simultáneamente con grandes empresas hasta en los países del primer mundo.

Además de que la competencia actual exige una mejora sustancial dentro de las organizaciones. Con base en lo anterior todas las empresas deben buscar nuevos métodos de acuerdo a sus características, motivo por el cual las empresas de Consultoría han adquirido mayor importancia, ya que mediante la prestación de servicios permiten que las organizaciones mejoren su desempeño.

De esta manera, la pequeña y mediana empresa son el elemento principal de la economía mexicana, pues existen una gran parte de ellas en el país, ya que representan el 98 % de las empresas en México, junto con las microempresas; esto quiere decir que inician con la necesidad de proveer productos y/o servicios a sectores más grandes, es por eso que las llamamos "los eslabones de la economía", pues representan esas pequeñas partes que unen el proceso de compra y venta de servicios y productos en el mercado, es decir son los eslabones de las cadenas productivas.

En cuanto al PIB, aportan el 40% anualmente, esto quiere decir, que proveen el 40% de productos y servicios al país.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

En términos de empleo, las pequeñas y medianas empresas crean fuentes de empleo en un 30% anual, en comparación de las micro y grandes empresas.

Las PyMEs, son semilleros potenciales de las grandes empresas, ya que actualmente existen hoy en México y tienen presencia a nivel mundial.

En general, los beneficios que éstas nos aportan son muchos, sin embargo y desafortunadamente existen empresarios o emprendedores de pequeñas y medianas empresas, que al contrario de los que están muy

bien preparados, abren sus empresas con conocimientos empíricos, por lo que la visión, el empuje y la creatividad se les termina pronto. Es por eso que en los capítulos posteriores, se estudiará más a fondo la situación real de algunos empresarios de PyMEs, afirmándose muchos de los puntos que en el presente capítulo se abordaron.

Por otro lado en nuestro segundo capítulo, la consultoría de empresas es un sector dinámico y rápidamente cambiante de servicios profesionales. Si desean ser competentes y útiles para los clientes, los consultores independientes y las firmas consultoras han de mantenerse al tanto de las tendencias técnicas, económicas y sociales, prever cambios que pueden afectar a las empresas de sus clientes y ofrecer asesoramiento que ayude al cliente a lograr y mantener un alto rendimiento en un entorno cada vez más complejo, competitivo y difícil.

Es por eso que la Consultoría para pequeñas y medianas empresas se vuelve un punto interesante en el desarrollo de esta tesis.



## CAPÍTULO

# 3

# “Asesoría y Consultoría Integral Gharant” Un modelo para la consultoría de PyMEs

## Introducción

Actualmente se vive una época de cambios constantes, situaciones adversas y de oportunidades en donde las PyMEs deben dejar atrás su administración en empirismo. Además de que la competencia actual exige una mejora sustancial dentro de las organizaciones. Con base en lo anterior las empresas deben buscar nuevos métodos de acuerdo a sus características, motivo por el cual las empresas de Consultoría han adquirido mayor importancia, ya que mediante la prestación de servicios permiten que las organizaciones mejoren su desempeño.

Es este tercer y último capítulo donde, con base en la investigación y conocimiento de la situación que guardan las PyMEs en México y el desarrollo de la consultoría en nuestro país, podemos proponer y llevar a la práctica un modelo de consultoría de empresas a través de la creación de una empresa consultora, que sirva como herramienta para el crecimiento de las PyMEs en México detectando y atacando sus principales problemáticas con un enfoque profesional.



## Sumario Ejecutivo

Asesoría y Consultoría Empresariales "GHARANT" es una empresa consultora mexicana que enfoca su giro a la prestación de servicios profesionales a través de los cuales produce estudios destinados a la toma de decisión.

Tiene como objetivos propiciar el desarrollo humano, social y empresarial integrales y fomentar la cultura de la responsabilidad y visión de largo plazo. A partir de un enfoque multidisciplinario, ofrece herramientas prácticas que permiten enfrentar los desafíos de los mercados competitivos de las PyMES.

El equipo humano conformado por Administradores, Abogados, Contadores, Mercadólogos, Ingenieros, etc., en continua expansión, de alta cualificación profesional y de carácter multidisciplinar, abarca todo el ámbito de la gestión y asesoramiento de las pequeñas y medianas empresas.

GHARANT satisface eficientemente las necesidades de sus clientes proporcionando soluciones innovadoras a problemas suscitados en los negocios por medio de consultas en una condición de confianza y respeto, ofreciendo servicios de calidad en materia de contabilidad, leyes, asesoría de negocios, tecnologías, etc, siempre cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes.

GHARANT fue creada para resolver la problemática de cada empresa pequeña y mediana, proporcionando soluciones claras y eficientes y así hacerlas más rentables y competitivas.

Cuatro son los ideales que perseguimos: PROFESIONALIDAD, CONFIANZA, HONRADEZ Y EFICACIA, son los valores que enmarcan nuestro quehacer cotidiano. Si a esta concepción del trabajo unimos unos precios razonables, la combinación ofrece unos resultados que esperamos sean de su agrado.

Para finalizar, sólo nos resta indicar que el asesoramiento que prestamos en todas y cada una de las modalidades está concebido desde el principio para proporcionar a los clientes una asistencia estable y duradera. Si conocemos en profundidad a nuestros clientes y sus necesidades, así como sus trayectorias empresariales, resulta mucho más fructífera la resolución de sus problemas, por cuanto no sólo se tiene en cuenta el problema en sí, sino toda la problemática general de la empresa, lo que redundará en su beneficio.

Nuestras oficinas centrales se encuentran ubicadas en la Col. Roma de la Ciudad de México y cuenta con una red de colaboradores especializados en cada una de sus áreas.



# IMAGEN CORPORATIVA



## Antecedentes del Negocio

Asesores y Consultores Empresariales GHARANT fue creada previendo las innumerables oportunidades que las pequeñas y medianas empresas tienen cuando éstas quieren desarrollarse y crecer.

La creación de esta asociación surgió por la necesidad de formar un equipo de profesionistas consultores quienes están capacitados en producir estudios destinados para una buena toma de decisiones y darle solución a problemas administrativos, legales, financieros y contables que las pequeñas empresas presentan cuando estas surgen o cuando quieren ampliar su mercado.

## Filosofía Empresarial

### Misión

Proveer servicios de consultoría, asesoría y capacitación dirigido a empresarios y directivos de pequeñas y medianas empresas, para el mejoramiento de las habilidades y capacidades necesarias utilizadas en los negocios propiciando el desarrollo humano, social y empresarial integrales y fomentando la cultura de responsabilidad y visión a largo plazo.

Nuestro lema: COMPRENSIÓN Y ADAPTACIÓN A LOS PROBLEMAS DEL CLIENTE

### Visión

Ser la mejor opción en servicios de consultoría, asesoría y capacitación en el país, que oriente, impulse y contribuya al sostenimiento, crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, en un entorno fuertemente competitivo y cambiante a través de profesionales con la experiencia y conocimientos en sistemas administrativos, contables, financieros, legales y tecnológicos.

Nuestro lema: CONFIANZA Y CONFIDENCIALIDAD

### Valores

*Profesionalismo.*- Cada consultor trabaja con verdadera vocación, pasión, entrega en cada actividad o función.

*Experiencia.*- Gracias al esfuerzo constante y al enfrentamiento de situaciones positivas y negativas, el crecimiento intelectual, profesional y personal se reflejan en la calidad de nuestros servicios.

*Compromiso.*- Responsabilidad y cumplimiento de todas y cada una de las expectativas de nuestros clientes.

*Honestidad.*- Virtud fundamental empleado en cada uno de los procesos de la consultoría.

*Oportunidad.*- Consultoría aplicada en el momento preciso y exacto con información totalmente actualizada.

*Puntualidad.*- Seriedad en los tiempos de proceso y respeto al tiempo de los clientes internos y externos.

*Lealtad.*- A la firma y los clientes externos quienes dejan en nuestras manos asegurando el buen funcionamiento de sus propias empresas.



## Objetivos Generales

- Resolver la principales problemáticas de las PyMEs en México.
- Innovar y e introducir cambios y/o reestructuraciones importantes en los antiguos esquemas de trabajo que sean de poca utilidad y casi inexistentes.
- Proporcionar soluciones claras y eficientes y así hacer más rentables y competitivas a las PyMEs.
- Contribuir al sostenimiento y desarrollo de las PyMEs, en un entorno fuertemente competitivo y cambiante.

## Imagen corporativa

**Nombre:** "Asesores y Consultores Empresariales GHARANT"

Para entender la justificación del nombre de nuestra organización sería importante dividirlo de la siguiente manera:

*Somos consultores* porque proporcionamos conocimientos teóricos y prácticos en base a un esquema de trabajo formal el cual sigue una estricta metodología apegada a normas y reglas dentro de los límites que la organización cliente nos conceda.

*Somos asesores* porque brindamos consejos personalizados y tópicos a seguir de gran utilidad para los empresarios y organizaciones clientes, con el fin de darles a conocer la forma más eficaz y eficiente de llevar a cabo sus operaciones.

El nombre GHARANT surge de la idea de unir los nombres de los principales socios: Roberto Carlos Aranda Paredes, José Enrique García López y Alejandro Huerta

### **Forma y Colores:**

**El rombo abstracto:** significa que los consultores y asesores de Gharant demuestran un aspecto fresco, juvenil e innovador.

**Azul marino:** Demuestra seriedad y profesionalismo en los servicios de consultoría y asesoría que Gharant ofrece. Es un color de distinción y formalidad.

**Blanco:** significa la claridad, transparencia y honestidad con la que los profesionales de Gharant cuentan para trabajar en relación a la información que se maneja de las organizaciones cliente.



# ESTUDIO ADMINISTRATIVO





## Objetivos

Los siguientes objetivos serán básicos para la consultora, los cuales se aplicarán en el desarrollo diario de actividades, sin embargo podrán ser modificados o surgir nuevos objetivos, de acuerdo al diagnóstico de situaciones que se deseen modificar.

- ✓ Hacer prosperar la firma mediante el desarrollo de sus integrantes, logrando así la unión de objetivos.
- ✓ Brindar la oportunidad para alcanzar rangos más altos, motivando a una mayor preparación, para llegar a ser consultores profesionales de excelencia y poder desarrollar las potencialidades.
- ✓ Perfeccionar los procesos de comunicación, tanto de clientes como de todos los integrantes del despacho, en todos los niveles, procurando una mejor información para la solución de problemas.
- ✓ Proporcionar una imagen de confianza y calidad a la organización cliente y a todos los consultores, para que ambas partes sientan que cuentan con un servicio de profesionales.
- ✓ Generar la máxima participación tanto de clientes como de compañeros de trabajo, en las actividades o servicios que se realicen, de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambas partes.
- ✓ Conocer, mejorar y manejar al máximo las funciones que le corresponden a cada consultor, para obtener mejores resultados con un mínimo de tiempo y con un servicio mucho más eficiente.
- ✓ Desarrollar la capacidad de colaboración entre team leaders y consultores juniors, para que exista el trabajo en equipo para la realización de tareas.
- ✓ Obtener y generar la información necesaria para conocer la realidad de la consultora y asegurarse de que exista la retroalimentación en la organización y las empresas cliente de manera que influya para la toma de decisiones.
- ✓ Proporcionar CONSULTORÍA, consejos adecuados, de manera adecuada y en el momento apropiado, tanto a clientes como a consultores.
- ✓ Orientar los servicios profesionales para agregar valor a las empresas y organizaciones.
- ✓ Contribuir al sostenimiento y desarrollo de las empresas y organizaciones, en un entorno fuertemente competitivo y cambiante.
- ✓ Alentar alianzas con consultores, profesionales y organizaciones dedicados a áreas complementarias partiendo de un concepto interdisciplinario del servicio.
- ✓ Contribuir al Bien Común, trabajando con las empresas y organizaciones con una visión ética, práctica e integral en la solución de sus problemas.

## Políticas y Procedimientos

Estas políticas fueron elaboradas para interpretarse y aplicarse con flexibilidad y no con rigidez.

- ✓ Los días de pago se efectuarán de la siguiente manera: consultores juniors y asistentes, los días 15 y 30 de cada mes; los líderes de equipo y socios, el día 30 de cada mes.
- ✓ Todo el personal tendrá que reportarse diariamente, ya sea desde el lugar que se le asigne para trabajar o desde el mismo despacho.
- ✓ Es necesario conocer los requerimientos de cada área o departamento del despacho, para lo cual será necesario elaborar un calendario de trabajo, el cual se realizará mensualmente por el gerente de área.
- ✓ Cuando se tenga que viajar por algún motivo de trabajo, para el pago por la erogación por dichos gastos, se deberá solicitar con anticipación y ser aprobado por mínimo tres socios.
- ✓ Será necesario contar con tarjetas de presentación las cuales utilizarán sólo los socios, líderes de equipo y jefes de departamento.
- ✓ Las hojas en blanco que se ocupen en la actividad diaria del despacho, así como sobres, folders, listas de asistencia y de gastos de viaje, estarán debidamente membretadas y serán repartidas a cada jefe..
- ✓ Todos los acuerdos con los clientes se archivarán debidamente en su expediente respectivo, así como la documentación relativa a cada uno: facturas de ingresos, comprobantes de gastos, contratos, estados financieros, etc. Todos estos documentos se rotularán debidamente con el nombre respectivo de cada cliente y así mismo se asignará una carpeta por cada cliente, la cual también deberá estar debidamente rotulada e indicará el cliente y los papeles que contiene dicha carpeta.
- ✓ El personal podrá ser promovido a un nivel superior, siempre y cuando demuestre sus habilidades para cumplir con los deberes y responsabilidades del siguiente nivel.
- ✓ Cuando se dé el caso de que exista alguna vacante dentro de la consultora, antes de recurrir a fuentes externas, se intentará cubrir la plaza promoviendo al personal ya existente.
- ✓ Todo el personal cuidará las instalaciones del lugar de trabajo, así como de las herramientas que ocupe para realizar su trabajo.



### **Prestaciones**

- Vacaciones: gozarán un período de vacaciones al cumplir un año de servicios.
- Prima vacacional: gozarán de un prima vacacional del 30% sobre salarios.
- Aguinaldo: gozarán de un periodo de dieciséis días de aguinaldo.
- Bonos de productividad: semestralmente de acuerdo a la calidad y desempeño de su trabajo.
- Seguro social: se otorgará también a todo el personal su alta en el Seguro Social.
- Educación continua: el personal podrá asistir a eventos, cursos, conferencias.
- Reparto de utilidades: tanto los jefes de cada departamento como los auxiliares de ellos, tendrán derecho al reparto de utilidades, pero sólo a partir del segundo año de funcionamiento de Gharant.

### **Políticas De Asignación Consultor -Proyecto**

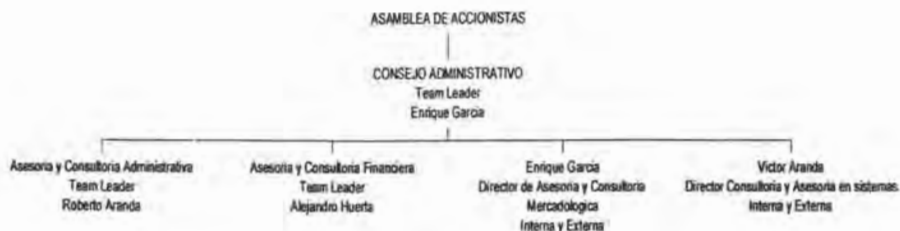
- La denominación interna para clasificar a los consultores participantes en un proyecto esta basada en su experiencia profesional como asesor y/o consultor.
- Los Consultores Directores y los Consultores Especializados serán los candidatos idóneos para ser los Responsables Técnicos de los proyectos y Líderes de los mismos.
- El Líder del Proyecto participará en la elaboración de las propuestas de servicios profesionales y en el caso de requerirse lo podrán hacer los posibles Consultores Directores a involucrar en el proyecto.
- Los servicios de consultoría estarán a cargo de un Director de Proyecto con características afines al requerimiento específico del proyecto, quien se designará al Consultor responsable, quienes para realizar su trabajo se apoyarán en los consultores asociados.
- Con el propósito de acrecentar la red de consultores, se podrán invitar a participar en la red de consultores a personas que se considere pueden aportar conocimientos y experiencia para el logro de los objetivos de Gharant

### **Para el cobro de honorarios a clientes, se seguirá el siguiente procedimiento:**

- ✓ Cuando se realicen trabajos que requieran de poco tiempo de servicios, hasta de un mes, se efectuarán dos cobros, uno al iniciar el trabajo, el cual será de un cincuenta por ciento y el cincuenta por ciento restante al término del mismo.
- ✓ Cuando se trate de trabajos extensos que duren más de un mes, el cobro se realizará mensualmente, esto a cuenta del trabajo desarrollado.

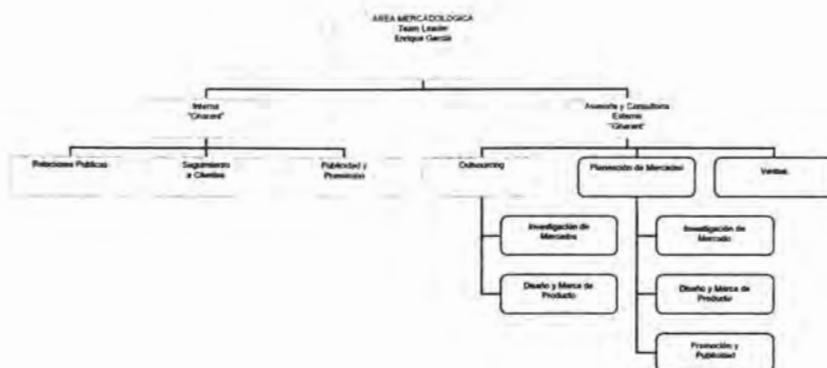
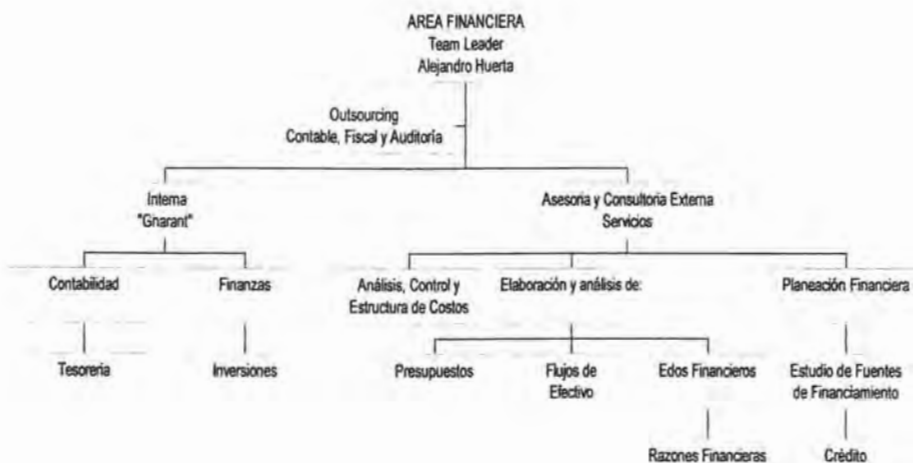


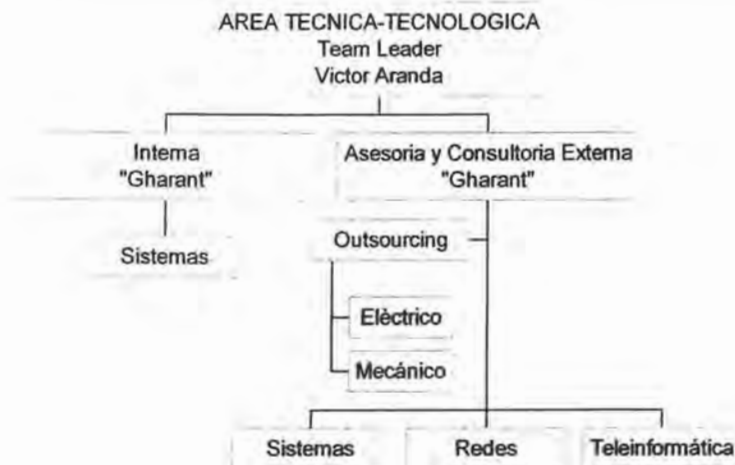
## Organigrama General



## Organigrama Por Area







## Descripción y perfil de puestos

### Director General

#### Descripción genérica:

1. Debe tener la capacidad para planear y terminar adecuadamente el trabajo a su cargo, además de mantener excelentes relaciones con las empresas clientes de Gharant.
2. Su función principal consiste en mejorar la posición competitiva de la empresa, así como desarrollar estrategias corporativas. Se encarga de formular los objetivos, las políticas, las estrategias y la toma de decisiones más importantes de la organización.
3. Es responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, o sea, de la determinación de sus objetivos y de los medios necesarios para lograrlos.
4. Marca las pautas, para la obtención y uso de los recursos de la empresa, conforme a un plan y organiza las tareas de los actores dentro de una estructura.
5. Asimismo controla y coordina el desarrollo de las operaciones, según el plan y revisa la estrategia y las estructuras de la empresa en respuesta a imprevistos, que pueden ser externos a la empresa.



### Perfil del puesto

- Conocimientos: Administración de empresas, Finanzas, Contabilidad, Sistemas
- Habilidades: Liderazgo, autoridad, seguridad, iniciativa, toma de decisiones, comunicación.
- Edad: 30-50      Sexo: Masculino
- Experiencia: Haber trabajado durante 5 años o más en puestos similares
- Nivel de escolaridad: Licenciatura y/o Ingeniería, Maestría y/o Doctorado

### Team Leaders (Consultores Senior)

#### Descripción genérica:

1. Coordinar actividades básicas en la empresa y actúan como vínculos entre la alta dirección o dirección general y los niveles operativos (consultores Juniors).
2. Son los responsables de las actividades de sólo una de las funciones primarias o secundarias, como: mercadotecnia, finanzas, personal, sistemas, etc.
3. Administrar su equipo de trabajo para el cumplimiento de sus objetivos
4. Administrar el presupuesto establecido para la ejecución de sus objetivos
5. Establecer las estrategias comerciales para el logro de los resultados

#### Perfil del puesto:

- Conocimientos: Administración de empresas, Contabilidad, Finanzas
- Habilidades: Autoridad, seguridad en si mismo, Fuerte enfoque a resultados .Manejo de la relación con clientes, Administración de personas por resultados
- Edad: 25 a 35
- Sexo: Femenino o Masculino
- Experiencia: Haber desempeñado el puesto en otras empresas durante 3 a 5 años
- Nivel de escolaridad: Licenciatura, Maestría

### Colaborador (Consultor Junior)

#### Descripción genérica:

1. Auxilian en el proceso de mantenimiento de base de datos, son los que normalmente hacen los trabajos por escrito bajo la dirección, coordinación y supervisión del gerente. Su puesto es operativo.

#### Perfil del puesto:

Conocimientos: Administración de empresas, Contabilidad, Finanzas

Habilidades: investigación, autodidacta, proactivo, seguridad en si mismo

Edad: 23-28      Sexo: Femenino o Masculino

Experiencia: Haber desempeñado el puesto en otras empresas durante 1 a 3 años

Nivel de escolaridad: Licenciatura o Ingeniería



## Funciones específicas Puesto-Area

Las funciones por puesto indicaran a su vez las funciones del area que el puesto representa, de igual manera muchas de estas coincidirán en gran medida con los servicios que estas areas prestaran a las PyMEs (ver descripción de los servicios), ya que por la naturaleza de los servicios su labor es tanto interna como externa.

### **Director General**

Se encarga de:

Crear programas y planes de acción de la empresa para lograr los objetivos, mediante la coordinación de las áreas funcionales que están a su cargo. Califica mes con mes el desempeño de cada área funcional y se reúne con cada Team Leader para establecer nuevas estrategias y tácticas que con gran ayuda del Team Leader en Planeación Estratégica y leyes los conduzcan al logro de los objetivos a corto mediano y largo plazo.

### **Team Leader en Administración y Planeación Estratégica**

En Administración se encarga de:

- Diseñar e implementar las herramientas y procedimiento que faciliten la labor administrativa, económica y financiera de la empresa.
- Supervisar y asegurar la validez de los procesos administrativos de la empresa.
- Realizar los controles necesarios para garantizar la máxima fiabilidad en información administrativa.
- Elaborar informes de control de gestión, reportes mensuales, presupuestos anuales y mensuales y análisis de los márgenes de negocio y de las desviaciones presupuestarias proponiendo medidas correctivas.
- Obtener y suministrar toda la información financiera previamente analizada requerida por la Dirección General, que permita la correcta toma de decisiones estratégicas en la misma.
- Colaborar en el análisis financiero de la marcha de la empresa junto con los responsables de los distintos departamentos, y apoyarlos en la elaboración y ejecución de planes de mejora.

En Planeación Estratégica se encarga de:

- Diseñar el futuro que desea Gharant e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización.
- Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas en el corto, mediano y largo plazo.
- Crear y mantener la competitividad de la empresa.
- Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.
- Asesorar las PyMEs en estas mismas áreas





Se les considera el brazo derecho de los directores generales ya que en gran medida les corresponde la definición de los objetivos y política. Tiene capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.

### **Team Leader en Leyes (outsourcing)**

Se encarga de:

- Lograr la equidad y la representación de intereses de empresas en la redacción y seguimiento de contratos, acuerdos y convenios, así como en la asesoría y defensa de sus intereses fiscales.
- Asegurar que no se violen los derechos constitucionales de los individuos.
- Asegurar el cumplimiento de los derechos humanos de las personas tanto a nivel nacional como internacional.
- Asesorar las PyMEs en esta misma área.

### **Colaborador en Recursos Humanos (Consultor Junior)**

- Definir, implantar y controlar la política, estrategia y actividades de RH.
- Diseñar y coordinar:
  - ✓ Política de reclutamiento y selección.
  - ✓ Política de formación y desarrollo profesional.
  - ✓ Política de retribución coherente, motivadora y equitativa, y optimizarla según las normas y procedimientos internos de la empresa.
  - ✓ Política de contratación, administración y control del personal.
- Instaurar un sistema de gestión del desempeño, realizando un seguimiento y evaluación de las capacidades, actuación y potencial de las personas.
- Negociar y desarrollar las relaciones laborales con los representantes de los trabajadores.
- Supervisar la gestión administrativa del personal.
- Elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos de RRHH de la empresa.
- Colaborar en la definición y/o modificación de la cultura empresarial.
- Negociación con Consultoras de RRHH.

### **Team Leader de Finanzas**

Se encarga de:

- Diseño y control de las políticas y estrategias financieras de la empresa.
- Dirección y control financiera de la empresa.
- Seguimiento y control de tesorería, de inversiones contabilidad, análisis financiero, presupuestos, fiscal y auditoría. y de otros indicadores.



- Gestionar, disponer y optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Diseñar y supervisar la implantación de los procedimientos, instrumentos o medios de gestión de carácter financiero.
- Elaborar, en colaboración con el resto de la Dirección, los presupuestos y previsiones anuales, y control de su cumplimiento y desviaciones.
- Relaciones y negociación con entidades financieras y otros proveedores.
- Estudiar, determinar y dirigir las posibles inversiones de la empresa, y el plan de financiación.

### **Colaborador en Contabilidad**

- Elaboración de presupuestos y pronósticos de carácter financiero, tanto a nivel de toda la empresa como de un área determinada.
- Análisis mensual, trimestral y anual de los balances y cuentas de resultados de la empresa.
- Organización, dirección y control del análisis de datos financieros y elaboración de informes.
- Asesoramiento sobre los planes y políticas financieras, sobre cómo contabilizar partidas de activo, reservas, amortizaciones, etc., y proposición de otros nuevos.
- Realizar estudios financieros de diverso tipo: control de gastos, análisis de inversiones, etc. y proponer cambios para asegurar el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa
- Obtener y analizar la información financiera y económica precisa para realizar todo tipo de valoraciones y estudios en cuanto a la planificación estratégica de la empresa.
- Colaborar en el desarrollo de controles contables, sistemas de contabilización y otros aspectos financieros.

### **Colaborador en Tesorería e Inversiones**

- La planeación y la percepción de fondos
- La administración del efectivo
- La toma de decisiones de gastos e inversión de capital
- El manejo de créditos y cobranzas y la administración de la cartera de inversiones
  - Cobrar lo que deben a la empresa.
  - Cobrarlo con rapidez.
  - Conservar la buena voluntad del cliente, al mismo tiempo que se le cobra.
  - Lograr que los procedimientos de cobranza, contribuyan a promover las ventas de la empresa.
- Transformar información financiera, de manera que pueda utilizarse para estar al tanto de la posición financiera de la empresa.
- Determinar si habrá de requerirse de financiamiento adicional.



- Abrir cuentas y depositar en los bancos.
- Administrar cuentas y depositar fondos en los bancos.
- Administrar los saldos de caja chica y de cuentas bancarias.
- Pagar deudas disponiendo de desembolsos adecuados.
- Mantener registros de transacciones de fondos.
- Promover la liquidez necesaria, evitando excesos que provocarían pérdidas de rentabilidad, al mismo tiempo que tiene que invertir todo lo sobrante para que no quede inmovilizado y sin rendimiento.

### **Team leader en Mercadotecnia**

Se encarga de:

- Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción, venta y distribución de los servicios de la empresa.
- Diseñar la estrategia comercial en colaboración con la Dirección General y supervisar el desarrollo de cada producto/servicio: precio, condiciones de venta, marketing y publicidad.
- Planificar, organizar e implantar los programas de ventas de la organización.
- Dirección y supervisión de los consultores (fuerza de ventas) en todos sus aspectos: selección, formación, objetivos, funciones, incentivos, etc.
- Definir y aprobar los planes de marketing, promoción y publicidad de la empresa.
- Negociar y gestionar directamente con los grandes clientes
- Establecer y controlar los diferentes presupuestos del área.
- Diseñar, desarrollar, ejecutar y coordinar el plan y estrategias Comercial y de Marketing para los servicio a corto, medio y largo plazo.
- Realizar estudios de mercado para analizar y anticipar la evolución de nuestros servicios, del mercado y de la competencia.
- Evaluar y decidir sobre cambios, modificaciones, nuevas características de los diferentes productos, y sobre desarrollo de nuevos productos. y/o servicios.

### **Colaborador en Ventas**

- Definir, junto con el Team Leader en Mercadotecnia, y aplicar la estrategia, planes y objetivos de venta de la empresa, asumiendo la responsabilidad de su cumplimiento.
- Proponer y ejecutar políticas y programas para alcanzar el máximo potencial de volumen de ventas de los productos/servicios.
- Colaborar en la fijación de los márgenes de las operaciones, participando en la definición de la política de precios y de servicios al cliente.



- Desarrollar, dirigir y controlar las actividades y fuerzas de venta para la empresa.
- Potenciar y aumentar la cartera de clientes, manteniendo con ellos una relación personal, negociando directamente con ellos los precios, plazos y otras condiciones.
- Evaluar nuevas ideas de producto/servicio e identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Elaborar y controlar los presupuestos de ventas, partes e informes sobre las tendencias de los productos y precios.
- Vender los productos/servicios de la empresa.
- Gestionar un grupo estratégico de clientes clave, para analizar y conocer en profundidad sus áreas de negocio y estrategia.
- Desarrollar las relaciones con los clientes, detectando sus necesidades y oportunidades de negocio.
- Atención y potenciación de la cartera de clientes, negociando y cerrando acuerdos con ellos.
- Dirigir y apoyar al equipo comercial para la consecución de los objetivos de volumen y rentabilidad asignados de las cuentas clave.
- Supervisar las actividades de las personas asignadas a dichos clientes: vendedores, servicio postventa, asistencia técnica, etc.

#### **Colaborador en Promoción y Publicidad**

- Diseñar y desarrollar las campañas de publicidad y promoción de los servicios.
- Diseñar y desarrollar las campañas de publicidad y promoción de los servicios de la Organización Cliente

#### **Colaborador en Relaciones Públicas**

- Fomentar relaciones informales con clientes, proveedores, bancos, funcionarios públicos, etc.
- Establecer y mantener relaciones con agrupaciones, asociaciones, cámaras, colegios de profesionales,
- Realizar actividades de recepción, protocolo y atención a visitantes de la empresa
- Organizar eventos especiales en los que participen administradores, empleados y público en general.
- Coordinar y difundir las reuniones públicas, en que participen ejecutivos de la empresa.
- Elaborar y revisar borradores de los discursos de los administradores.
- Producir publicaciones dirigidas a los accionistas, los empleados, los clientes y el público en general.

#### **Team Leader de Sistemas**

Se encarga de:

- Responsable de analizar necesidades específicas de los negocios y proponer modelos de operación basados en tecnologías, a través de los cuales las organizaciones puedan proveer más eficientemente a sus



empleados y socios comerciales, de información relacionada a sus operaciones y la contenida en los documentos de referencia de la organización.

- Una vez aceptado el diseño del modelo de operación, es responsable de crearlo, implementarlo y darle mantenimiento.
- Para poder implementar estos modelos de operación, el especialista en sistemas debe conocer a la perfección la tecnología, lo cual implica un total dominio de las técnicas, procedimientos, facilidades de programación y herramientas de software comúnmente empleadas su desarrollo.
- Reconocer, analizar y resolver las necesidades informáticas de una empresa, identificando y aplicando soluciones computarizadas cuando se requieran.
- Actuar como consultor de la organización en todos los aspectos relacionados con la información, tales como inversiones en hardware y software, administración del centro de cómputos, organización operativa de la empresa y desarrollo de sistemas.
- Analizar sistemáticamente los problemas informáticos de la empresa, captura de datos y producción de información, haciendo uso de instrumentos científicos y técnicos necesarios para ello.
- Elaborar, evaluar, dirigir e implementar proyectos informáticos, incluyendo la recolección de datos, el diseño de sistemas, su documentación y la elaboración de manuales del usuario.
- Diseñar e implantar Bases de Datos, utilizando diferentes herramientas y lenguajes, asesorando en todos los aspectos relativos al manejo eficiente de la información.
- Identificar las necesidades de teleinformática de una empresa, y elaborar propuestas de redes multiusuario internas (intranets) y de conexión a la red mundial de computadores (internet).

### **Colaborador en Redes e Internet (outsourcing)**

- Responsable del diseño, puesta en marcha y mantenimiento de Servidores Web.
- Asistencia a la organización en la implementación de tecnologías en lo general.
- Asiste a los clientes en la implementación de Servidores Web, especializándose en el software tanto para operar Sitios Web, como para aplicaciones de redes privadas de Intranets y Extranets.
- Conocer a la perfección la tecnología Web.
- Construir e implementar redes corporativas internas y externas de mediano y gran porte, incorporando los últimos adelantos tecnológicos para el desarrollo, implementación, optimización y administración de páginas web, comercio y aprendizaje electrónico.

### **Colaborador en Sistemas de la Información (outsourcing)**

- Diseñar e implementar Sistemas de Información organizacionales a nivel operativo, táctico y estratégico, como son los sistemas transaccionales, sistemas de información gerencial y sistemas de soporte a la toma de decisiones.



- Desarrollo e implementación de Sistemas de Información Transaccionales y Gerenciales en Organizaciones Públicas y Privadas.

### **Colaborador en Bases de Datos (outsourcing)**

- Desarrollar, instalar, optimizar y administrar bases de datos transaccionales y de soporte a la toma de decisiones en ambiente Cliente Servidor.
- Desarrollar, implementar y mantener de bases de datos como soporte de la información de los Sistemas de Información Transaccionales, Gerenciales y de Apoyo a la Toma de Decisiones basadas en Organizaciones Públicas y Privadas.
- Desarrollo de servicios en Internet en Empresas Proveedoras de Servicios de Internet así como Diseño e implementación de redes de computadoras en Empresas de Comunicaciones y Telecomunicaciones.

### **El outsourcing de gharant**

El manejar outsourcing es una ventaja competitiva para Gharant ya que no centra su atención a solo un segmento muy especializado de las pymes como puede ser las finanzas o la mercadotecnia como tal, el manejo de outsourcing por parte de gharant significa no olvidar los aspectos generales y relevantes en donde las PyMEs presentan sus principales problemas, por lo que gharant junto con su equipo de outsourcing centra su atención en una consultoría integral que permita dar soluciones claras y concisas para las pymes en México desde una perspectiva mas general. Esto es, no solo ofrecer un equipo especializado en áreas como finanzas o la misma administración, aspectos que para empresas que se encuentran subsistiendo en un medio tan cambiante y globalizado pueden ser vistos como poco trascendentales, no por esto decimos que lo sean.

La amplia red de negocios de gharant permite ofrecer este servicio de soluciones integrales para las pymes, ya que permite a gharant dedicarse a sus principales áreas de especialización, (administración, Finanzas y Desarrollo de negocios) y al mismo tiempo dar servicios tan especializados como lo puede ser la misma instalación de una planta eléctrica, o de una red de sistemas dentro de una empresa por ejemplo, gracias al manejo que gharant tiene con empresas del mismo ramo.

El outsourcing o subcontratación es una alternativa útil y eficaz para que las empresas no desvíen su atención en áreas que no son estratégicas para ellas. La subcontratación es la opción ideal para desarrollar *ventajas competitivas y reducir costos operativos*.



## Tramites Legales

### Forma de constitución

La base primordial para que Gharant pueda ofrecer y prestar sus servicios de manera personal e independiente, la encontramos en el artículo 5º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

“A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de terceros o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marca la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por

Por otro lado la Ley de Profesiones, indica que para el ejercicio de una profesión en el D.F. es necesario cubrir los siguientes requisitos:

- Estar en pleno goce y ejercicio de sus derechos civiles.
- Poseer título legalmente expedido y debidamente registrado, y
- Obtener de la Dirección General de Profesiones patente de ejercicio.

### Sociedad Civil

La Sociedad Civil es el tipo de sociedad más idónea para el fin y objeto de Consultores y Asesores Gharant, ya que no se puede constituir como Sociedad Anónima, puesto que la actividad de un despacho no es comercial, industrial o de explotación de bienes o capitales pero tampoco se podría constituir como asociación civil, ya que no es de beneficio social, es por eso que conviene constituir esta entidad como Sociedad Civil, que es una asociación de profesionistas profesionales, por los cuales percibirán honorarios.

Dentro del Código Civil encontramos los lineamientos que deben seguirse en la formación de una Empresa Consultora y Asesora, el artículo 2688 indica que varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea transitoria, para la realización de un fin común de carácter preponderantemente económico, pero que no constituye una especulación comercial, se considera como una Sociedad Civil.

### Trámites necesarios para la Apertura

Para que una empresa de Consultoría y Asesoría pueda funcionar sin ningún problema legal, será necesario realizar los siguientes trámites ante las dependencias que a continuación se mencionan:



- SHCP (registro de alta R1 cedula fiscal)
- Patrón trabajadores (IMSS, INFONAVIT)
- Suelo (Permiso)
- Acta constitutiva (registro público de la propiedad, notario público)
- Registro a Cámara y certificación
- Registro al Siem
- Registro INEGI
- Registro de Patente y marca

### **Acta constitutiva (registro público de la propiedad, notario público)**

Acudir ante Notario Público, al cual se le indicará que un grupo de profesionales en Consultoría y Asesoría debe reunirse de manera permanente para la realización de un fin común, para lo cual desean constituirse como Sociedad Civil, para ello el Notario Público deberá elaborar el contrato social, denominado escritura constitutiva, y llevar a cabo los trámites necesarios para su legal constitución. Entre los trámites que puede llegar a realizar el Notario, están el de registrar a la Sociedad en el Registro Público correspondiente y el de acudir ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, para que ésta proporcione el permiso correspondiente.

### **Secretaría De Hacienda Y Credito Publico (S.H.C.P.)**

Se debe notificar el alta de la sociedad a la SHCP, toda vez que el contrato social sea formado y registrado ante Notario Público, se cuenta con un plazo de treinta días a partir del día en que se firme el contrato social para efectuar dicha inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC) como persona moral.

Para efectuar la inscripción ante el Registro de Contribuyentes, se deberá efectuar el trámite correspondiente mediante el formulario R-1, dicho formulario deberá presentarse en original y copia, anexando copia certificada de la escritura o documento constitutivo.

Este trámite se deberá realizar a través del buzón fiscal que se encuentre en cada uno de los módulos. Además se deberá dirigir al módulo que le corresponde a cada uno, dependiendo de la ubicación del domicilio fiscal.

### **Instituto Mexicano del Seguro social (IMSS)**

Cuando se constituye cualquier entidad en la que se vayan a tener trabajadores o empleados, dicha entidad deberá registrarse como patrón e inscribir a sus trabajadores en esta dependencia, así como comunicar sus altas, bajas y modificaciones de salarios, dentro de un plazo no mayor de cinco días hábiles iniciadas las actividades





### **Afiliación A La Camara Nacional De Empresas De Consultoría (CNEC)**

La CNEC se integra con empresas y personas físicas dedicadas a proporcionar servicios de Consultoría. Tiene por objeto, entre otros, representar y defender los intereses de sus afiliados y ser órgano de consulta del estado para planes y programas de desarrollo económico.

### **Certificación y Concesión De Licencias De Certificación**

La certificación y otros procedimientos análogos son voluntarios y se dejan en manos de las organizaciones privadas de consultores. La concesión de licencias o el registro oficial puede ser obligatorio. Esto significa que, para ejercer la profesión, un profesional (empresa o persona individual) debe solicitar y obtener una licencia oficial, que se concede si el profesional reúne ciertos criterios. La certificación no tiene que responder a ningún criterio. La licencia se puede retirar en casos de mala conducta. La concesión de licencias puede corresponder directamente a una autoridad estatal, o delegarse en una asociación de miembros, que actúa con la orientación y vigilancia de la administración pública.

Esta certificación contribuirá a promover la situación internacional de los consultores de empresas y les ayuda a competir con otras profesiones.

### **Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)**

De acuerdo con la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, todas las tiendas, comercios, fábricas, talleres o negocios deben registrarse en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM).

### **Instituto Nacional De Estadística, Geografía E Informática**

Al iniciar operaciones y posteriormente cada año, se debe dar aviso de manifestación estadística ante la Dirección General de Estadística, del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

### **Permiso Uso De Suelo**

Este trámite sirve para determinar el Uso de Suelo de un Predio en que se ubica la Edificación. Además de señalar la Ocupación máxima de Construcción,



# **ESTUDIO DE MERCADO**



## Segmentación del mercado

### Determinación del mercado meta

En base al objetivo de nuestro estudio, concluimos que el mercado meta al cual nos dirigimos son todas aquellas empresas pequeñas y medianas que tengan la necesidad solucionar problemas internos o de implementar nuevos procesos y sistemas que ayuden a optimizar sus recursos, aumentar la productividad resultando en mayores ganancias en la organización cliente.

### Determinación del consumidor

El perfil del consumidor que GHARANT ha determinado es el de pequeñas y medianas empresas del sector comercio y servicio ubicadas en la Ciudad de México, dueños o empresarios de PyMEs que estén dispuestas a asumir los retos que la globalización y las nuevas tecnologías así lo requieren, empresas comprometidas con su crecimiento, que no teman a las condiciones actuales, si no por el contrario que las aprovechen para su mejoramiento.

## Investigación de mercado

### Determinación de necesidades

Se reconoció la necesidad de encontrar empresas en las cuales se puedan brindar los servicios de asesoría y consultoría integral para las pequeñas y medianas empresas, ya que las cifras son alarmantes solo el 5% de las empresas que aperturan cada año siguen en operaciones después de un año de vida, además las empresas ya establecidas y que han tenido un buen desempeño en años anteriores, hoy en día están teniendo problemas para subsistir en un medio que día con día les exige un mayor apego a las nuevas tecnologías para poder entrar en la tan nombrada globalización.



### **Problema y objetivo de la investigación**

Como sabemos, el desempleo es uno de los indicadores que más afectan a la economía, por consiguiente, algunas personas que perdieron el trabajo o que no encuentran uno, buscan nuevas alternativas para allegarse de recursos y subsistir, de esta manera se ven en la necesidad de arriesgar el nulo o poco capital con el que cuentan y emprenden negocios pequeños. Desafortunadamente un porcentaje de esta población desempleada que está decidida a aperturar su propio negocio no cuenta con los conocimientos necesarios para que el inicio de operación sea exitosa e inclusive que se mantenga funcionando correctamente. También hay personas que cuentan con capital para emprender, pero no cuentan con suficiente visión, otros que teniendo ya su negocio no logran que crezcan y se desarrolle, etc, pueden ser diversos y tan variados los problemas que una pyme puede enfrentar.

De esta manera, el objetivo de Gharant es detectar las pymes que puedan tener este tipo de situaciones para evaluarlas y diagnosticar el problema medular para ofrecerles soluciones.

### **Tamaño de la muestra**

Región: Distrito Federal y Estado de México

Urbana o rural: urbana

Sector: Comercio y Servicio

Tipo empresa: Pequeñas y medianas

Tiempo de operaciones:

Nº total pymes en la República Mexicana: 610,503

Nº de pymes en la República Mexicana por sector:

Comercio 420,145

Servicio 135,216

### **Formula para obtener la muestra**

$$n = \frac{4pqN}{s^2(N-1) + 4pq}$$

n: muestra

N: tamaño del universo

S: error estadístico

p: probabilidad de que ocurra

q: probabilidad de que no ocurra



$$4 (.5)(.5) 610,503$$

$$n = (.08)^2 (610,503 - 1) + 4 (.5)(.5) = 624 \text{ pymes}$$

Las empresas que serán entrevistadas serán 10 (5 sector comercio, 5 sector servicio) ya que la muestra fue muy grande y es difícil conseguir que todas los empresarios puedan atendernos.

#### Del sector Comercio

- Abarrotes Miscelánea Graciela
- Rodamientos y Transmisiones de Potencia, S.A. de C.V.
- Bodega de frutas y legumbres en la Central de Abastos
- Papelerías la Hormiga
- Comercializadora H Ricci Outlet

#### Del sector Servicio

- Taller SEG
- Direct Bus S.A de C.V.
- Constructora Arlic, S.A. DE C.V.
- Constructora Bolaños Quiroga
- Ingeniería Técnica Industrial YMA, S.A.

### **Instrumento de la investigación**

El instrumento por el que hemos optado para conocer nuestro mercado meta es la entrevista. Ya que implica una atención personalizada, directa y formal, las preguntas y respuestas son más abiertas y flexibles, además de que no son tan específicas pero si pueden estar dirigidas, existe mayor observación en las actitudes en las respuestas, su aplicación es general ya que no tiene como meta una sola persona sino saber mediante sus directivos las diversas necesidades que enfrentan las PyMEs en el sector comercio, servicio e industrial.



ENTREVISTA

Nombre:  
Puesto:  
Empresa:

Inicio de Operaciones:  
Sector:  
Nº empleados:

**Objetivo.** Conocer de manera general las diversas necesidades de las pequeñas y medianas empresas en México, sus puntos débiles para analizar si es conveniente implementar proceso de consultoría en las pymes en México.

1. Como dueño de una pequeña y mediana empresa ¿cuál cree que es la situación de éstas actualmente en México?

Excelente                      Buena                      Regular                      Mala

2. ¿Con cuáles de los siguientes aspectos se encuentra más involucrada su organización?

A. Área Administrativa

- Plan de negocios
- Organigramas
- Planeación estratégica
- Manuales de organización, procedimientos y políticas
- Descripción y valuación de puestos
- Estructura legal

B. Área Financiera

- Costos
- Principales balances financieros
- Presupuestos
- Proyectos de inversión
- Razones financieras
- Contabilidad y fiscal

C. Área Mercadológica

- Investigación de mercado
- Conocimiento de clientes
- Conocimiento de proveedores
- Conoce a su principal competencia
- Diseño y marca de producto
- Promoción y publicidad
- Logística y distribución
- Control de inventarios

B. Área Técnica

- Administración de base de datos
- Redes
- Proyectos de ingeniería:
- Eléctrica
- telecomunicaciones
- Construcción

3. ¿Ha escuchado hablar de la Asesoría y Consultoría externas?

Si

No



4. ¿Ha contratado algún tipo de servicio de consultoría externa?  
Si No En qué área (s)
5. ¿Permitiría usted que un consultor o asesor interviniera en la implementación de nuevos sistemas y procesos que ayudaran a aumentar la productividad de su empresa?  
Si No No sabe
6. ¿En qué área (s) considera usted que tiene una deficiencia?
7. ¿Qué proceso (s) le gustaría que funcionara mejor?
8. ¿De los siguientes servicios cuál estaría dispuesto a obtener y a cuál le da más valor?

Área Administrativa

- Plan de negocios
- Planeación estratégica
- Manuales de organización, procedimientos y políticas
- Descripción y valuación de puestos
- Estructura legal

Área Financiera

- Costos
- Principales balances financieros
- Presupuestos
- Proyectos de inversión
- Razones financieras
- Contabilidad y fiscal

Área Mercadológica

- Investigación de mercado
- Conocimiento de clientes
- Conocimiento de proveedores
- Conoce a su principal competencia
- Diseño y marca de producto
- Promoción y publicidad
- Logística y distribución
- Control de inventarios

Área Técnica

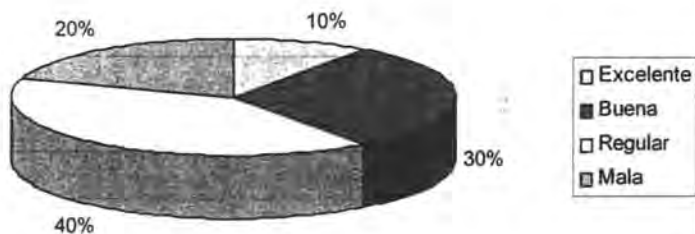
- Administración de base de datos
- Redes
- Proyectos de ingeniería:
  - Eléctrica
  - telecomunicaciones
  - Construcción

9. ¿Qué porcentaje de su presupuesto estaría dispuesto a destinar en la contratación de servicios de un consultor externo?
10. ¿Estaría dispuesto a trabajar con un consultor externo para lograr una mejora en alguna de las áreas de su empresa?  
Si No Tal vez
11. ¿Ha escuchado hablar de instituciones que ofrezcan apoyo para las pymes?  
Si No ¿Cuáles?
12. ¿Ha pedido algún tipo de ayuda a estas instituciones?  
Si No ¿Para qué?

GRACIAS

### Conclusiones De Las Entrevistas Aplicadas A Los Dueños De Pequeñas Y Medianas Empresas En La Republica Mexicana

**Gráfico 1**  
**¿Cuál es la situación de la pymes en México?**



El 50% dijo que es buena, el 30% dijo que la situación es regular, mientras que el 20% dijo que la situación de las pymes en México es mala pues es difícil la sobrevivencia de las pymes ya que diversos factores como la globalización las afectan.

**Gráfico 2**  
**¿A qué área de su empresa le dedica mayor atención?**



La mayor parte de las empresas tiene más conocimientos y se preocupan más por el aspecto financiero , el 20% por el administrativo, otro 20% por el mercadológico y sólo un 10% por el aspecto técnico, esto nos indica que dependiendo de las necesidades de las empresas y del giro ya sea industrial, comercial o de servicios es como les prestan mayor atención a dichas áreas, aunque comentan que no pasan por alto los otros aspectos ya que también son muy importantes



**Gráfico 3**  
**¿Ha escuchado hablar de la Consultoría y Asesoría de Empresas?**



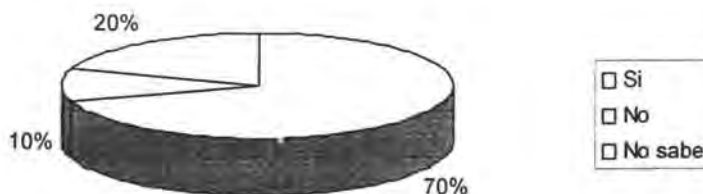
El 80% de las empresas sabe que existen los servicios de Consultoría y Asesoría y el 20% dijo no haber escuchado hablar de esos servicios.

**Gráfico 4**  
**¿Ha contratado alguna vez los servicios de Consultoría y Asesoría?**



Sólo el 40% de las empresas entrevistadas ha contratado una vez los servicios de asesoría y consultoría para el área contable y fiscal y un asesor financiero para proyectos de inversión, mientras que el resto no porque considera que los servicios son demasiado caros. Esto nos indica que las empresas de consultoría que han ofrecido sus servicios no han brindado la confianza suficiente a los clientes para hacerles por lo menos un diagnóstico gratuito.

**Gráfico 5**  
**¿Permitiría usted que un consultor o asesor interviniera en la implementación de nuevos sistemas y procesos que ayudaran a aumentar la productividad de su empresa?**



El 70% de las pymes respondió que si lo contrataría con tal de que su empresa marchara correctamente, mientras que el 10% se mostró reacio argumentando que tienen gente capacitada para arreglar los problemas que vayan surgiendo, y el 20% dijo que no sabía que necesitaba asegurarse de la confiabilidad de dichos servicios.

**Gráfico 6**  
**¿En qué área (s) funcionales considera que tiene una deficiencia?**



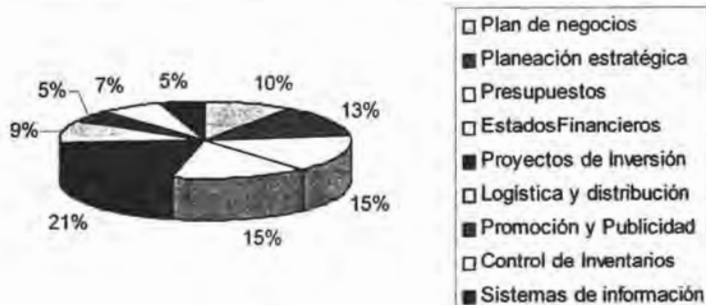
El 40% contestó que aunque ponen mayor atención en el área de finanzas y contabilidad, les falta más preparación para que las cuentas cuadren, en el área de mercadotecnia 30%, mientras en el área administrativa 20% y en un 10% área técnica aunque el resto advirtió que no contaba con áreas como tal, ya que las personas que trabajan para ellos hacen de todo un poco pero que no tienen bien delimitados sus puestos y funciones.

**Gráfico 7**  
**¿Qué proceso le gustaría que funcionara mejor?**



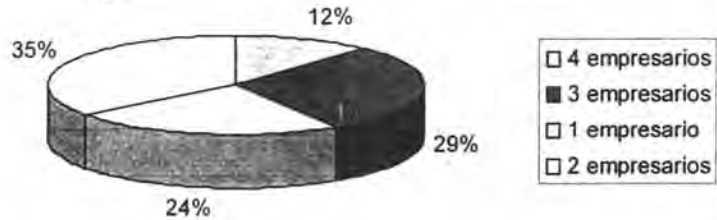
El 70% afirmó que los balances generales y estados financieros, la declaración de impuestos, la determinación de presupuestos y el sistema de inventarios, por lo que tienen problemas con contabilidad, fiscal y que tienen que contratar a un abogado para que arregle los asuntos jurídicos. El 20% en los sistemas de información, ya que no cuentan con personal que lleve su control y el 10% tiene que contratar una empresa para que les hagan la publicidad ya que no cuentan con personal que lo haga y les ha salido bastante caro además de que no obtuvieron las ventas que esperaban.

**Gráfico 8**  
**¿Cuál de los siguientes servicios estaría dispuesto a obtener y qué porcentaje de importancia le daría?**



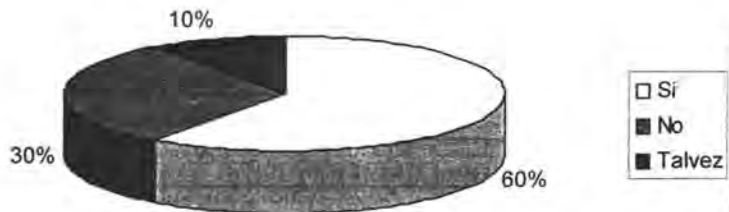
La mayoría optó por 10% plan de negocios, 13% planeación estratégica, 15% presupuestos, 15% estados financieros, 20% proyectos de inversión, 9% logística y distribución, 5% control de inventarios, 7% promoción y publicidad, y 5% sistemas de información.

**Gráfico 9**  
**¿Qué porcentaje de su presupuesto estaría dispuesto a destinar en la contratación de servicios de un consultor externo?**



El 40% destinarían un 20%, el 30% un 50%, el 10% un 40%, y el 20% todo su presupuesto si fuera necesario.

**Gráfico 10**  
**¿Estaría dispuesto a trabajar con un consultor externo para lograr una mejora en alguna de las áreas de su empresa?**



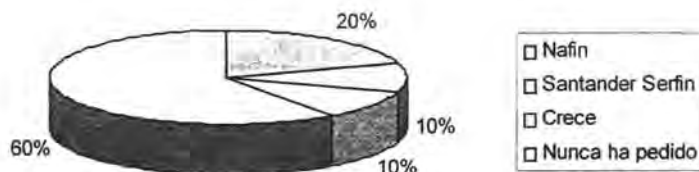
Un 60% está de acuerdo en contratarlo, un 30% lo pensaría y un 10% definitivamente no. Los que sí, concluyeron que sin duda apoyarían al consultor y estarían al lado de él para observar cómo se van produciendo las mejoras y que es necesario que algunos de sus empleados sean elegidos también para su posterior seguimiento.

**Gráfico 11**  
**¿Ha escuchado hablar de instituciones que ofrezcan apoyo para las pymes?**



El 30% mencionó que Nafin ofrece apoyo, también un 20% que Santander Serfin, un 10% que la Subsecretaría de la Pyme, el 20% Crece, el 10% Bancomext, Otros 10%.

**Gráfico 12**  
**¿Ha pedido algún tipo de ayuda a estas instituciones?**



El 2% pidió ayuda a Nafin para comprar material de construcción y para saldar cuentas por pagar pero nunca les otorgó el crédito pues no cubrían los requisitos, el 1% logró conseguirlo mediante Santander Serfin para Habilitación, y el resto nunca ha pedido.



## Análisis de a Competencia

El mercado ofrece una amplia gama de productos y servicios para las PyMEs los cuales sería imposible definir uno a uno. Dada la importancia que para Gharant existe de identificar a su competencia tanto en calidad como en potencialidad de sus servicios, se realizó un análisis de mercado considerando las principales organizaciones, así como los productos y servicios que podrían guardar alguna similitud con Gharant.

### Principales tipos de entidades de consultoría en el mercado

La diversidad de clientes y mercados, los servicios técnicos que proporcionan, los enfoques adoptados se reflejan en la amplia variedad de organizaciones de consultoría de empresas. (Ver cuadro 1).

### Principales tipos de servicios de consultoría en el mercado

Actualmente se puede pedir a los consultores de empresas profesionales que ayuden a resolver cualquier tipo de problema de gestión en cualquier tipo y tamaño de organización. Si surgen nuevos problemas y se ponen al descubierto nuevas necesidades, es más que seguro que algunos consultores de empresa harán de inmediato un esfuerzo especial para convertirse en expertos en ese nuevo campo. Ha habido numerosos intentos de enumerar y clasificar las esferas abarcadas por los consultores de empresas.

Las asociaciones profesionales de consultores están interesadas en esas listas, tanto para determinar las esferas de las que aceptan a miembros como para poder proporcionar información sobre los tipos de servicios que sus miembros pueden prestar. En los folletos publicitarios y de información de las empresas de consultoría normalmente se enumeran los campos de la competencia de la empresa. Sin embargo, todavía no se ha establecido una clasificación generalmente aceptable a gusto de los usuarios (es decir, fácil de interpretar y utilizar). En la actualidad, las listas y los folletos de publicidad habituales incluyen muchos términos y conceptos vagos que los clientes pueden interpretar erróneamente. (Ver cuadro 2).

### Principales tipos de entidades de consultoría en el mercado para PyMEs

Se identificó que existe una amplia gama de entidades financieras, tecnológicas, de gestión y de desarrollo que prestan ayuda a las PyMEs. (Ver cuadro 3). Estas entidades manejan servicios especializados para PyMEs (Ver cuadro 3.1)

### Clasificación de los servicios de consultoría de acuerdo a la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría de México (CENEC)

En México la mayoría de los consultores están enfocados al área de ingeniería. (Ver gráfico 1) Sin embargo existen diversos campos de especialidad, (Ver gráfico 2) La Cámara Nacional de Empresas de Consultoría ha desarrollado una clasificación de estos junto con los diferentes servicios de cada uno. (Ver cuadro 4)



Cuadro 1. PRINCIPALES TIPOS DE ORGANIZACIONES DE CONSULTORÍA EN EL MERCADO

1. Grandes Oficinas De Consultoría Multifuncionales	2. Oficinas De Consultoría Pequeñas Y Medianas	3. Consultores Independientes	4. Suministradores No Tradicionales De Servicios De Consultoría.	5. Consultores Internos
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En el mundo de la consultoría existen alrededor de 25 organizaciones gigantescas que tienen más de 1 000 consultores de plantilla las cuales actúan como empresas multinacionales, en más de 20 países.</li> <li>• Tratan con amplia gama de clientes y se ocupan de problemas de dirección de empresas sumamente difíciles.</li> <li>• Prefieren prestar servicios a clientes importantes y multinacionales y poseen conocimientos técnicos especiales, que las diferencian entre sí, aunque se han diversificado a tal grado de desarrollar proyectos de consultoría a pymes.</li> <li>• Actualmente las empresas que iniciaron su actividad con divisiones de contabilidad son las más grandes del mundo, no sólo en contabilidad y auditoría, sino también en consultoría de empresas. (Ver cap. II). "Antecedentes", los "Seis Grandes")</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este grupo abarca diversas organizaciones, que emplean desde unos pocos hasta entre 50 y 100 consultores. Entre sus principales características técnicas están:</li> <li>• Consultoría general de empresas para oficinas pequeñas y medianas, por lo común en una zona geográfica limitada;</li> <li>• Servicios de consultoría de empresa en una o unas cuantas esferas técnicas, como estrategia de las compañías, administración del personal, evaluación de los puestos de trabajo, mantenimiento, control y gestión de la calidad, comercialización, gestión de ventas, administración de oficinas, auditoría y gestión ambientales, etc.;</li> <li>• Especialización sectorial a fondo, por ejemplo, transportes urbanos, textiles, industria o seguros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Su ventaja: aplican un criterio personalizado y flexible, que es más difícil de utilizar de manera coherente. Pueden ser generalistas o especialistas.</li> <li>• Sus servicios son menos caros ya que puede evitar muchos gastos de una organización mayor.</li> <li>• Muchos trabajaron como ejecutivos empresariales o pasaron la primera parte de sus carreras en grandes consultoras.</li> <li>• Algunos clientes prefieren encomendar todo a una sola persona muy experimentada, que a una empresa más importante donde probablemente trabajaría como jefe de un proyecto y supervisaría el trabajo de varios otros consultores menos experimentados.</li> <li>• Prestan servicios a empresas menores, pero incluso empresas más importantes recurren a los consultores independientes cuando se realizan tareas menos importantes o especiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Su función principal es algo distinta de la consultoría pero considera a ésta como un aditamento técnicamente útil y financieramente beneficioso de sus productos y servicios. Entre otros, el grupo incluye a:</li> <li>• Abastecedores y vendedores de equipo de computación y comunicación;</li> <li>• Empresas productoras de programas de computadora;</li> <li>• Bancos comerciales y de inversión, agentes de bolsa, compañías de seguros y otras organizaciones del sector financiero;</li> <li>• Abastecedores de equipo y proyectos llave en mano en los sectores de energía, transportes, agua potable, riego y otros servicios públicos;</li> <li>• Otras organizaciones que han transformado sus grupos internos de servicios empresariales en servicios de consultoría externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se establecen dentro de una organización para proporcionar servicios de consultoría a áreas de la misma organización y generalmente cuentan con experiencia previa en consultoría. Se les puede denominar "servicios empresariales" o "servicios gerenciales".</li> <li>• Su función consiste en intervenir a título consultivo a petición de un ejecutivo de categoría superior dentro de la organización, o ser responsables de la auditoría interna, contabilidad y sistemas de información, de la presentación de informes, programas de perfeccionamiento del personal y de otras funciones similares.</li> <li>• Asumen muchos cometidos que solían asignarse a los consultores externos. Las empresas multinacionales disponen de dependencias de consultoría importantes y flexibles, que pueden prestar servicios tanto a la sede como a las filiales.</li> </ul>



Cuadro 2. PRINCIPALES TIPOS DE SERVICIOS DE CONSULTORIA EN EL MERCADO

1. Servicios En Esferas Y Funciones De La Gestión	2. Servicios Sectoriales	3. Servicios Complementarios
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tradicionalmente, los servicios de consultoría de empresas se estructuran en base a las funciones de gestión.</li><li>• Se ofrecen servicios en organización y dirección de producción, comercialización y ventas, gestión del personal, organización de la oficina, gestión financiera, administración y organización generales, y sectores similares.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Algunos consultores han optado por un enfoque sectorial: desempeñan toda su actividad en un único sector o han establecido divisiones especializadas por sectores. Las razones son tanto técnicas (la necesidad de un conocimiento íntimo de las tecnologías, la economía y las prácticas y la cultura empresariales del sector) como comerciales. Esto es muy importante en sectores que tradicionalmente se consideran diferentes de los demás (por ejemplo, las industrias de la construcción o de la minería).</li><li>• En la consultoría actual, la labor realizada para los sectores de los servicios es considerable; esto incluye a clientes de la banca y los seguros, las comunicaciones, el transporte, la administración estatal central y local, la educación, la salud, las asociaciones voluntarias y las actividades recreativas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diversas consultorías de empresas ofrecen también otros servicios entre los que cabe mencionar la capacitación técnica y gerencial, la capacitación del personal, la producción y distribución de materiales, procesamiento de la información, publicación de libros, estudios sectoriales, económicos y de mercado, publicidad, proyectos de inversión, trabajo estadístico, etc.</li><li>• Las empresas de consultoría han invadido áreas como la elección y transferencia de tecnología, patentes y licencias, diseño y puesta a prueba de productos.</li><li>• Todos estos campos están estrechamente relacionados con la consultoría de empresas, pero algunos de ellos quedan claramente fuera de su marco. Al extenderse a nuevas esferas de servicios, los consultores de empresas se están comportando como otras profesiones: buscan nuevos mercados y tienden a satisfacer la demanda de sus clientes de un conjunto de servicios coherente y completo. (Ver esp. II. "La consultoría y otras profesiones")</li></ul>

Una empresa de consultoría puede prestar servicios en uno o más de estos sectores, según su dimensión, estrategia de especialización y otros factores. A la inversa, la especialización de una empresa de consultoría o de un consultor individual puede ser más profunda y concentrarse exclusivamente en un segmento de una función de gestión.

Otros consultores insisten en que su principal virtud y utilidad para los clientes no estriba en un conocimiento teórico detallado de un sector o sistema técnico concreto, sino en su capacidad para compartir con el cliente sus métodos eficaces de trabajo, con respecto al diagnóstico y solución de los problemas de la organización, la concepción de programas de acción para introducir cambios en la organización y mejorar su rendimiento y la garantía de que esos programas se van a aplicar. Su servicio no está determinado ni por el sector de intervención, ni por el problema que se ha de abordar, sino por el enfoque o método utilizado por el consultor.





Cuadro 3. PRINCIPALES TIPOS DE ENTIDADES QUE PRESTAN AYUDA A LAS PYMES

1. Entidades Que Proporcionan Ayuda En Materia De Gestión.	2. Entidades Financieras.	3. Entidades Tecnológicas.	4. Entidades De Desarrollo.
<p>Proporcionan asesoría y ayuda en materia de planificación, organización, dirección, supervisión y adopción de disposiciones rectificativas en los sectores funcionales de la gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutos técnicos, departamentos universitarios y escuelas de Admón. de Empresas;</li> <li>• Organizaciones de asesoría profesional y capacitación, privados y gubernamentales;</li> <li>• Asociaciones profesionales e industriales y Cámaras de comercio e industria;</li> <li>• Consultores</li> <li>• Federaciones patronales;</li> <li>• Centros de perfeccionamiento en materia de gestión y productividad</li> </ul>	<p>Fundamentalmente, existen para proporcionar capital fijo (financiamiento a largo plazo); capital circulante: compras a plazos; leasing; operaciones de descuento y factoring.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancos gubernamentales de desarrollo o industriales: (Nacional Financiera, Bancomext)</li> <li>• Compañías financieras gubernamentales de desarrollo: (Financiera Rural)</li> <li>• Bancos comerciales; (Bital, Bancomer, Banregio, Serfín, Santander, etc)</li> <li>• Intermediarios Financieros no bancarios; (Uniones de crédito, Factoraje, Sofoles, Arrendadoras, Fondos de fomento)</li> <li>• Instituciones de ahorros y préstamos; (Cajas de ahorro, banscfi)</li> <li>• Instituciones de inversión y fomento; (Operadoras de fondos)</li> <li>• Cámaras de Comercio (conacaco, conanynta, concamin)</li> <li>• Cooperativas;</li> <li>• Prenderos/prestamistas/lonjas.</li> <li>• Empresas de primer orden. (Cadenas productivas, Cemex, Palacio de Hierro, IMSS)</li> <li>• Organismos Internacionales No gubernamentales (Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo.</li> </ul>	<p>Las instituciones tecnológicas proporcionan: asesoría, servicios, pruebas, investigaciones e información tecnológica general.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de perfeccionamiento en materia de gestión y de productividad;</li> <li>• Institutos y colegios técnicos;</li> <li>• Instituciones de formación profesional;</li> <li>• Servicios universitarios de investigación y desarrollo;</li> <li>• Asociaciones profesionales y de negociantes;</li> <li>• Abastecedores y distribuidores de maquinaria;</li> <li>• Consultores;</li> <li>• Dependencias de servicios comunes para instalaciones.</li> </ul>	<p>Entidades gubernamentales y no destinadas a ayudar al sector mediante el suministro de una gama de formas de ayuda global. Ofrecen conjuntos de servicios, y mantienen un interés activo en los negocios emprendidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporaciones de fomento de las pequeñas empresas;</li> <li>• Complejos industriales;</li> <li>• Servicios de promoción industrial y comercial;</li> <li>• Bancos comerciales;</li> <li>• Corporaciones generales de desarrollo.</li> <li>• Consultores y asesores</li> </ul>



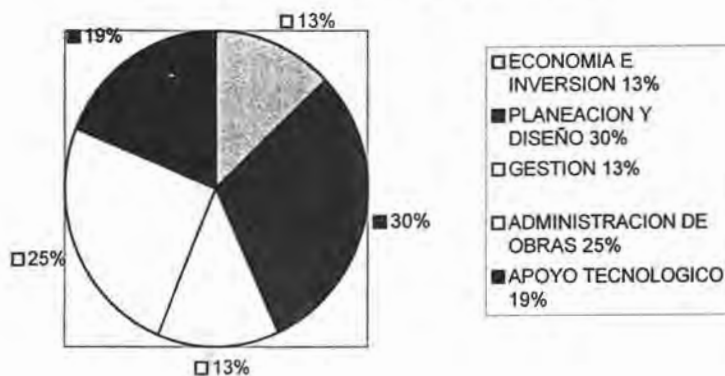
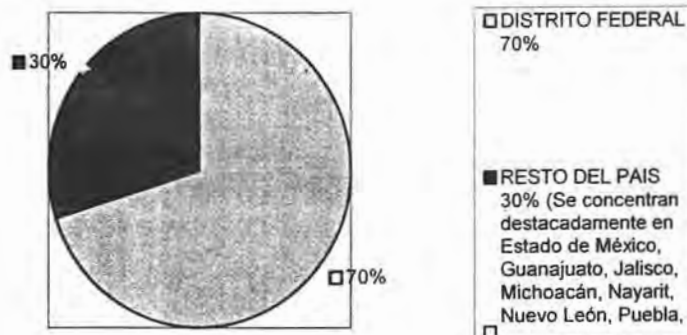
**Cuadro 3.1 PRINCIPALES SERVICIOS QUE PRESTAN LAS ENTIDADES DE AYUDA A LAS PYMES**

1.1 Principales Servicios Que Ofrecen	2.1 Principales Servicios Que Ofrecen	3.1 Principales Servicios Que Ofrecen	4.1 Principales Servicios Que Ofrecen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Asistencia general en materia de gestión:</i> diagnósticos sobre la situación operativa y financiera; estructuración orgánica; delegación de autoridad;</li> <li>• <i>Asesoría en administración de personal:</i> contratación; selección; relaciones industriales; legislación laboral; sueldos y salarios; asistencia social y jurídicas;</li> <li>• <i>Gestión financieras:</i> fuentes de financiamiento, ayuda en la preparación de solicitudes de crédito, contaduría, contabilidad de costos, presupuesto, estados financieros (cashflow), impuestos, aranceles y asuntos conexos;</li> <li>• <i>Ayuda en materia de comercialización,</i> estudios e investigaciones de mercados y de exportación; desarrollo de canales de distribución y ventas; relaciones con distribuidores; legislación y procedimientos; publicidad; promoción de ventas; fijación de precios;</li> <li>• <i>Gestión de la producción:</i> planificación, organización y disposición de las instalaciones y mantenimiento; estudios de productividad; compras; existencias, producción en proceso y terminada; calidad y perfeccionamiento de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamos subvencionados para la ampliación o desarrollo de pymes;</li> <li>• Créditos de urgencia para fines de rehabilitación a fin de cubrir costos de reparaciones o de sustitución, o para proporcionar ayuda cuando se interrumpe el funcionamiento de una empresa;</li> <li>• Planes de compras a plazos, o leasing, para proporcionar capital fijo a empresas de servicios y empresas manufactureras;</li> <li>• Prestamistas y prenderos que suelen financiar el desarrollo de pequeñas empresas a tasas de interés moderadas o elevadas;</li> <li>• Bancos comerciales que otorgan créditos bajo garantías subsidiarias, hipotecas o pagarés;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría en materia de utilización de materiales, maquinaria, técnicas y métodos de producción, planificación o inspección de la producción, calidad de materias primas, producción en proceso y terminada, reparaciones, procedimientos de compra, reducción de costos, registro y vigilancia del rendimiento de las máquinas, limpieza de los locales, condiciones laborales por cuanto respecta a la luz, la calefacción y la seguridad;</li> <li>• Arrendamiento y alquiler de maquinaria especializada para trabajos que no han de repetirse;</li> <li>• Perfeccionamiento de diseños, calidad y normas para aumentar las posibilidades de exportación y la productividad; adaptación de diseños para ajustarlos a máquinas y métodos nuevos;</li> <li>• Investigaciones Industriales para someter a prueba materias primas y productos nuevos;</li> <li>• Suministro de servicios de acopio y difusión de información;</li> <li>• Suministro de servicios generales de mantenimiento y reparación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de estudios de preinversión o estudios económicos y de viabilidad generales para identificar posibilidades sectoriales, investigaciones de mercado y descripciones de hechos relativos a una empresa;</li> <li>• Elaboración de propuestas de proyectos: selección del sitio de establecimiento de la empresa, construcción, disposición, instalaciones y maquinaria, obtención de autorizaciones, requisitos de importación, solicitudes de concesiones en materia fiscal y arancelaria;</li> <li>• Suministro de financiamientos concretos para sufragar gastos de infraestructuras;</li> <li>• Teneduría de libros, contabilidad general y servicios de gestión, como el diagnóstico de la situación operativa y financiera de la empresa, proporcionados a cambio de honorarios por servicio</li> <li>• Búsqueda de accionistas y socios para participaciones conjuntas y subcontrataciones; investigación de posibilidades de obtención de franquicias y de autorizaciones tanto a nivel nacional como internacional.</li> </ul>



**Cuadro 4. CLASIFICACION DE SERVICIOS DE CONSULTORIA QUE OFRECE LA CAMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORIA.**

<b>ECONOMIA E INVERSIÓN</b>	<b>GESTIÓN</b>	<b>PLANEACIÓN Y DISEÑO</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE OBRAS</b>	<b>APOYO TECNOLÓGICO</b>
<p><b>ESTUDIOS ECONOMICOS</b> Desarrollo sectorial y regional. Planeación económica y estratégica. Estudios de gran visión. Análisis socioeconómico y demográfico. Modelación econométrica. Comercio Internacional. Estrategias de globalización. Otras</p> <p><b>ESTUDIOS DE INVERSION</b> Estudios de factibilidad. Planes de negocios. Esquemas de financiamiento. Consultoría integral en proyectos de inversión. Otras</p> <p><b>FINANZAS</b> Ingeniería financiera. Planeación financiera. Fusiones y adquisiciones. Administración de riesgos. Otras</p>	<p><b>PRODUCCIÓN</b> Planeación y control de producción. Diseño industrial. Técnicas de producción. Calidad total. Logística</p> <p><b>MERCADOTECNIA</b> Investigación de mercados. Estrategias comercialización. Promoción y publicidad</p> <p><b>ADMINISTRACIÓN</b> Planeación estratégica. Planeación y estructuración de organización. Métodos y procedimientos. Reingeniería. Administración de Calidad Total. Auditoría Integral. Legal. Contabilidad y fiscal y fianzas. Planeación de seguros.</p> <p><b>DISTRIBUCIÓN</b> Planeación de la distribución. Logística. Transporte, almacenes e inventarios</p> <p><b>INFORMATICA</b> Plan. de sistemas de info., Diseño y Des. de software. Integración de sistemas</p> <p><b>RECURSOS HUMANOS</b> Desarrollo de RH. Selección de personal. Relaciones industriales. Administración de sueldos. Capacitación</p> <p><b>INSPECCIÓN Y CERT.</b> Certificación. Inspección. Dictámenes y peritajes. Avalúos</p>	<p><b>URBANISMO</b> Desarrollo regional urbano y rural. Catastro. Planeación y proyecto de conjuntos urbanos y rurales</p> <p><b>ARQUITECTURA</b> Proyecto arquitectónico. Arquitectura del paisaje. Conservación de sitios y monumentos. Diseño de interiores e de iluminación</p> <p><b>INGENIERÍA EN INFRAESTRUCTURA</b> Proyectos de energía eléctrica, petroleros, hidráulicos, telecomunicaciones, tránsito y transporte, urbanos</p> <p><b>PLANTAS INDUSTRIALES</b> Ingeniería básica, de detalle, puesta en marcha de plantas. Diagnósticos energéticos</p> <p><b>INSTALACIONES</b> Instalaciones Eléctricas, Hidráulicas y sanitarias, Telecomunicaciones</p> <p><b>ECOLOGIA Y AMBIENTE</b> Planeación ambiental y estudios de ordenamiento ecológico. Estudios de impacto y riesgos ambientales. Auditorías ambientales</p> <p><b>DISEÑO GRAFICO</b> Imagen corporativa. Edición de documentos y publicaciones</p>	<p><b>DIRECCIÓN</b> Gerencia de proyecto, Gerencia de construcción, Dirección y supervisión de obra</p> <p><b>CONTROL DE CALIDAD</b> Laboratorio de mecánica de suelos. Laboratorio materiales de construcción. Laboratorio de análisis de agua, Laboratorio ecológico</p> <p><b>ESTUDIOS Y ASESORÍAS ESPECIALIZADAS</b> Auditoría técnica. Dictámenes técnicos. Certificación de obra</p>	<p><b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b></p> <p><b>TOPOGRAFÍA</b></p> <p><b>GEOTECNIA</b></p> <p><b>GEOLOGÍA</b></p> <p><b>HIDROLOGIA</b></p> <p><b>SISIMOLOGIA</b></p> <p><b>METEOROLOGÍA</b></p> <p><b>AGROPECUARIO</b></p>

**Empresas Certificadas Por Area De Especialidad**
**Grafico 13 Empresas certificadas por area de especialidad**

**Grafico 14. Consultores por distribución geografica**

**SECTORES DONDE SE UBICA UNA DEMANDA PREFERENCIAL POR LA CONSULTORÍA:**

- Agropecuario/forestal
- Comercio
- Construcción
- Comunicaciones Educación/Investigación
- Eléctrico
- Financiero
- Hidráulico
- Industrial
- Minero/metalúrgico
- Pesca
- Petrolero



## Mezcla Mercadologica

### Servicios (Soluciones Gharant)

Es vital emplear una serie de estudios (ver diagnostico) de las áreas de una empresa para poder realizar un diseño, planificación, organización y control estas, con el objetivo de alcanzar un conocimiento global de toda la empresa y así ser más competitivos, aunque el tener un conocimiento de la organización y del problema a través del diagnostico de esta, no garantiza que serán eliminados, es por ello que Gharant acorde al cumplimiento de su proceso de consultaria, propone y ofrece la soluciones a estos problemas en las básicas áreas funcionales y de gestión de las PyMEs a través de una gama servicios, proporcionados por la misma consultora y su por extensa red de trabajo.

Nuestra empresa está dirigida a PyMEs. Por regla general este tipo de empresas no tiene acceso a una gama de servicios especializados, debido al alto costo que supone contratarlos con asesorías especializadas o consultorias y que de igual forma por este alto precio normalmente no ofrecen un servicio de este tipo que sea satisfactorio. La forma de vender el servicio de Gharant no radica en darle al cliente una tediosa explicación de este, o de que esta hecho o como se come, la mejor manera de vender los servicios de Gharant radica en la habilidad de nuestros consultores para dar soluciones y la manera más efectiva de plantear el problema y una soluciones a través de nuestros servicios, sin embargo es necesario conocerlos a fondo, para lo cual Gharant a diseñado módulos de servicios, aunque esto no limita al cliente a adquirirlos por separado.

Los estudios y Soluciones Que Gharant Ofrece Se estructuran de la siguiente manera:

- **MODULO "A" Estudios y Soluciones Administrativas**
- **MODULO "B" Estudios y Soluciones Económico-Financieras**
- **MODULO "C" Estudios y Soluciones Mercadologicas**
- **MODULO "A" Estudios y Soluciones Técnico-Tecnológicas**

## **MODULO "A" Estudios y Soluciones Administrativas**

- **PLANES DE NEGOCIOS A DETALLE**
- **ESTUDIOS ESPECIALES EN:**
  - DIAGNÓSTICO F.O.D.A.
  - PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
  - MANUALES DE ORGANIZACIÓN
- **ASESORIA JURIDICA**

### **PLANES DE NEGOCIOS A DETALLE**

El desarrollo de un plan de negocios tendra como fines principales, la puesta en marcha de un nuevo negocio o el ordenamiento de las partes de uno ya en funcionamiento.

Se refiere a toda la información estructurada de la organización-cliente dividida por área y de la cual se derivaran los lineamientos y planes de acción para la adecuada puesta en marcha del negocio. A su vez fungirá como carta de presentación de la empresa. Un buen plan es la herramienta esencial para que la actividad alcance los objetivos.

#### *Revisión Y Análisis De Planes De Negocios*

Gharant puede ayudar a las Pymes revisando las distintas partes del plan de negocio, aconsejándolas sobre los puntos fuertes y débiles y haciendo del Plan de Negocio una herramienta útil y profesional y con un estándar de calidad para presentarlo ante socios y entidades de crédito.

El servicio de Planes de Negocio abarca diversos ámbitos que pueden ser generales (todo el plan) o puntuales (como por ejemplo ayuda en la redacción de la parte financiera, servicio que será proporcionado por el área en cuestión).

Aunque dependiendo del tipo de negocio o necesidad los puntos de cada plan particular variarán, normalmente todos ellos contienen los siguientes puntos:

- I. SUMARIO**
- II. DESCRIPCION DEL NEGOCIO**

Supone describir la naturaleza y contenido del negocio.



1. *Antecedentes del giro y negocio*
2. *Clase de negocio*
2. *Giro de la empresa.*
3. *Objetivos a corto, mediano y largo plazo.*
4. *Filosofía empresarial.*
6. *Imagen Corporativa.*
5. - *Descripción del producto o servicio.*
6. *Naturaleza de las necesidades,* ventajas o beneficios satisfechos por el producto. ¿Qué va a comprar el comprador en termino de beneficio? (Que necesidad va a satisfacer).
7. *Aspectos innovadores* que introduce el producto o servicio.
8. *Ventajas* sobre otros de la competencia ya existentes.
9. *Mercado y público objetivo* sobre el que se pretende actuar.
10. *Localización* del negocio.
- 11 **Factores claves para el éxito del negocio** (comunicación, producción, logística, distribución).

### III. PLAN ADMINISTRATIVO

1. - *Organigrama de la empresa.*
2. *Análisis y Evaluación de puestos.*
3. *Calculo del coste de las instalaciones para administración y gestión.*
4. *Descripción de los objetivos y las actividades generales por área funcional o departamento.*
5. *Estructura legal*

### III. PLAN MERCADOLÓGICO

1. *Cientex potenciales.* Estudio para determinar el mercado meta y sus clientes potenciales en cifras y con datos confiables y actuales y tener un conocimiento amplio de lo que la empresa puede ofrecer en calidad y cantidad y a quien están dirigidos todos los esfuerzos de la empresa.
2. *Estudio del mercado.* Guía que proporciona información para tomar decisiones y poder alcanzar objetivos como: posicionamiento en el mercado mediante un adecuado producto que satisfaga al cliente potencial, qué tipo y qué cantidad de publicidad es considerada que puede llegar más rápido al cliente y pueda persuadir e inducirlo a la compra, etc.
  - Naturaleza, tamaño (cantidades y pesos) y crecimiento potencial.
  - Definición y descripción del mercado, características básicas.
  - Segmentación del mercado en demográfico, geográfico, psicografico y conductual.Consumo de el (los) producto (s) y/o servicio (s) diario, mensual y anual, para conocer los hábitos de consumo, las preferencias y monitorear también cual es la influencia de estos en la



sociedad, darles un tiempo de vida (ciclo de vida) si es un producto joven, maduro, viejo o ya esta por salir del mercado y de esta manera empezar a planear las ventas subsiguientes, el nivel de producción, implementar mejoras, ampliar o diversificar el mercado, planear el lanzamiento de un nuevo producto o innovaciones.

### 3. *Factores determinantes del mercado* (variables que influyen en el mercado)

- Situación económica (variables Macroeconómicas), política, legal, jurídica tecnológica y sociocultural.

4. *Nombre y características de la competencia.* Lista de principales competidores en el mercado, situación actual de la competencia, su análisis foda. Numero de competidores, analizando y clasificando sus ventajas, áreas de producción, cobertura geográfica, ventas, etc. Ritmos de aparición y desaparición de nuevas empresas. Amenaza de nuevos competidores.

5. *Productos complementarios y sustitutos.* Comparación del producto con los de la competencia (previo estudio y análisis de la competencia directa e indirecta) resaltan sus ventajas competitivas.

### 6. *Estrategia de producto y/o servicio: precio, P laza, promoción y publicidad.*

#### A- Plan de producto

- Motivación del cliente para la compra del producto (precio, entrega, calidad, etc.).
- Estrategia y política del producto; Descripción de las características del producto, como características técnicas, nivel de calidad (duración, precisión, velocidad, seguridad)
- Posibles servicios extras y opciones añadidas al producto. Valor añadido de este.

#### B- Decisiones estratégicas de precios

- Objetivos de la estrategia de precios.
- Maximizar beneficios.
- Maximizar ventas.
- Análisis de los costes: Punto de equilibrio.
- Determinación del precio final.
- Política de créditos a clientes (descuentos, anticipos...).

#### C- Decisiones estratégicas de distribución

- Estrategia de distribución intensiva, selectiva, exclusiva, franquicia, etc.
- Circuitos de distribución a utilizar, como la venta directa, venta al por mayor, a intermediarios (mayoristas, detallistas, exportadores, etc.).
- Análisis de los costes del canal de distribución.

#### D. Decisiones estratégicas de comunicación.

- Descripción del proceso de comunicación como la identificación de la estrategia u objetivos de comunicación y el contenido del mensaje.
- Elección de los medios de comunicación como la publicidad, fuerza de ventas, promoción de ventas, relaciones públicas y otros medios, venta telefónica, venta por catalogo...

#### E. Política de ventas, estrategia.





- Tipo de fuerza de ventas, selección, formación, retribución, control y motivación de vendedores.
- Organización de la fuerza de ventas de forma geográfica, por tipo de cliente o por producto. La presentación de los locales de venta, acondicionamiento, forma de presentación de los artículos...
- Servicio posventa
- Política de seguimiento a clientes.
- Sistemas de garantías y la política prevista para las devoluciones.

#### IV. PLAN TECNICO

1. **Localización de la empresa.** Elección del sitio y localización, es decir, detallar terrenos, superficie necesaria, coste, posibilidades de alquiler, de ampliación, construcción y plazos para el acondicionamiento y reglamentaciones necesarias.
2. **Distribución de maquinaria y equipo.** Selección y distribución de la maquinaria y útiles de producción, naturaleza de las máquinas y materiales necesarios, coste (o bien alquiler o compra), coste de transporte e instalación, plazos de entrega...
3. **Materias primas y proveedores** Naturaleza de las materias primas, listado de proveedores con precios, coste del transporte, plazos de entrega, formas de facturación
4. **Plan de compras** - Stocks necesarios de materias primas, el mínimo indispensable, la Tasa de rotación y los locales necesarios para el almacenaje y su coste (del almacenaje).
5. **Descripción del proceso productivo** posibilidades de subcontratación.
6. **Organización física**, organización del trabajo de los empleados, reparto de responsabilidades, programación de la producción, control de inventarios, control de calidad, calificación y coste.

#### V. PLAN FINANCIERO

- 1.**Costos.** Determinación análisis y Estructuración de costos fijos y costos variables totales
- 2.**Presupuestos de compras y ventas-**
- 3.**Estados Pro forma-** Los estados financieros previsionales como seria el punto de equilibrio, necesidades y planes de financiación, balances previsionales a cinco años, flujos de efectivo y la recuperación de la inversión
- 4.- **Aportaciones y estructura del capital.**

#### VI. RESUMEN

- Resumen del proyecto y sus aspectos positivos, sus debilidades, ventajas y oportunidades, amenazas y riesgos.
- Reflejar los puntos de mayor relevancia, beneficio social, puestos de trabajo que crea, estructura de capital, tiempo requerido para alcanzar la rentabilidad.



ESTUDIOS ESPECIALES

El Empresario o administrador requiere conocer la realidad de su organización y de los recursos humanos que la integran, es por ello que Gharant ofrece sus servicios profesionales en organización y factor humano, en los siguientes proyectos :

**A) DIAGNÓSTICO F.O.D.A.**

Está destinado a identificar como fase inicial del servicio, las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa.

**B) PLANEACION ESTRATÉGICA.**

Gharant se encarga de desarrollar la planeación estratégica de la empresa mediante metodología e información que le permitan la validación y desarrollo de una visión estratégica, definir la misión de la empresa, determinar sus objetivos y crear una estrategia para el logro de la misma, ponerla en práctica y ejecutarla; evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos.

La Planeación Estratégica no predice el futuro de una organización, pero sí puede ayudar a evitar sorpresas, anticipar amenazas y aprovechar oportunidades, entre otras muchas.

La Planeación Estratégica en las pequeñas y medianas empresas, representa una herramienta útil aunque el campo de acción para estas sea mucho menor que las grandes empresas, éstas operan en un único mercado o en un número limitado de mercados, probablemente con una gama de productos o servicios, pero que sin duda las operaciones que realizan deben ser estratégicas, y desde luego que está sujeta a importantes presiones competitivas. Las decisiones tomadas por los dueños, directivos o gestores de las PyMEs, estarán influenciadas por su propia experiencia.

Asimismo, las PyMEs privadas presentan dificultad significativa para conseguir capital sobre todo cuando están en la búsqueda de crecimiento, así que la necesidad de financiación para el desarrollo de relaciones estratégicas con instituciones de crédito como los son los bancos, se vuelve una cuestión estratégica clave, que las PyMEs deben considerar.

La Planeación Estratégica es un proceso de búsqueda y recopilación de información que hay que analizar, escudriñar el futuro, producir ideas y formalizar planes. Lleva sin duda una metodología, en la cual se aplican varias técnicas y logra la participación analítica creativa de quienes están formulando los planes estratégicos. Una vez identificadas las fortalezas y debilidades, se concretan los objetivos de corto, mediano y largo plazo, donde los criterios rectores pasan por la definición de la Visión y las Misiones de las diferentes unidades de negocios, la formulación del Organigrama funcional y la descripción de una Política para el Desarrollo de los Recursos Humanos.



**C) MANUALES DE ORGANIZACIÓN, PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS**

Gharant se preocupa por realizar los diferentes manuales que una organización por pequeña que sea debe tener. En cada etapa del desarrollo de los manuales, se involucra a todo el personal que los operará activamente y esto incluye al personal de las áreas relacionadas. Los manuales a desarrollar son:

- Manual de políticas (Las Reglas del Juego)
- Manual de procedimientos (El cómo jugar)
- Manual de cargos, perfiles y funciones (Los jugadores)

✓ **MANUALES DE ORGANIZACIÓN.** Complementan con más detalle la información que bosqueja un organigrama. Los manuales de organización exponen con detalle, los objetivos, los antecedentes, la base legal, en su caso, el organigrama, y explican la estructura funcional, entre otros. Este manual podrá ser general (toda la organización) o específico (en una función operacional). El contenido del manual, varía de acuerdo al tipo y la cantidad de material que se desea detallar, en general abarca:

1. Identificación: nombre del organismo o unidad administrativa, título y extensión del manual (general o específico), lugar y fecha de publicación, unidad responsable o asesor que lo elaboró.
2. Índice.
3. Introducción: contiene una explicación para el usuario: objetivos del manual, ámbito de aplicación, autorización, cómo usar el manual.
4. Directorio: Funcionarios principales y sus cargos, comprendidos en área descrita en el manual.
5. Antecedentes: Descripción del desarrollo histórico del organismo o unidad orgánica que se trate.
6. Organigrama: Representar gráficamente la estructura organizacional y refleja de manera esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen, niveles jerárquicos, autoridad de línea y asesoría, canales formales de comunicación.
7. Estructura funcional: Descripción de las actividades inherentes a cada una de las unidades administrativas, con los puestos contenidos en la estructura organizacional, que le permiten cumplir con sus responsabilidades, deberes y relaciones.

**MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

Los manuales de procedimientos son carpetas en los que se recopila información acerca de una serie de tareas relacionadas que forman una secuencia cronológica las cuales nos indican las formas de realizar un trabajo o una actividad dentro de cada área funcional.



### ASESORIA JURIDICA

El asesoramiento en el ámbito jurídico abarca a las transacciones empresariales, financieras y comerciales en su totalidad. Como en el resto de nuestras actividades, estamos al servicio de nuestros clientes, y abarcamos todos los aspectos de la existencia empresarial, desde la creación, constitución, o adquisición de una empresa, hasta su liquidación.

Intervenimos en las relaciones que nuestros clientes que tienen con proveedores, comisionistas, agentes, representantes, distribuidores, importadores y exportadores, clientes, gobierno y entidades financieras.

Gharant enfatiza sus esfuerzos para encontrar soluciones prácticas y económicamente convenientes para sus clientes en los servicios legales prestados. Estamos conscientes de que la asistencia legal debe ser más un servicio preventivo que correctivo, por lo que buscamos siempre anticiparnos a posibles conflictos.

De esta manera, tenemos como objetivo vigilar el óptimo desarrollo de nuestros clientes con el más estricto apego a la legalidad.

#### ÁREA CORPORATIVA

Nos encargamos de todos los tramites legales necesarios para la constitución de la sociedad, del asesoramiento en todas las especies de sociedades en función a las necesidades de nuestros clientes.

Llevamos a cabo las tareas propias de asesoría legal de empresas, tales como:

- Gestiones ante diversas dependencias oficiales (Secretaría de Relaciones Exteriores, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Registro Público de la Propiedad y el Comercio, etc.)
- Celebración de contratos, tales como los de prestación de servicios, cesión de derechos, compraventa, mutuo, comodato, arrendamiento, arrendamiento financiero, entre otros.
- Constitución y liquidación de sociedades, así como las gestiones relativas a asambleas ordinarias y extraordinarias; levantamos las actas correspondientes; gestionamos su formalización y, en su caso, su inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.
- En materia de propiedad intelectual, nos encargamos de asuntos de marcas, franquicias logotipos, nombres comerciales, avisos comerciales, denominaciones de origen y los contratos relativos, como los de licencia y cesión de derechos, así como los recursos concedidos por la ley ante las autoridades correspondientes.



### ÁREA CIVIL Y MERCANTIL

- Realizamos asesorías relativas a elaboración, negociación, ratificación, protocolización, legalización e inscripción de contratos y documentos civiles y mercantiles
- En materia de bienes inmuebles, conocemos de asuntos relativos a gravámenes, adquisición y transmisión de propiedades, adjudicaciones y los contratos relativos que, en su caso, se requieran.
- Realización y gestión de títulos y operaciones de crédito como letras de cambio, pagares, avales, créditos (refaccionario, avio, en cuenta corriente, confirmado, etc.), depósitos, entre otros.
- Nuestro asesoramiento también incluye los procesos universales de suspensión de pagos, quiebra, concurso de acreedores, tanto cuando nuestro cliente es acreedor, como cuando es deudor.

### ÁREA LABORAL

Sabemos que uno de los principales recursos de la empresa es el equipo humano, muchas veces imprescindible para la marcha del negocio.

Nuestro asesoramiento en esta materia se efectúa día a día, buscando las mejores fórmulas para atender a nuestros clientes. Les asesoramos en la contratación, habida cuenta de las distintas fórmulas legales existentes.

Nuestros servicios abarcan no solo el asesoramiento, sino también nos encargamos del trámite de documentos necesarios para el legal funcionamiento de la empresa en cuanto a contratos de trabajo, las altas y bajas de los trabajadores ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, confeccionamos las nóminas así como los modelos que exige la Seguridad Social para el ingreso de cuotas, los modelos de retenciones e ingresos a cuenta de los profesionales.

### ÁREA PENAL

En materia penal ofrecemos a nuestros clientes nuestra intervención desde la averiguación previa ofreciendo pruebas y elaborando alegatos. Dentro de la instrucción, tramitando en primera instancia la libertad provisional asesorando a nuestro cliente exhibiendo todo el material probatorio que acredite su dicho, e interponiendo los recursos que la ley permita, además de elaborar estudios jurídicos y alegatos que coadyuven en la defensa de nuestros clientes.

Formulamos agravios dentro de la apelación y, de ser necesario, la promoción del juicio de amparo directo o indirecto.

De esta manera cumplimos con las siguientes consideraciones:

- Estudio valorativo por escrito de cada situación en particular.
- Determinación de las medidas necesarias para el caso concreto.
- Atención personalizada bajo la más estricta confidencialidad.



## ➤ **MODULO "B" Soluciones Económicas Financieras.**

Gharant ofrece a las pequeñas y medianas empresas sus servicios en el área financiera para optimizar la aplicación de los recursos económicos y obtener ganancias por medio de inversiones y proyectos de inversión aplicando algunos cálculos, modelos y métodos matemáticos; con los cuales se podrán obtener resultados que se representaran por medio de gráficas y estadísticas.

Asimismo es muy importante y recomendable, en el ámbito empresarial y de negocios, establecer una constante supervisión y control de las finanzas para poder detectar deficiencias y corregirlas a tiempo. De esto surge otro objetivo importante ya que no sólo es necesario hacer una planeación y llevar un control de esta área sino que a su vez se deben presentar soluciones y corregir o enmendar los errores, aun cuando ya se hayan presentado o estén por presentarse. Lograremos así ser sujetos de crédito para atraer recursos económicos y poder inyectar capital fresco en las áreas en que nuestras empresas necesiten aplicar los recursos aumentando la capacidad de crecimiento y de las utilidades.

Ante la escasez de recursos que las organizaciones enfrentan para la ejecución de planes y programas, el empresario requiere de manera eficiente la administración financiera, es por ello que Gharant ofrece sus servicios profesionales en los siguientes proyectos :

- I. Determinacion, analisis y estructuración de costos y de presupuestos*
- II. Proyectos de inversión a detalle*
- III. Formas, fuentes, analisis, estructuración y obtención de financiamientos*
- IV. Analisis e interpretación de estados financieros (razones financieras)*
- V. Servicios especializados en:*
  - A) Asesoría Fiscal*
  - B) Auditoría Contable*
  - C) Contabilidad General.*

### *1. Determinacion, analisis y estructuración de costos y de presupuestos*

**Costos** .Los costos constituyen la inversión que se realiza con propósito de lucro, que a través de una planeación y un control adecuado de las erogaciones, se identificara plenamente el propósito del bien o servicio adquirido, por lo que su correcta determinación, disminución y control, pueden ser la clave de éxito para las empresas. Gharant se encarga de la determinación y recomendaciones varias en el análisis de los costos fijos, variables y totales así como de la determinación del Punto de equilibrio o el punto de Situación en que el volumen de venta de una empresa es exactamente necesario para absorber sus costos y gastos de tal manera que no tenga utilidades ni pérdidas.



**Presupuestos** Los presupuestos constituyen la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado, son muy importantes ya que gracias a estos las PyMEs pueden:

- *Prever y planear* es decir disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.
- *Organizar* ya que los presupuestos estructuran las relaciones entre funciones, niveles, y actividades.
- Ayudan a la *coordinación* es decir a equilibrar las diferentes secciones que integran la organización.
- Así como al *control*, o a la acción de apreciación si los planes y objetivos se están cumpliendo o no y en que plazos para la toma de escisiones.

Pueden elaborarse Presupuestos anuales o por mes y por producto o servicio, Insumos Variables y Gastos Fijos, proyecciones de cobranzas y pagos de Tesorería, Cuadros anuales de Rentabilidad por mes y por producto o servicio, Puntos de Equilibrio de las empresas. Todo ello ilustrado a través de gráficas.

## **II. *Proyectos de inversión a detalle***

Asesoría y Consultoría Gharant realiza estudio en análisis de la viabilidad y factibilidad de proyectos (estudio de mercado, técnico y financiero), pero de igual manera podrá realizar proyectos de inversión completos para socios internos o externos (intermediarios financieros o inversionistas) la asesoría técnica y legal hasta el desarrollo de imagen de producto y/ o servicio.

### **Asesoría En Proyectos De Inversión**

Los presupuestos de una organización tienen un componente de inversión; el decidir a que áreas se destinaran ciertos recursos o cuales son prioritarios, requieren un fundamento de tipo técnico, el no contar con estos elementos puede llevar a tomar decisiones que no pueden ser acertadas y no cumplan con el propósito para el cual se crearon, pero también puede involucrar a aquel que toma la decisión, en problemas de investigación por no presentar los estudios pertinentes y la base técnica que los respalda. Por ello nuestro equipo está a su disposición para asesorarlo debidamente.

### **Evaluación de Proyectos**

La presentación de un proyecto exige el cumplimiento de tanto de la metodología como del contenido. Los elementos técnicos así como la redacción son tenidos en cuenta por nuestros profesionales al momento de brindar una asesoría en esta materia



En el estudio de un Proyecto de Inversión se aporta la información que será de utilidad para la valoración de los presupuestos de inversión y funcionamiento del proyecto de inversión. Con esta información conoceremos la bondad económica y financiera del proyecto.

El desarrollo un proyecto de inversión Incluye:

### **1. DESARROLLO, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA (ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES)**

- *Presentación de estados de resultados. Análisis e interpretación.*
- *Obtención y aplicación de recursos. Análisis.*
- *Presentación del balance general. Análisis e interpretación.*
- *Presentación del flujo de efectivo. Análisis e interpretación.*
- *Si es necesario, se hace una evaluación para solicitar un crédito para obtención de recursos de cualquier índole.*

### **2. EVALUACION ECONOMICA. Presentación de índices de rentabilidad**

- *Valor presente Neto (VPN)*
- *Tasa Interna de Rendimiento (TIR)*
- *Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada (TREMA)*
- *Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)*
- *Análisis e interpretación de principales razones financieras*

### **3. FORMAS Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

- *Análisis y Estructuración de financiamiento*
- *Obtención de Financiamiento*

### **III. Formas, fuentes, analisis, estructuración y obtención de financiamientos**

Los servicios de Gharant en este sentido se centran en las necesidades de financiamiento de las PyMEs para el correcto funcionamiento de sus actividades o su mejoramiento, considérese, el Aumento de Activo Circulante el Aumento de Activos Fijos, los Gastos o la Disminución de pasivos, es por eso que Gharant ofrece en este modulo lo siguiente:





### **Análisis De Financiamiento.**

La solicitud y obtención de un crédito supone el remedio para casi cualquier mal organizacional, la realidad es que no siempre sucede así. El problema de muchas organizaciones no siempre es financiero en la mayoría de las veces estos problemas se transfieren a aspectos relativos a la organización y/o control.

Gharant a través de su proceso de diagnóstico podrá detectar y recomendar las siguientes soluciones o alguna otra, en base a lo diagnosticado.

### **Selección De Fuentes De Financiamiento.**

Toda empresa, ya sea pública o privada, para poder realizar sus actividades requiere de recursos financieros. Los medios por los cuales se allegan de recursos financieros en su proceso de operación, creación o expansión, en lo interno o externo, a cualquier plazo, se le conoce como fuentes de financiamiento.

Gharant se encarga de la selección, recomendación y aplicación en su caso de la mejor Fuente de Financiamiento dependiendo de las necesidades y capacidades de cada cliente, dichas fuentes podrán ser:

*Fuentes Internas:* Aportaciones de los socios, Utilidades reinvertidas. Depreciaciones y amortizaciones, incrementos de pasivos acumulados, Venta de activos (desinversiones).

*Fuentes Externas:* Proveedores, Los descuentos por pronto pago, El tiempo de pago y sus condiciones, La investigación de las políticas de ventas de diferentes proveedores que existen en el mercado y Créditos bancarios (Intermediarios Financieros Bancarios y No bancarios)

La mejor forma y fuente de financiamiento para cada cliente es tan variada y compleja como este, a lo que Gharant podrá hacer énfasis en:

### **Análisis, Estructuración, Obtención Seguimiento De Créditos.**

Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa por simple y rápida que esta sea. Todo crédito por fácil y bueno y bien garantizado que parezca tiene riesgo. El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que disminuya. En el proceso de evaluación de un crédito para una empresa se debe contemplar una evaluación profunda tanto de sus aspectos cualitativos como cualitativos (Ver Análisis e Interpretación de Estados Financieros (Razones Financieras) La decisión crediticia se la debe tomar en base a antecedentes históricos o presentes el análisis del crédito incluirá aspectos relevantes de este como lo son: simulación de capacidad de pago, situación patrimonial, garantías, destino del crédito, simulación de calendario de pago de las amortizaciones



Después de haber realizado un análisis concienzudo del crédito es necesario tomar una decisión por lo que se recomienda escoger 4 o 5 variables de las tantas que se dieron para su elaboración y estructuración en: plazo, tipo de amortizaciones, periodos de gracia, tasa de interés, fondos, objeto, y la forma de pago.

Una vez aprobado el crédito es necesario elaborar el contrato correspondiente donde se establecerán las obligaciones del prestatario como del ente financiero, solución que Gharant ofrece.

Es necesario estar en completo seguimiento del crédito ya que la economía del clientes es bastante cambiante y tenemos que tener permanentemente información que nos corroboren con el crédito

Simulación de capacidad de pago, Situación patrimonial, Garantías, Destino del crédito

#### ***IV. Analisis e interpretación de estados financieros (razones financieras)***

El análisis integral de Estados Financieros resulta de suma importancia para los accionistas, los administradores y acreedores; a estos últimos les interesa conocer la liquidez, actividad, capacidad de pago y la rentabilidad de la empresa.

Los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para tomar las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones. En el complejo mundo de los negocios, hoy en día caracterizado por el proceso de globalización en las empresas, la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico.

##### ***1. Análisis Financiero:***

El pilar fundamental del análisis financiero esta contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados que son preparados, casi siempre, al final del periodo de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad del ente para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

##### ***2. Razones Financieras:***

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las Razones Financieras, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales.



### ***3. Análisis De Balances.***

Toda empresa debe tener conocimiento de la situación en la que se encuentra su balance. Saber cuales son por un lado los puntos fuertes que tiene la empresa o por el contrario los débiles es fundamental en el nuevo entorno empresarial. Este cada vez es más competitivo y exige un aprovechamiento total de las oportunidades que ofrece la empresa, ya que de otra forma se dejarían pasar importantes oportunidades y lo que es más importante aún, de igual forma pueden no detectarse a tiempo los aspectos negativos que se vayan produciendo en la empresa y que se reflejan por tanto en el balance, lo que hará que estos vayan creciendo y cuando se hagan evidentes sea demasiado tarde para solucionarlos.

De este modo ofrecemos un estudio completo que nos permitirá analizar, comprender y sobretodo anticipar los problemas que puedan surgir debido a la estructura financiera de la empresa. También podremos conocer mejor como poder aprovechar con mejor eficiencia los recursos que posee la sociedad.

### ***V. Servicios especializados en:***

#### ***Outsourcing En Servicios Fiscales***

Asesoría integral para empresas brinda sus servicios de defensa fiscal cuando la S.H.C.P. no observe los principios contenidos en nuestra constitución política como son la legalidad, proporcionalidad y de equidad tributaria, así como el incumplimiento de una serie de formalidades que la autoridad incumple.

A últimas fechas se han observado arbitrariedades por parte de las autoridades fiscales ya que el código fiscal fija multas prácticamente por nada. Con la facilidad hacen requerimientos aunque no haya obligación por parte del contribuyente. Si este no cumple fijan y cobran las multas, esto además de incorrecto lesiona nuestros derechos.

Por otro lado las autoridades fiscales, ya sea S.H.C.P., I.M.S.S., Tesorería del D.D.F. o cualquiera otra, no cumplen ciertos procedimientos jurídicos de revisión en las visitas domiciliarias que realizan, por ello el despacho asesora al cliente durante toda la visita domiciliaria (auditoria) para que las autoridades sólo determinen omisiones pertinentes, y en su momento proponemos soluciones y negociar con la autoridad para una liquidación satisfactoria de la visita. Lo anterior solo son algunos de los casos más frecuentes que resolvemos al intervenir oportunamente en todo proceso de fiscalización o revisión de las autoridades fiscales.



### **Outsourcing En Servicios De Auditoria**

GHARANT proporciona la Auditoria Externa, la cual se puede clasificar en:

*Auditoria administrativa* que se enfoca sólo al área administrativa emitiendo un informe.

*Auditoria financiera*, que se enfoca a obtener cifras objetivas y comprobadas de todos los movimientos financieros de cualquier tipo de empresa; verificar los adecuados movimientos y decisiones de los directivos o de los encargados del área revisada al mismo tiempo; comprobar el alcance de los objetivos en el manejo de los recursos económicos y financieros de la negociación.

*Auditoria fiscal*, que origina como consecuencia el dictamen del auditor y es el documento formal que suscribe el Contador Público titulado conforme a las normas y procedimientos de auditoría, relativos a la naturaleza, alcance y resultados del examen realizado a los estados financieros, declaraciones, papeles de trabajo, procedimiento de los cálculos de impuestos pagados, etc. con la finalidad de proporcionar información para la toma de decisiones y la correcta declaración fiscal ante SHCP.

El desarrollo de cualquier auditoria el despacho lo efectuará con el cuidado y diligencia profesionales; pues al aceptar un trabajo, de antemano se obliga a realizarlo con la más estricta responsabilidad, aplicando toda su destreza, aptitud y capacidad para lograr una labor de alta calidad profesional, y proporcionando la confianza que usted requiere sabiéndose respaldado en lo que a sus obligaciones fiscales y de negocios se refiere; por los resultados obtenidos en la auditoria.

### **Outsourcing En Servicios Contables**

La contabilidad es una disciplina del conocimiento humano que permite preparar información de carácter general sobre la entidad económica. Esta información es mostrada por los estados financieros. La expresión "estados financieros" comprende: Balance general, estado de ganancias y pérdidas, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo (EFE), notas, otros estados y material explicativo, que se identifica como parte de los estados financieros.

Ante la empresa en las circunstancias del entorno macroeconomico, se presentan una serie de oportunidades y amenazas de las cuales debe tener conocimiento para poder anticiparse y poder reaccionar de forma adecuada. De este modo se convierte en arma fundamental para la empresa el conocimiento de todos los puntos de la empresa.

Es muy importante mencionar que la misión contable a nuestro cargo no se limita a sólo registrar los movimientos financieros que la empresa haga; nuestro compromiso es el de orientar y planear el adecuado



registro contable anticipándonos a las malas decisiones que nos puedan afectar en el registro de los eventos a contabilizar.

Gharant propone una gestión contable distinta, donde obtenga más por lo mismo que paga, no sólo basada en el mero registro de los hechos económicos sino vista como una fuente de toma de decisiones y de valor para su iniciativa. Por ello se realiza un análisis de sus cuentas, se acompañan de los informes económicos, claros y sencillos, que de verdad informen aun sin saber de finanzas, con la periodicidad que sea necesaria y orientando sobre posibles problemas y soluciones.

### ***El servicio de asesoría contable que Gharant ofrece es la siguiente:***

- ✓ La planificación y puesta en marcha de la contabilidad (Con elaboración del Plan de Cuentas de acuerdo a la normativa vigente)
- ✓ Llevanza completa de la contabilidad financiera (Balance de situación, Libro Diario, Mayor etc.) efectuada de una manera cómoda para el usuario, partiendo de diferentes posibilidades de recogida y clasificación de los documentos necesarios.
- ✓ Asesoramiento técnico especializado sobre problemas contables.
- ✓ Actualización y puesta al día de la contabilidad.
- ✓ Apertura y cierre del ejercicio contable.
- ✓ Presentación y legalización de las cuentas anuales.
- ✓ Análisis contable y económico a través de informes de gestión con el estado económico, accesibles, personalizados y explicados en los puntos clave.
- ✓ Además, dentro de este área se engloban también los servicios fiscales para que no tenga que preocuparse de las cuentas con Hacienda.

## **MODULO “C” ESTUDIOS Y SOLUCIONES DE MERCADO**

La necesidad de la empresa de estar orientada al mercado, requiere que disponga de información acerca del mismo con el fin de dirigir acertadamente sus acciones en ese mercado.

### **Estudios De Mercado.**

- *De segmentación del mercado*
- *Satisfacción de clientes.*
- *De hábitos de consumo.*
- *De imagen de marca.*
- *De posicionamiento.*
- *Estudios de zona de influencia: cuántos, quiénes y cómo son los habitantes que están alrededor de mi negocio.*



#### **Estudios Sobre Productos:**

- *Desarrollo de nuevos productos.*
- *De promoción y precios*
- *Diseño de marca*
- *Pruebas de concepto, empaques y etiquetas.*

#### **Estudios Al Canal De Distribución:**

- *De comportamiento en punto de compra.*
- *De satisfacción de clientes/proveedores.*
- *Actualización o generación de base de datos. "Para saber quienes son y quiénes no son clientes y poder comunicarse con ambos".*
- *Evaluación de campañas publicitarias.*

#### **Asesoramiento En Imagen Y Comunicación:**

- *Planificación de Medios*
- *Seguimiento y modulación de las campañas publicitarias*

#### **Relaciones Públicas**

- *Asesoramiento y gestión de Relaciones Públicas.*
- *Organización de eventos corporativos y sociales con la prensa.*

### **➤ MODULO "D" Estudios y Soluciones Técnico- Tecnológicas**

Tener la infraestructura suficiente para sostener un proyecto en infraestructura llamese informática, eléctrica, civil, etc resulta demasiado costoso. Para las empresas en crecimiento, la solución es ponerla en manos de terceros. Eso es el outsourcing en Proyectos de Infraestructura. Se contrata a un experto, sobre todo en el caso de proyectos complejos, para que el empresario no desvíe atención y recursos, ni amplíe la nómina.

Las ventajas en costos y eficiencia, son cuantiosas ya que las compañías que brindan esos servicios a su vez están respaldadas por una infraestructura sólida.

De igual manera Gharant a través de su red de trabajo ofrece, servicios de análisis, desarrollo, implementación y seguimiento de proyectos en ingeniería de infraestructura en:



➤ **PROYECTOS EN INGENIERIA EN TELECOMUNICACIONES**

➤ **PROYECTOS EN INGENIERIA EN ELECTRICA,**

- Redactamos el presupuesto de la instalación por usted y prestamos apoyo en la resolución de dudas Técnicas. También redactamos proyectos de modificación y ampliación de instalaciones.
- Redactamos el planeamiento de ejecución de su instalación, le informamos sobre Normas a cumplir y Normativa a utilizar, etc..
- Todos nuestros trabajos incluyen:
  - Esquemas y planos de instalación, anexo de cálculos, especificaciones técnicas, pliego de condiciones, documentación técnica y cuantas más aclaraciones necesite.

**PROYECTOS EN INGENIERIA EN TELECOMUNICACIONES**

En los últimos años se ha ido conformando un mercado cada vez más globalizado, dinámico, y exigente en el cual, la pyme tiene que interrelacionarse tanto a escala nacional como internacional, en este contexto, la información es un componente básico en el desarrollo empresarial de las PyMEs en Mexico.

La información es un factor necesario para el proceso de toma de decisiones en las organizaciones y sobre todo en las empresa que buscan satisfacer las necesidades del consumidor y ofrecer un alto nivel de calidad. Las empresas son cada vez más dependientes de la información, para mantener sus actividades empresariales. Es lógico, por tanto, que aquellas organizaciones que sean capaces de gestionar adecuadamente esta información a través de los sistemas que la sustentan, estarán en mejor disposición de alejarse de sus competidores, produciendo mejores ofertas, más competitivas y a la medida de sus mercados.

A su vez, la tecnología corre a un ritmo tan acelerado que las migraciones a nuevos programas y equipos, y la capacitación para aprovecharlos absorben una inversión fuerte.

Nuestros servicios de consultoría y asesoría de información están orientados a ofrecer soluciones efectivas, de rápida implementación y de bajo costo.

Ofrecemos servicios de consultoría con una amplia cobertura de los aspectos de su proyecto de sistemas de información, desde el análisis, planeación, diseño y desarrollo hasta la implementación total e inicio de las operaciones del nuevo sistema en su empresa.



La inversión en infraestructura tecnológica y de sistemas de información de forma adecuada puede proporcionar importantes mejoras competitivas, tanto como soporte a las estrategias empresariales como en sustanciales mejoras en la productividad.

Dada la innovación tecnológica en los sistemas administrativos a nivel mundial, el empresario requiere actualizarse y contar con el soporte de la informática como herramienta de trabajo para el desarrollo de sus actividades cotidianas, es por ello que Gharant ofrece sus servicios profesionales en el área de informática administrativa a la medida de las organizaciones.

Nuestros servicios en el ámbito de sistemas de información, van dirigidos a optimizar los sistemas informáticos (a partir de la selección e implantación de las soluciones adaptadas a sus necesidades) y la gestión de los mismos para asegurar la consecución de los resultados empresariales que los sistemas nos deben generar. Dentro del ámbito de los sistemas de información, nuestros servicios específicos son::

- *Detención de necesidades en sistemas de información.*
- *Diagnóstico y análisis y diseño de sistemas de información.*
- *Implantación de los sistemas de información.*
- *Desarrollo de sistemas informáticos a medida.*
- *Informatización de áreas administrativas. Hardware y software.*
- *Diseño de requerimientos de configuraciones y aplicaciones.*
- *Redes de Información, Voz y Datos. Adquisición, instalación y mantenimiento.*
- *Internet. Diseño, implementación y mantenimiento de sitios en la web*
- *Mantenimiento de redes y sistemas.*
- *Rredes de información, voz y datos*

- Diseñamos, calculamos y proyectamos, instalaciones de voz y datos con cableado multipar y fibra óptica certificada, instalaciones de redes informáticas de área local LAN ( con topología en bus o estrella incluyendo hub, router, gateways, repetidores y bridges ), instalaciones de seguridad y vigilancia ( para detección de intrusión de tipo magnético, por infrarrojos y de barrera óptica. circuitos cerrados de televisión , sistemas de control de acceso, etc..), instalaciones de comunicación.

- Dirigimos la ejecución de la instalación si es necesario, emitiendo el correspondiente "Certificado de dirección de obra" final o parcial.





## **PROYECTOS EN INGENIERIA EN ELECTRICA**

### **Instalaciones**

- Material de iluminación y de todo tipo de instalaciones electricas.
- Realizamos sus instalaciones industriales ( electricidad, fontanería, climatización, calefacción, ventilación, redes informáticas, etc..), desde el diseño, proyecto y ejecución, hasta la puesta en marcha y mantenimiento

### **MANTENIMIENTO DE RUTINA.**

Una vez desarrolladas las fases descriptas, la Consultora brinda un servicio permanente de Mantenimiento de los servicios brindados. que implica la realización de visitas periódicas destinadas a sostener bajo condiciones de rutina la práctica de las herramientas utilizadas.

## **Publicidad y Promocion de Gharant**

Los consultores de Gharant ven oportuna la idea de promocionarse mediante la asistencia o participación a Conferencias como la Semana de la Pyme, a Exposiciones como es el caso de Expo Management o Ferias, tales como la Feria de Emprendedores que organiza anualmente la Universidad Nacional Autónoma de México en su Facultad de Contaduría y Administración; y a través de la recomendación de organizaciones clientes a las cuales ya se haya consultado. También a través de la creación de una página de Internet que muy pronto estará disponible en la red.

Asimismo, la estrategia de publicidad que Gharant utilizará, será poniendo pequeños anuncios en medios de comunicación impresos, tales como, las revistas especializadas: Entrepreneur, Mundo Ejecutivo, Mujer Ejecutiva, Gestión, Adminístrate Hoy, Expansión, entre otras.

## **Precio**

La estrategia de precios de Gharant se encuentra determinada en base a las necesidades de cada cliente, es decir, en base a los servicios tan especializados o generalizados como este los requiera. Existe una modalidad de servicios los cuales se podrán escoger individualmente o por modulo como ya se menciona, ya que los problemas en la organización cliente son tan diversos y variados así como las soluciones dadas por Gharant o la aplicación de medidas (servicios) de igual forma serán variadas.

También es necesario puntualizar que conforme la organización cliente requiera un servicio con Gharant, le surgirán otras necesidades, las cuales Gharant se encargará de solucionar.



## Plaza

Gharant operará pequeñas y medianas empresas de recién creación y otras con 1 año a más operando en el mercado, con cobertura a nivel nacional.

## Seguimiento a Clientes (Servicio Postventa)

Uno de los puntos fundamentales para el crecimiento de una consultora es la conservación de la clientela; después de haber logrado que un cliente contrate los servicios, el siguiente paso es esforzarse para que después del primer trabajo la satisfacción del cliente sea tal que vuelva a solicitar los servicios de la consultora.

## Calidad en los servicios

No solo basta la calidad del trabajo para lograr clientes satisfechos, por lo que es indispensable que cada una de las áreas de la empresa consideren los siguientes criterios en los servicios que proporciona y los clientes y proyectos que atiende:

**1. Preparación técnica apropiada.** Para todo consultor el conocimiento adecuado de sus áreas es imprescindible. Conformarse con saber las cosas superficialmente redundará en perjuicio de los clientes. Es una obligación ofrecer al cliente un servicio de calidad que implica conocimientos a la orden del día.

El cliente busca un soporte, una asesoría, un consultor en el cual encuentre un verdadero profesional, por lo que la capacitación que cada una de sus áreas tenga con sus colaboradores es de suma importancia.

Los servicios representan el bien ofrecido al cliente; cuando se cobre por ellos se debe tener la certeza de que no adolecen de fallas; es fácil que los clientes detecten esas fallas cuando existen, lo que representaría la pérdida de prestigio de la consultora. Las áreas no deben escatimar esfuerzos en la preparación y actualización de conocimientos. Sólo se necesita querer hacerlo y estar consciente de que es uno de los principales elementos para obtener el prestigio.

**2. Informes** Los informes representan un eslabón muy importante en la cadena del proceso, su importancia radica en que es a través de este medio por el cual el consultor comunica todo su trabajo a la organización cliente de una manera formal.

**A) Utilidad de los informes:** para que un informe resulte útil para la organización cliente, el primer elemento que se debe tomar en cuenta es el conocimiento de la persona que lo va a analizar. La redacción y las palabras que se empleen deben adecuarse a la preparación de esa persona.



*B) Oportunidad de los informes:* Se debe entregar al cliente el informe en el que se señale el resultado del trabajo con la debida oportunidad para que se puedan tomar las medidas pertinentes sobre algún asunto que requiera correcciones.

*C) Redacción de los informes:* Los diferentes informes que se emitan deberán guardar uniformidad. No es recomendable dejar al criterio de cada consultor la estructura o el formato que le deba dar a sus informes, lo que ocasionaría que se incurrirá en el riesgo de presentar informes incompletos.

**3. Atención inmediata cuando lo solicite un cliente.** Un cliente se sentirá atendido cuando reciba una respuesta inmediata a sus necesidades, se debe organizar el trabajo de tal manera que se reserve un tiempo para atender estas llamadas imprevistas. Aún cuando las circunstancias en las que se encuentre el consultor en el momento en que la organización cliente solicite consultar algo con él requieran toda su atención, ninguna de las áreas deberá posponer su atención. Esta manera de proceder dará muy buenos resultados, porque el cliente se va a sentir atendido.

Por pequeño que sea el cliente como negocio la consultora no debe descuidar la atención que se tenga hacia él. Los pequeños clientes pueden recomendar grandes clientes.

Cuando un cliente visite la oficina no debe demorarse su atención, a menos que se esté atendiendo a otra persona, si es posible lo más conveniente es recibirlo de inmediato. Si no se puede hacer, lo mejor es acudir a recibirlo y explicarle el motivo por el que no puede atenderse en ese momento.

Estas llamadas o visitas inesperadas de clientes pueden deberse a muchos motivos. Si es con motivo de una queja por parte del cliente no es correcto postergar su atención, por el contrario se le debe dar prioridad. Los problemas por sencillos o complicados que resulten se resuelven enfrentándolos.

**4. Elección de consultores idóneos por proyecto.** El éxito de los trabajos para los que se contrata la firma va a depender en gran parte de la capacidad y personalidad de los consultores a quienes se asigne el desarrollo de estos trabajos. En todos los casos es conveniente analizar el tipo de servicios que se va a prestar para decidir cuál es el personal indicado para efectuar el mismo.

No siempre se podrá vigilar el comportamiento de cada consultor en la organización cliente, por esto es muy importante que se elija con sumo cuidado entre los colaboradores a quienes se asignará para desarrollar el trabajo en la organización cliente. Los equipos de trabajo que se forman con los colaboradores con que se cuenta, deben integrarse de tal manera que permitan obtener resultados óptimos, tanto en el desarrollo de los trabajos, como en la imagen que el cliente se forme de la consultora.

Se debe instruir a todos los consultores sobre la manera en que deben comportarse en las oficinas de los clientes; sobre la presentación y pulcritud en los trabajos. Cuando existan fricciones entre los colaboradores de la consultora o entre alguno de ellos y el personal del cliente, una intervención oportuna por parte del profesional será la solución para mantener la armonía en la firma y en las oficinas del cliente.



**5. Interés en la manera de ser de los clientes.** Esto implica que se debe estar consciente de que cada persona tiene una manera de ser particular: temperamento, carácter, sensibilidad, etc., y dependiendo de lo bien que se conozcan estas particularidades se podrá actuar de una manera apropiada para obtener los mejores resultados en la relación consultor cliente. La paciencia y el trato amable hacia los clientes es un camino seguro para conservarlos satisfechos. Es muy valioso recordar que toda persona merece que se le trate de la misma manera en que se desea ser tratado.

**6. Interés genuino hacia los clientes.** Uno de los principales factores que influyen en una relación interpersonal, es el interés real que se tenga hacia la otra persona. Esto implica conocer las aficiones de la otra persona, compartir su interés por esas aficiones, aunque sea de manera breve, saber escuchar a los demás, no creer que no se puede aprender nada más de los demás porque el conocimiento propio es inmejorable. El tiempo dedicado a escuchar a la organización cliente puede ser la manera más valiosa como se pudo haber invertido el mismo por la firma.

**7. Inamovilidad de los colaboradores.** A menos que existan causas de fuerza mayor que hagan necesario enviar a un suplente de algún consultor que no pueda seguir desarrollando el trabajo de un cliente, no es conveniente cambiar a los consultores una vez que han sido asignados a una empresa; una situación como ésta lo que puede provocar es el descontento del cliente y la obtención de resultados poco satisfactorios. Cuando sea necesario hacer cambios por causas de fuerza mayor, lo más recomendable es que el área maneje la situación de inmediato, para no dar la impresión a la organización cliente de que su trabajo es poco importante y no requiere una atención especial; se deberá en este caso designar a otra persona para que ocupe de inmediato su lugar.

**8. Comportamiento de los consultores con la organización cliente.** Algunos firmas de consultoría se han visto desacreditadas por la falta de seriedad, responsabilidad y presentación de sus colaboradores cuando se encuentran en las oficinas de los clientes o en cualquier otra dependencia.

Es fundamental que a todos los colaboradores se les proporcione una adecuada instrucción acerca de los siguientes puntos: trato amable hacia los clientes y su personal, seriedad en su comportamiento, presentación correcta y puntualidad.

Cuando se reciba alguna queja por parte de un cliente relacionada con los consultores el área deberá tomar de inmediato las medidas necesarias para corregir la situación que provocó la queja por parte del cliente.



# ESTUDIO FINANCIERO



## Costos

### Costos Fijos:

- La renta fija pagada las instalaciones del negocio.
- La depreciación de los activos fijos (como automóviles y equipo de oficina),
- los sueldos del personal
- los costos de la nómina de los asociados;
- seguros por responsabilidad civil. y otros seguros;
- servicios;
- las cuotas de membresías y suscripciones
- Las llamadas telefónicas;
- Los suministros de oficina y las formas del negocio
- Impresos,
- Empaques,
- Correo y publicidad y promoción.

### Gastos Indirectos

Los gastos indirectos en los que podran recaer los servicios de Gharant son muy variados entre ellos tenemos: viajes de avión. viáticos (alimentos, hospedaje, propinas), llamadas telefónicas de larga distancia, tiempo de computadora. obtención de otros consultores, etc.

Los gastos indirectos abarcan todos los gastos indirectos no salariales requeridos para operar el negocio. Estos gastos incluyen primas de seguro, honorarios legales y contables, mantenimiento del vehículo, publicidad, depreciación del equipo, salario de administración, formas de negocio, suministros de oficina, cuotas y membresías. Estos costos se obtienen de la siguiente forma:

GASTOS INDIRECTOS 31,200 (la suma de todo los gastos indicados)  
COSTO DE MENTE DE OBRA 52,000 (la suma del costo de la mente obra)  
TASA DE INDIRECTOS 60% (el % en relacion a la mente de obra)

Al no existir gastos pasados para guiarse, se estima un indirecto de al menos 60 por ciento del costo de mente de obra.

Al utilizar una cotización del 60 por ciento de gastos indirectos, como se ha calculado tenemos



COSTOS DE MENTE DE OBRA	213
GASTOS INDIRECTOS	111
SLIBTOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	324

La utilidad que generalmente agrega a su precio se calcula como un porcentaje de sus costos de mente de obra y gastos indirectos. Aunque algunos recomiendan utilizar un factor del 20 al 25 por ciento, la cotización real más utilizada por los consultores es del 10 al 20 por ciento.

Por ejemplo si se ha determinado que un consultor tenga su cotización de mano de obra fue en 213 por día, sus gastos indirectos de seran de 111 por día a aumentaremos 15% de utilidad que queremos generar a lo que:

TASA BASICA DIARIA DE TRABAJO	213
GASTOS INDIRECTOS (60% DE 213)	111
COSTO DIARIO TOTAL	361
UTILIDAD (15% DE 361)	55
TASA DE FACTURACIÓN DIARIA	416

Existe una tabla de la cotización de facturación diaria promedio, así como aproximados de tasas altas y bajas que los consultores cobran en muchos campos diferentes. Esta tabla puede ser de gran utilidad para propósitos de comparación y para juzgar su propia cotización con referencia a la más alta, a la más baja y a la promedio en las áreas de la empresa.

## Honorarios

Los honorarios de los servicios profesionales se presupuestan para cada asunto en particular. La base de cálculo de nuestros honorarios es el tiempo.

No obstante, el despacho dispone de paquetes de servicios con un precio cerrado. Para cada encargo se realiza un presupuesto.

### Paquetes estándar

- Constitución de la sociedad incluyendo todos los trámites necesarios: \$12,000 A \$15,000
- Por el asesoramiento continuo (cuota anual pagadera por meses):
- \$24,000
- Paquete estándar: \$45,000 anuales e incluye:



1. Asesoría permanente en material contable y fiscal.
2. Cierre contable del ejercicio y cálculo, confección y presentación del impuesto Sobre Sociedades y depósito de cuentas.
3. Asesoramiento, confección y presentación del resto de las obligaciones fiscales que la sociedad deba realizar (IVA, IRPF ...)
4. Resolución de consultas sobre materia societaria, contable y fiscal.
5. Legalización y llevanza de libros oficiales.

Disponemos también de un paquete mínimo de servicios a partir de \$15,000 anuales pagaderos por meses.

En casi todos los trabajos de consultoría habrá ciertos gastos que son únicos para ese contrato. Porque estos gastos están en la solicitud de un cliente específico, éstos se cobran directamente a ese cliente. Estos gastos pueden variar de un trabajo a otro.

Debido a esto, se tratará a los gastos directos como un detalle separado cuando se estimen los honorarios de consultoría.

Si un arreglo financiero con un cliente se basa en una cotización diaria o por hora, se presupuestarán los honorarios de esta forma más los gastos. Puesto que la cantidad de estos gastos se desconoce de antemano, por lo que los consultores Gharant deberán guardar los registros y recibos para después presentárselos al cliente para su reembolso. Otra forma será el de cobrar un monto fijo por día de viáticos esto se establecerá en base al tipo de trabajo, lugar y cliente a realizar.

### **Calculo De Cuota Fija**

Otro método de presupuestar honorarios a un cliente es estimar un precio único por todo el proyecto. Para presupuestar una cuota fija, debe ser capaz de poder estimar exactamente la cantidad de horas de consultoría y el tiempo de oficina. Puede no ser posible en ciertas ocasiones. Así que al establecer una cuota fija, Gharant deberá asegurarse de obtener toda la información que necesita antes de fijar su precio.

Para estimar una cuota fija, se utilizará el mismo criterio que para estimar una cotización de facturación diaria. Los dos ejemplos siguientes ilustran el procedimiento para estimar una cuota fija. El factor más importante será la habilidad del Team leader para estimar exactamente el tiempo requerido del equipo para cumplir con el cometido.

### **TRABAJO DIRECTO**

Consultor 16 días x Consultor asociado 5 días x 200

Secretaría 8 días x 50





INDIRECTOS (96% de trabajo directo)

**GASTOS DIRECTOS**

Viajes por avión 3,200, impresos y copias, Renta de automóvil Por día

Sub total

**UTILIDAD**

**TOTAL DE HONORARIOS DEL CONTRATO**

En este ejemplo suponemos a un consultor de medio-tiempo cuya cotización diaria de trabajo es de \$200. Su cotización de gastos indirectos es de 60 por ciento y su requisito de utilidad es de 19 por ciento.

**TRABAJO DIRECTO**

El consultor 22 horas x \$ 25

**INDIRECTOS**

(60% de mano de obra directo)

Kilometraje del auto Impresos

Servicio secretarial \$

Subtotal

**UTILIDAD (9% de 1,200)**

**TOTAL DE HONORARIOS DEL CONTRATO**

En ambos ejemplos, los gastos directos han sido incluidos en el precio del contrato. Por lo tanto, se hacen parte del total que está sujeto al margen de utilidad del consultor. Si los gastos no pueden ser determinados exactamente por adelantado, entonces es una ventaja para el consultor el omitir gastos del cálculo y para presupuestar al cliente una cuota fija más los gastos. Si hace esto, entonces mantendría una cuenta de sus gastos y presentaría una lista detallada al cliente para un reembolso íntegro.

Se puede usar una cuota fija o una cotización diaria para determinar el precio de los servicios.. En el campo de la consultaría, el precio es una consideración, pero muy rara vez es más importante que las habilidades.

**Tasa De Facturacion Por Hora**

Si las facturas de los consultores son en base a hora, la cotización diaria estara dividida entre ocho. Después se redondea ésta ala cifra inmediata superior. Por ejemplo, una cotización diaria de \$300 llega a ser de 37.5 por hora. Para presupuestar a un cliente en base a una cotización por hora, se redondea esta cifra a 40 por hora. Esta base de cotizacion sera utilizada por gharant, en las asesorias cortas de menos de un día.



### **Cobro por tiempos**

Una vez que se ha estudiado la solicitud del cliente, el siguiente paso es planear cómo se hará el trabajo. Si se planea subcontratar a otros consultores, se determina un tiempo que sea realista. Esto dará una base firme para ofrecer el trabajo a un subcontratista con una negociación mínima.

Se Determinara como se observa en el proceso (ver proceso) lo mejor que se pueda el tiempo que tomará completar el trabajo. El tiempo en que puede comenzar el trabajo y en cuánto tiempo puede estar terminado. Al considerar tareas de mano de obra debe pensarse en términos de los trabajadores que se podrán emplear y cuánto tiempo de supervisión necesitarán.

Una vez que ha estimado la cantidad de horas que requiere para hacer el trabajo de acuerdo con las especificaciones del cliente, se puede calcular los costos de mano de obra. Si se está cotizando para un trabajo que requiere honorarios mensuales, se estimara la cantidad de horas que cada empleado trabajará en un mes. Entonces se deberá multiplicar la cotización salarial por cada trabajador, por la cantidad de horas en las que se planea hacer el trabajo.

Después habrá que calcularse el costo de materiales y suministros. Si no se tienen registros de costos reales, del precio se harán estimaciones como el costo de suministros como un porcentaje de trabajo.

El objetivo al determinar el precio de un servicio para marcar el trabajo y el costo de materiales, lo suficiente para cubrir gastos indirectos y generar una utilidad suficiente.

### **Reducciones Y Primas**

Existen algunas ocasiones cuando puede ser para su beneficio el ofrecer a un precio o a una prima reducida. Si un cliente necesita resultados inmediatos y solicita horas extras o necesita incrementar sus niveles de producción, un cargo extra es razonable.

Se podrán otorgar reducciones de precio a clientes que pueden hacer parte de las tareas requeridas más económicamente que el mismo equipo de consultoría. También, proyectos a largo plazo asegurando ingresos a largo plazo y proyectos que puedan guiar a un negocio de seguimiento lucrativo se puede garantizar descuentos. Entonces se podrá considerar el descuento como una inversión.

El área de Inversiones conjunta ala de mercadotecnia deberán en este aspecto asegurarse que existe una buena razón para cualquier descuento, ya que si se si disminuye arbitrariamente su cotización, el cliente puede creer que se le trato de engañar..



# ESTUDIO TECNICO



### **Localización De La Empresa**

Las oficinas de Gharant se encuentran ubicadas en la calle de Tuxpan 8, entre Av Insurgentes Centro y el Eje 3 Sur en la Col Roma Centro, México D.F. *Superficie. 90m2*

### **Mobiliario Y Equipo De Oficina**

- 5 Escritorios tabulares
- 10 sillas tabulares
- 3 mesitas tabulares
- Computadoras: 10 HP
- Fax: 1 Panasonic
- Teléfonos: 4 con dos líneas cada una
- Copiadora: 1 Xerox
- Calculadoras: 8 HP
- Máquinas eléctricas de escribir: 2 Olivetti
- Impresoras: 3 HP
- Equipo telecocunicación: 3 Nextel

### **Insumos**

- 10 cajas con 10 paquetes de 100 hojas blancas Xerox
- 10 cartuchos de inyección de tinta negra y de color Hp
- 5 cajas de 20 bolígrafos BIC
- 5 cajas de 20 lápices Mirado
- 2 cajas con 10 lapiceros Staedler
- 2 cajas con 5 correctore: Bic
- 10 paquetes Post it's 3M
- 5 cajas con 10 folders tamaño carta
- 5 cajas con 10 folders tamaño oficio
- 10 paquetes separadores alfanuméricos ABACO
- 20 paquetes de archiveros colgantes ABACO
- 3 cajas de 10 cada una con carpetas de 1", 2" y 3" ABACO
- 10 paquetes de 10 discos de 3 ½ SONY
- 2 caja de 10 cd's para guardar información SONY

### **Provedores:**

- Office Depot, ABC Central papelerías y Lumen


**LISTA DE PRECIOS DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA**

	OFFICE DEPOT (1)	ABC CENTRAL (2)	CANTIDAD	TOTAL (1)	TOTAL (2)
Escritorios	\$ 1,200.00	\$ 980.00	5	\$ 6,000.00	\$ 4,900.00
Silla tabular	\$ 300.00	\$ 320.00	10	\$ 3,000.00	\$ 3,200.00
Mesita tabular	\$ 500.00	\$ 480.00	5	\$ 2,500.00	\$ 2,400.00
Computadora	\$ 8,500.00	\$ 7,900.00	10	\$ 85,000.00	\$ 79,000.00
Impresora	\$ 3,500.00	\$ 3,450.00	3	\$ 10,500.00	\$ 10,350.00
Fax	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	1	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00
Teléfonos	\$ 350.00	\$ 320.00	4	\$ 1,400.00	\$ 1,280.00
Copiadora	\$ 10,000.00	\$ 11,500.00	1	\$ 10,000.00	\$ 11,500.00
Calculadora	\$ 399.00	\$ 349.00	8	\$ 3,192.00	\$ 2,792.00
Máquina eléctrica	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	2	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
	NEXTEL				
NEXTEL	\$ 1,600.00		2	\$ 3,200.00	

**LISTA DE PRECIOS DE INSUMOS DE OFICINA**

INSUMOS	OFFICE DEPOT (1)	ABCCENTRAL (1)	CANTIDAD	TOTAL (1)	TOTAL (2)
Hojas blancas	\$ 300.00	\$ 300.00	10 cajas	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Cartuchos tinta	\$ 480.00	\$ 485.00	10	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
Boligrafos	\$ 17.00	\$ 17.00	5	\$ 85.00	\$ 85.00
Lápices	\$ 14.00	\$ 14.00	5	\$ 70.00	\$ 70.00
Lapiceros	\$ 54.00	\$ 54.00	2	\$ 108.00	\$ 108.00
Gomas	\$ 19.50	\$ 19.50	10	\$ 195.00	\$ 195.00
Correctores	\$ 45.00	\$ 45.00	2	\$ 90.00	\$ 90.00
Post'its	\$ 65.00	\$ 65.00	10	\$ 650.00	\$ 650.00
Folders carta	\$ 28.00	\$ 28.00	5	\$ 140.00	\$ 140.00
Folders oficio	\$ 33.00	\$ 33.00	5	\$ 165.00	\$ 165.00
Seoaradores	\$ 27.00	\$ 27.00	10	\$ 270.00	\$ 270.00
Archiveros	\$ 53.00	\$ 53.00	20	\$ 1,060.00	\$ 1,060.00
Carpetas	\$ 250.00	\$ 250.00	3	\$ 750.00	\$ 750.00
Discos 31/2	\$ 30.00	\$ 30.00	10	\$ 300.00	\$ 300.00
CD's	\$ 130.00	\$ 130.00	2	\$ 260.00	\$ 260.00



## Descripción del proceso productivo

Analizando modelos de consultoría de empresas (ver cap II) y con el afán de establecer el marco de acción en la formación de la consultora gharant, hemos elegido la aplicación de un modelo sencillo de cinco fases<sup>1</sup> que abarca cinco principales: iniciación, diagnóstico, planificación de medidas, aplicación y terminación, mismas que serán explicadas a detalle y que tendrán como único objetivo el servir como guía de acción para los consultores de GHARANT además de establecer las bases en las cuales deberán realizar su trabajo en la realización de todos y cada uno de los proyectos contratados; para el aseguramiento de la calidad en los servicios.

### PREPARATIVOS

Constituyen la fase inicial de todo en todo el proceso y contrato de consultoría. En esta fase el consultor comienza a trabajar con el cliente. Es aquí donde el cliente y consultor se reunirán para aprender lo más posible el uno del otro, examinarán y definirán la razón por la que se ha recurrido al consultor, así como el alcance de la tarea asignada y el enfoque que se ha de adoptar. Esta fase incluye sus primeros contactos, lo que el cliente desearía lograr y modificar en su organización y de qué manera el consultor podría ayudarlo, la aclaración de los papeles respectivos, la preparación de un plan basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación de un contrato de consultoría. Se trata de una fase preparatoria y de planificación. Se dice que esta fase establece los cimientos para todo lo que seguirá, dado que las fases siguientes estarán fuertemente influidas por la calidad de este trabajo y por las relaciones que el consultor establezca con su cliente desde el comienzo.

#### CONTACTOS INICIALES

Por lo regular el cliente establecerá el primer contacto con las empresas de consultoría, por lo que la tarea del área de promoción y publicidad de la consultora será de suma importancia para esto, (publicaciones o intervenciones en seminarios o conferencias sobre administración de empresas que impresionen al cliente), así como el prestigio de la organización en trabajos del pasado, y las recomendaciones por los servicios de la consultora a través de sus clientes o contactos (Ver lista de contactos), de igual forma la consultora podrá establecer el primer contacto a través de su fuerza de ventas o promotores.

- a) **Primeras reuniones.** Son parte aun de la fase de comercialización de los servicios, por lo tanto serán una breve oportunidad para conquistar la confianza del cliente y causarle una impresión favorable. El consultor deberá efectuar estas reuniones con la persona que no solo



esta técnicamente interesada con el servicio, si no que también puede autorizar la realización del estudio preliminar y dará seguimiento al mismo.

- b) **Preparación de las reuniones iniciales.** El consultor deberá prepararse a fondo, acopiando los *hechos de orientación* esenciales acerca del cliente, (productos o servicios), que ayudara a determinar su medio ambiente, y los problemas característicos de su sector o actividad, así como información relevante de la *organización cliente* en específico, : situación en el mercado, principales dirigentes, o cualquier tipo de información que ayude a ser más dirijible la reunión, aunque el consultor deberá ser muy sutil con el manejo de esta información ante el cliente para evitar malentendidos.
- c) **Objeto de la reunión.** El principal objeto de las primeras reuniones será el conocimiento mutuo de las partes. El consultor debe estimular al cliente a que lleve la voz cantante, que hable de su empresa, sus dificultades, esperanzas y expectativas. Es conveniente que la conversación pase de lo general a lo particular en cada caso y que al final se concentre en lo real. El consultor al formular sus preguntas deberán ir evaluando así, las necesidades del cliente en lo general, sus interés personales, su percepción de la consultaría y el grado en que esta dispuesto a colaborar con los consultores. El objetivo fundamental de la reunión será convencer al cliente de que esta eligiendo lo que realmente le conviene, por lo que es importante hacer hincapié en las referencias pasadas de la consultora. Sobre los honorarios el consultor tendrá que examinar en que etapa de la fase inicial debe proporcionar esta información al cliente. La negociación deberá basarse sobre todo a los beneficios potenciales para el cliente, al ofrecer soluciones, mas que solo productos o servicios para este. EL consultor deberá evitar mostrarse insistente, así como ejercer presión para que el cliente adopte una decisión inmediata y mal planeada.

### DIAGNOSTICO PRELIMINAR DE LOS PROBLEMAS

Si se llega a la conclusión de trabajar juntos, es claro que, aunque el cliente muchas veces lo desee, no es posible iniciar una tarea inmediatamente sin efectuar un análisis o estudio preliminar del problema y planificar el trabajo. La percepción y descripción del problema por parte del cliente, puede no ser muchas de las veces la correcta, o el consultor puede estar recibiendo información incompleta o incorrecta, por lo que antes planificar el cometido y de proponer un trabajo concreto al cliente, el consultor debe efectuar su propio diagnostico independiente del problema. Por lo que es preciso entonces examinar y convenir las condiciones de la colaboración en dicho diagnostico o estudio preliminar los cuales se referirán a:

- alcance y objetivo de un diagnostico preliminar;
- registros y la información que se han e poner a disposición;
- a quien se deberá ver y cuando;



- la relación que se dará entre el consultor y el personal de la organización cliente;
- Fecha de término del diagnóstico preliminar y como deberán de presentarse las propuestas al cliente;
- La remuneración por el diagnóstico<sup>1</sup>

**Alcance del diagnóstico preliminar.** El objetivo no consistirá en proponer medidas para resolver el problema, sino en definir y planificar una misión o proyecto de consultoría que produzca ese efecto. Limita su alcance a una reunión y análisis rápidos de información esencial que ayuden al consultor a entender el problema correctamente y evaluar desde un marco general la manera más realista de ayudar al cliente. La amplitud del diagnóstico dependerá de la índole del problema. los problemas concretos o técnicos no requieran un estudio global de la organización cliente. Si la índole del problema se refiere a un aspecto general (deterioro financiero, acceso tecnológico, etc.) se deberá efectuar un diagnóstico general y completo de la organización cliente. El tiempo dedicado al diagnóstico será breve de uno a cuatro días, en el caso de trabajos complejos de cinco a diez días, si se requiere mayor tiempo se considerara como un estudio de *diagnostico a fondo*.

**Descripción de relaciones.** El diagnóstico preliminar incluye la reunión y el análisis de información sobre las actividades, el rendimiento, y las perspectivas del cliente. El consultor deberá adoptar una visión global de la organización, su medio ambiente, recursos, metas, actividades y logros, pasando de lo general a lo particular para luego llegar a un análisis por área funcional prestando atención principalmente a:

-Relaciones y proporciones entre los principales procesos, funciones y esferas de actividad, como la asignación de recursos financieros y humanos a comercialización.

-Relaciones entre los insumos y productos principales, ejemplo: ventas en relación con materiales consumido.

-Relación entre los indicadores principales del rendimiento, la eficacia y la eficiencia. Ejemplo: productividad, rentabilidad, utilización de recursos, crecimiento.

-Contribución de las principales divisiones y líneas de producción (servicios) a los resultados (rentabilidad, imagen, etc.) logrados por la organización.

**Utilización de comparaciones.** El consultor deberá utilizar puntos de referencia que le permitan orientarse en una evaluación preliminar rápida de los aspectos positivos, deficiencias

<sup>1</sup> La practica común consiste en no cobrar un diagnóstico o estudio preliminar muy corto (1 o 2 días), sin embargo si se otorga el contrato se deberá hacer, de igual forma si es preciso preparar un diagnóstico preliminar para un trabajo completo y que requiera de mayor tiempo.





perspectivas de desarrollo y mejoras deseables, lo que podrá encontrar haciendo comparaciones entre:

- Las realizaciones del pasado ( si el rendimiento de la empresa se ha deteriorado y si el problema es de tipo correctivo)
- Los propios objetivos, planes y niveles del cliente ( si el rendimiento real no esta a la altura)
- Otras organizaciones comparables, para evaluar lo que se ha conseguido en otras partes y si sería posible alcanzarlo en la organización cliente (benchmarking).

El trabajo del consultor se facilitara mas, previa identificación y estudio de su organización cliente, tipo de producto o servio, sector, dimensión, mercados, y los problemas más frecuentes de este tipo de organizaciones.

**La participación del cliente.** El dialogo con el cliente debera proseguir durante el diagnostico del problema, con el fin de revelar lo que piensa el cliente acerca de aspectos de su empresa: cuales son sus metas, objetivos, y capacidades técnicas y humanas, de igual manera el cliente ira conociendo al mejor al consultor

**Fuentes de información.** Todo diagnostico debe basarse en el acopio de información selectiva que revela el tipo y grado de ayuda que el consultor puede prestar al cliente, estos datos suelen ser de indole global para lo cual el consultor podrá hacerse valer de:

1. Material publicado y registros tales como:

- *Publicaciones del cliente* . Informes financieros, datos estadísticos, comerciales, estudios económicos presentados a instituciones financieras, catálogos, folletos publicitarios, comunicados de prensa, entrevistas.
- *Información procedente de otras fuentes publicadas.* Información sobre empresas del sector, estadísticas y estudios comerciales, normas industriales, reglamentaciones, situaciones y tendencias del sector, etc.
- *Registros e informes internos del cliente.* Información sobre sus recursos, objetivos, planes, la planta, el equipo y las tecnologías utilizadas, resultados financieros, costos, servicios y productos, materiales, personal, etc.
- *Archivos de documentación de la oficina o dependencia de consultoría* Información previa del cliente, información sobre el sector y organizaciones .

2. La observación de las actividades y las entrevistas con empleados.

3. Los contactos con otras organizaciones asociadas con el cliente, sindicatos, asociaciones, instituciones.



*Reuniones de trabajo para la identificación de problemas.* El consultor podrá valerse de esta técnica en la identificación de problemas, en la cual miembros, del mismo nivel o área funcional de un grupo de trabajo establecen sus propias listas de los problemas que es preciso abordar, analizando, detallando y estableciendo prioridades, para establecer así en futuras reuniones propuestas a las medidas, el consultor fungirá como mediador, en aspectos que sean tomados por alto, así como en la metodología y el manejo de la información.

### MANDATO

Se refiere a la declaración inicial del trabajo que ha de realizar el consultor. Algunos clientes preparan con anticipación su mandato, lo que indica que han realizado el estudio preliminar del caso, y algunos otros lo harán después, habrá así otros mas que prefieran no realizar mandato alguno y basarse en lo estipulado en el contrato de consultoría.

- Se establece mandato sí:

-La política del cliente consiste en realizar la mayor parte posible del trabajo analítico y de planificación antes de considerar la posibilidad de recurrir a un consultor; a menudo así sucederá con los cometidos que aborden cuestiones técnicas y bien definidas.

-En los mandatos del sector público, donde por reglamentos vigentes el cliente se ve obligado a establecer un mandato oficial.

- No se establece mandato sí:

-El cliente prefiere ocuparse de la selección del consultor, de efectuar el diagnóstico preliminar del problema y definir el alcance del cometido junto con el consultor

### ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN DE LA TAREA O COMETIDO

La información reunida por el consultor en las etapas anteriores deberá ser la suficiente para poder ofrecer una propuesta al cliente en la que se describa lo que el consultor sugiere que se haga y en que condiciones se ofrece la ayuda.

El consultor deberá elegir una estrategia para la definición de las tareas, es decir los papeles respectivos que han de desempeñar el consultor y el cliente, el ritmo de las actividades y la forma en que se aplicaran las intervenciones del consultor y los recursos que serán asignados al cometido.

La planificación del cometido y la redacción de la propuesta se realizarán en las oficinas de los consultores, basándose en los datos arrojados por el estudio preliminar y en colaboración con otros miembros de la consultora. La planificación del cometido deberá incluir:

- *Resumen de la identificación del problema.* El consultor realizara conclusiones del diagnóstico preliminar del problema y una descripción general del mismo del problema como tal.



- **Objetivos que se han de alcanzar y medidas que se han de adoptar.** Los objetivos deberán ser cuantificados y deberán describir los benéficos, principalmente financieros globales, que obtendrá el cliente si el cometido se completa con éxito, si la investigación preliminar impide ofrecer datos precisos, se deberán ofrecer cifras en sus magnitud, principalmente en porcentajes.
- **Fases del cometido y calendario.** Las etapas en que se divida el cometido deberán programarse a detalle como lo muestra todo el proceso de consultoría, aunque estas deberán ajustarse a la índole del problema y a las condiciones de la negociación y preferencias del cliente. El ritmo de trabajo dependerá de las urgencias de las necesidades del cliente además de considerar las capacidades técnicas, de personal y financieras del cliente y consultor.
- **Definición de las funciones.** El consultor sugerirá el estilo de la consultoría (ver cap II “formas de asesoramiento”) que considera mas apropiado con respecto al problema en cuestión basándose en:
  - Que actividades van a realizar ;
  - Que datos y documentos se prepararan y por quien;
  - Que reuniones, grupos de trabajo o de proyecto se utilizaran y quienes participaran

Se debe prever un posible cambio de funciones durante la realización de la tarea. De igual forma la definición de los papales se debe realizar con precisión para cada fase del cometido evitando equívocos y desacuerdos para lo que el consultor deberá resolver las siguientes interrogantes en cada labor de consultoría, para que esta resulte eficaz.

- ¿Es el objetivo del consultor diseñar un nuevo plan y presentarlo en un informe o ayudar al cliente a ponerlo en practica?.
- ¿Quién es responsable de que?.
- ¿Dónde acaba la responsabilidad del consultor?.
- ¿Qué quiere realmente el cliente?, otro Informe o realizar cambios.

Después de la definición de funciones el consultor deberá determinar los recursos necesarios de cada parte para realizar el cometido en cada fase:

- El consultor. Tiempo del consultor, Material, apoyo administrativo, computo, investigaciones, asesoramientos externos, todo esto con especificación de su costo.
- El cliente. Tiempo de la dirección y del personal, apoyo administrativo, instalaciones, etc. Al cliente le interesara saber que recursos proporcionados por el consultor habrá de utilizar y pagar. Puede ser difícil decirle al cliente en esta etapa cuanto costara la puesta en practica, esto podrá hacer con cifras exactas en la etapa de planificación de medidas.



### PROPUESTA PRESENTADA AL CLIENTE

El cometido propuesto será descrito en un documento, denominado informe sobre el estudio o plan de proyecto, el cual será presentado al cliente para su aprobación, recordando que toda propuesta presentada al cliente será un documento de venta importante, por lo que el cliente debe quedar impresionado por la calidad técnica de la propuesta y satisfecho con su presentación práctica, la cual será dividida en cuatro secciones a considerar<sup>3</sup>:

- **Sección técnica.** Se describirán las conclusiones preliminares del consultor sobre el problema, el objetivo que se persigue, el método que se propone adoptar y el programa de trabajo que se seguirá. El consultor debe dar información de forma equilibrada ya que si es muy general, puede no convencer al cliente de lo que está haciendo, e información muy detallada puede ir más allá de la planificación y haber comenzado su ejecución, aunque esto es prudente si se asegura con anticipación la tarea, no así, si no se ha hecho, ya que se estarán proporcionando conocimientos técnicos gratuitamente.
- **Sección relativa al personal.** Se indican los nombres y las características de quienes realizarán las tareas.
- **Sección relativa a los antecedentes del consultor.** Descripción de la experiencia y competencia de la organización consultiva en general, podrá incluir un resumen ejecutivo junto con la descripción de la filosofía empresarial y en específico con relación a las necesidades del cliente.
- **Sección de condiciones financieras y otros.** Se indicará el costo de los servicios, gastos imprevistos, honorarios, y el pago en general de todos los compromisos.

**Presentación de la propuesta.** Se realizará una breve reunión con el cliente en donde se le presentará el resumen del informe, el consultor deberá contestar todas las preguntas que del cliente surgan al respecto y si el cliente está dispuesto a empezar existen ventajas en hacerlo mientras dura el entusiasmo del cliente para así cerrar la venta del servicio. Podrán pasar varios días o semanas para una respuesta del cliente, debido a que un cliente puede estar evaluando las propuestas de varios consultores por lo que el contacto no debe descuidarse.

**Negociación de la propuesta.** Se establecerá cuando el cliente esté interesado en la propuesta pero existan puntos que no le satisfagan, tiempos, personal, recursos, lo que es normal poner a revisión y modificar si la consultora está en condiciones para hacerlo.



**Aspectos que se excluyen de la propuesta.** Durante las reuniones con el cliente, el consultor, deberá ir preparando notas confidenciales o notas de estudio sobre la organización cliente e ideas sobre el método a aplicar estas pueden reunir información como:

- ❖ Nombre de directivos e información de ellos;
- ❖ Observaciones sobre las relaciones en la organización, dirección, valores, normas;
- ❖ Actitudes del personal con respecto a la presencia del consultor;
- ❖ Las mejores y peores fuentes de información interna;
- ❖ Otros problemas identificados, problemas potenciales o esferas que requieren tareas que no se han identificado por el cliente;
- ❖ Cualquier otra sugerencia hecha al equipo encargado de la realización de la tarea.

### CONTRATO DE CONSULTORIA

La fase inicial de proceso no estará terminada si el cliente y el consultor no conciertan un contrato en el que acuerdan trabajar juntos en un cometido o proyecto. La forma que se elija debe garantizar que se asuman y respetaran los compromisos mutuos y que se evitaren malas interpretaciones por ambas partes por lo que deberá incluir entre otras cosas:

1. Las partes contratantes (el consultor y el cliente)
2. Alcance del cometido (como se maneja en el punto 4 y 5)
3. Tiempos y recursos utilizados

### Contrato de servicios

Con arreglo a un contrato de este tipo, el cliente se compra de antemano cierta cantidad de tiempo de trabajo del consultor. La índole y finalidad del trabajo que se debe realizar se determinan en términos generales únicamente y se especificarán al principio de cada período abarcado por el contrato. Por ejemplo, el cliente puede utilizar los servicios del consultor durante dos días en la primera semana de cada mes para examinar conjuntamente la situación general de la empresa, los problemas y oportunidades que han surgido durante el mes anterior y las decisiones fundamentales que se deben adoptar.

Existen diversos tipos de contrato de servicios, pero desde un punto de vista técnico predomina dos tipos:

- un contrato de servicios generales, con arreglo al cual el consultor analiza los resultados y tendencias globales de la empresa del cliente, tratando de mejorar las oportunidades en diversas esferas y aportando al cliente nueva información e ideas;

<sup>2</sup> El banco mundial recomienda que se atribuya una importancia de 10 a 20 por ciento a la experiencia general de la empresa consultora, del 25 al 40 por ciento al plan de trabajo y del 40 a 60 por ciento al personal esencial propuesto para el cometido.

- un contrato de servicios de especialista, que proporcionará al cliente una corriente permanente de información técnica y de sugerencias en un sector (por ejemplo, los sistemas de computadora, la gestión de la calidad, las operaciones financieras internacionales o el descubrimiento de nuevos mercados).

## 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 de manera pormenorizada los objetivos que se han de alcanzar con el cometido y evaluar el rendimiento, los recursos, las necesidades y las perspectivas del cliente. ¿Es el problema fundamental del cambio de índole tecnológica, organizativa, de información, psicológica o de otro tipo? Si tiene todas estas dimensiones, ¿cuál es la esencial? ¿Qué actitudes imperan en la organización con respecto al cambio? ¿Se comprende la necesidad del cambio o será preciso persuadir a los miembros de la organización de que tienen que cambiar? Se sintetizan los resultados de la fase de diagnóstico y se extraen 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. Durante esta fase se pueden vislumbrar algunas posibles soluciones.

La investigación y el diagnóstico de los hechos reciben a menudo escasa atención. Sin embargo, las decisiones sobre qué tipo de datos se han de buscar, qué datos se han de omitir, qué aspectos del problema conviene examinar a fondo y qué hechos se pueden dejar a un lado predeterminan la pertinencia y la calidad de las soluciones que se propondrán. Por otra parte, con el acopio de los datos el consultor ya está influyendo en el sistema del cliente, y los miembros de la organización tendrán que empezar ya a cambiar como resultado de la presencia del consultor en la organización.

1. El consultor Gharant debe replantear el problema y el objetivo invitando al cliente a una reunión especialmente preparada para el, donde se discutirán los dos puntos esenciales de esta etapa.
2. El consultor Gharant elabora un cuadro completo de la situación.
3. El consultor Gharant debe planificar una línea de acción.
4. El consultor deberá preguntar ¿qué estamos tratando de lograr?, ¿qué estamos tratando de hacer?



5. Debe establecerse el conjunto de objetivos que debe alcanzar el proyecto (incluirá posibles motivaciones y posibles resultados)
6. Determinar el objetivo prioritario que deben satisfacer la totalidad o la mayoría de los criterios examinados y elegidos por el consultor y el cliente (ej: deseos de la dirección de la empresa; beneficios financieros potenciales, factores de costo y capital, limitaciones de tiempo, restricciones impuestas por ley, etc) se eliminan objetivos pequeños, limitados y triviales que no satisfagan el criterio.
7. El consultor define entonces si existe el problema entre dos situaciones: real (pasado o presente) y una potencial o deseada (pasada, presente o futura) o si alguien está preocupado por esta diferencia y desea cambiarla de inmediato.
8. Entonces el consultor debe determinar la situación ideal o deseada, así el consultor Gharant puede describir y analizar con toda confianza el problema y sólo concentrará su trabajo en los objetivos y posibilidades y mejoras futuras.
9. El problema puede identificarse de la siguientes formas:
  - sustancia o identidad: determinar qué base de comparación se utiliza y cómo se justifican (bajo rendimiento, escasez de personal competente, carencia de ideas de cómo invertir el capital ocioso, mejorar servicios postventa)
  - ubicación física y en la organización: ¿en qué depts. o áreas de la empresa, plantas, edificios, almacén u oficina se observa el problema? ¿afecta a las relaciones externas: clientes o proveedores).
  - tenencia del problema: ¿qué personas se están viendo afectadas por la existencia del problema y tienen un interés primordial en resolverlo? ¿quiénes piden crear dificultades?
  - magnitud absoluta y relativa: que importancia tiene el problema en términos *absolutos* (magnitud de la pérdida en tiempo de trabajo o dinero, posibles ganancias futuras) *relativos* (comparación con otros problemas o con el volumen total de negocios ¿qué beneficios obtendrá realmente la org. si se resuelve el problema?
  - perspectiva cronológica: desde cuando se observa el problema: 1 vez más de 2 o es periódico? ¿con qué frecuencia aparece? ¿qué tendencia tiene: si se estabiliza o se agrava o alivia? ¿se prevé que haya más problemas en el futuro?
10. Determinar las fuerzas y factores que ocasionen el problema, entendiendo la dificultad, partiendo de algún conocimiento preliminar o ideas acerca de cuáles podrían ser las causas.



10. Establecer hipótesis sobre las causas posibles las cuales irán siendo eliminadas conforme se justifiquen con hechos y surgirán otras de las entrevistas con el cliente o de otras fuentes.
11. Investigar sobre factores, relaciones o interrelaciones y problemas potenciales que pueden agravar, atenuar el problema, dificultar o facilitar la solución al problema.
13. Analizar la capacidad del cliente para enfrentar y solucionar problemas de recursos materiales, financieros y de conocimiento técnico (la percepción acerca del problema tanto del directivo hasta de los empleados).
14. Definir hechos necesarios para tener una visión clara de la situación, llegar a una definición precisa del problema y ajustar sus propuestas a la realidad. Esta obtención puede ser mediante:
  - definición de un periodo el cual debe ser suficientemente largo para determinar un ritmo estable de la actividad, indicar los índices crecimiento o disminución y revelar las fluctuaciones de la actividad debidas a variaciones estacionales o a ciclos económicos.
  - ser recopilada la información de elementos vitales que representan el grueso de la actividad en el periodo actual y con respecto a los elementos que es probable pasen a ser vitales en el futuro y serán datos de muestras representativas.
  - la organización y tabulación de datos será con respecto a los acontecimientos (tiempo, frecuencia, índice, tendencias, causas, efectos); con respecto al personal (edad, sexo, nacionalidad, situación familiar, calificaciones, ocupación, extensión del servicio, remuneraciones); con respecto a los materiales (dimensión, valor, características técnicas, fuente); con respecto a los recursos, insumos productos, procesos y procedimientos (índices de actividad: ventas, consumo, producción; emplazamiento, distribución geográfica, utilización del equipo).
15. El consultor determinará las fuentes y las formas de obtener los datos mediante:
  - *registros*: se pueden leer o transcribir (archivos, informes, publicaciones, archivos de computadoras, películas, microfilms, cintas, dibujos, fotografías, gráficos, etc).
  - *acontecimientos y condiciones*: actos, actividades, circunstancias que los rodean que se puedan observar. El consultor deberá estar presente mientras sucede el acontecimiento y utiliza sus facultades de visión y audición para anotar cómo se produce el acontecimiento, con el fin de sugerir un mejoramiento de la práctica en una fecha ulterior. La información que se puede obtener (trazado de la fábrica, almacenes, y oficinas; flujo de operaciones, materiales y trabajadores; métodos, ritmo y disciplina de trabajo; condiciones de trabajo como ruido, iluminación, temperatura, ventilación, orden y limpieza; actitudes y comportamiento de los directivos superiores e intermedios, supervisores, especialistas del personal y trabajadores; relaciones interpersonales y entre grupos).





El consultor debe explicar a los empleados que utilizará la observación y el objeto de su estudio y señalarles claramente que en forma alguna tiene la intención de ser crítico, sino simplemente de obtener una información fiable sobre la manera de realizar la actividad.

- *recuerdos*: información almacenada en la mente de los empleados de nuestro cliente (hechos ya probados, experiencias, opiniones, creencias, impresiones, prejuicios e intuiciones).

- *cuestionarios*: se puede distribuir a corresponsales con una nota explicativa en la que se les pida que los completen y devuelvan, o encuestadores visitantes pueden formular preguntas a diversas personas y anotar sus respuestas en el cuestionario. El consultor decide exactamente qué información se desea obtener, cómo se utilizará y cómo se resumirán y clasificarán las respuestas. Luego preparará preguntas precisas y sencillas que no sean ambiguas.

- *entrevistas*: las preguntas se apoyan y complementan reciprocamente, se confirman corrigen o contradicen respuestas anteriores; conducen a hechos conexos, que a menudo revelan relaciones, influencias y limitaciones inesperadas. Es flexible y adaptable. El consultor aprende no sólo de las respuestas directas que recibe, sino también de las deducciones, observaciones, digresiones, opiniones, anécdotas, actitudes y gestos que los acompañan, a condición de que esté en guardia y atento. Los datos que contendrá la entrevista deberá ser información que contribuya en futuro a resolver los problemas o a introducir mejoras.

El consultor debe hablar con el director para que éste designe a los informadores.

Las entrevistas deben seguir una secuencia con el fin de que cada una se base en la información anterior.

El lugar deberá ser próximo a la actividad objeto de estudio, que sea cómodo para el entrevistado, evitando ruidos e interrupciones.

- *reuniones*: entrevista colectiva pero pequeña para crear un clima íntimo cuyo objetivo es obtener datos relativos al problema objeto del estudio, en la cual deben participar todas las personas que tiene relación con el problema de alguna manera pero que puedan expresarse libremente en ausencia de preferencia de sus superiores.

- *actitud de los empleados*: al observar las operaciones y procedimientos en las entrevistas y en cualquier otro contacto que tenga con el cliente y su personal (experiencia, creencias, grado de confianza en sí mismo, ambiciones, gustos y aversiones, interés o motivos especiales, sociabilidad, buena disposición para cooperar).

- *estimaciones*: recurre a estas cuando no dispone de hechos probados o que datos que sean difíciles de obtener. Las mejores estimaciones o previsiones son las personas que realizan la actividad de que se trate. Es conveniente obtener las estimaciones de más de una fuente y verificarlas, así como considerar el grado de error y decidir si es tolerable.

16. El análisis de los hechos se obtiene mediante una síntesis de un todo a partir de partes para sacar conclusiones y elaborar propuestas de acción. El análisis de los hechos se transforma gradualmente en una síntesis.

El consultor deberá hacer la elaboración de los datos consiste en verificar si integridad, claridad y presentación de los registros, así como la eliminación o corrección de errores y comprobación de que se han ampliado criterios uniformes al reunir los datos.

El consultor debe clasificar los datos para el establecimiento de criterios para la organización y tabulación de los datos. Esta clasificación puede ser por tiempo, lugar, responsabilidad, estructura o factores determinantes.

El consultor debe utilizar técnicas de análisis de datos para determinar relaciones, proporciones y tendencias, tales como: análisis estadístico, empleo de razones, análisis causal, comparaciones, análisis del futuro, análisis del campo de fuerzas o síntesis.

17. El consultor debe informar al cliente de lo que está sucediendo y de sus conclusiones. Esta información le aportará al cliente algo nuevo e importante acerca de su organización; lo pondrá en conocimiento del enfoque adoptado por el consultor y de los progresos logrados en la investigación; aumentará la contribución activa del cliente a la tarea y ayudará al consultor a seguir por buen camino a reorientar su investigación, si es necesario. Esta información aportada al cliente deberá ser útil para un cuando se quiera lograr un objetivo concreto.

Las personas a las que se proporcionará dicha información serán de las que el consultor espera más ayuda, más información o ciertas medidas relacionadas con el problema de que se trate.

El consultor debe mostrarse selectivo al compartir información en la que es probable que el cliente esté seriamente interesado, ante la que probablemente reaccionará y lo estimulará. Pueden ser factores auténticamente novedosos para el cliente, vínculos insospechados entre efecto y causa o elementos positivos y deficiencias ocultas.

El consultor debe demostrar que no sólo se topo con problemas y dificultades sino su capacidad potencial para solucionar el problema de cliente y sugerir elementos positivos que se podrían reforzar.

18. El consultor deberá presentar la información sobre resultados de manera oral e individualizada a miembros importantes de la empresa cliente. O en su caso por escrito (informes, memorandos provisionales) en reuniones de información con diversos grupos de la empresa cliente.

19. Antes de presentar un informe de diagnóstico el consultor puede considerar útil la celebración de una o más reuniones de información para examinar las conclusiones principales lo cual le ayudará a descubrir algunas lagunas de su análisis y también preparar al cliente a las conclusiones que le presentará oficialmente. El objetivo de este informe debe explicar claramente al cliente cómo se planteó el trabajo, si el diagnóstico ha confirmado las opciones o descubierto nuevos problemas y posibilidades y cómo se debe orientar la puesta en práctica de las propuestas. Para esto en el contrato deberá estar especificado si se llevará hasta el final la consultoría o si termina hasta ahí.



## PLANIFICACION DE LA ACCION

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. El consultor Gharant puede optar entre una amplia gama de técnicas, en particular si la participación del cliente en esta fase es activa. 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. Un aspecto importante del plan de acción consiste en elaborar una estrategia y tácticas para la introducción de los cambios, en particular para abordar los problemas humanos que se pueden prever, superar cualquier resistencia al cambio y captar apoyos para efectuarlo.

### Elaboración de soluciones al problema diagnosticado

Mientras que el cliente espera que el consultor Gharant encuentre y recomiende la mejor solución al problema o sugiera la mejor manera de aprovechar una nueva oportunidad, el consultor debe buscar ideas e información sobre las posibles soluciones al problema ya que el **objetivo** es descubrir todas las soluciones interesantes y factibles y someterlas a una evaluación preliminar antes de comenzar un trabajo de diseño y planificación detallado sobre una propuesta. Así el consultor estará seguro de ofrecer al su cliente la mejor solución posible.

1. Para la búsqueda de soluciones es necesario considerar 3 factores:
  - a. Índole del problema (técnicas o métodos que se han de modificar)
  - b. Complejidad (aspectos técnicos, financieros, humanos)
  - c. Grado de novedad (si el consultor y el cliente están familiarizados con el problema; si es preciso elaborar una solución conocida con o son adaptación).
  - d. El consultor con ayuda del cliente decidirá si ha de tener orientar la búsqueda hacia las soluciones que pueden estar al alcance o hacia una solución totalmente original.
2. La utilización de la experiencia es otra herramienta para el consultor porque puede examinar:
  - a. Cometidos y clientes anteriores
  - b. Los archivos y la documentación del consultor
  - c. Los colegas de su organización que han trabajado en situaciones similares
  - d. El personal de otros departamentos de la organización cliente, que pide tener conocimientos de un proceso particular
  - e. Las organizaciones que están dispuestas a comunicar su experiencia.



Un objetivo de suma importancia es velar porque se conozca y tome en consideración toda la experiencia de que se dispone, para que el cliente obtenga un asesoramiento que pueda ser calificado como de punta, una solución que refleje la mejor experiencia que se pueda encontrar.

3. El pensamiento creativo es un método que puede resultar totalmente nuevo en el caso de que la experiencia no dé un resultado satisfactorio, las técnicas de pensamiento creativo para generar soluciones son:
- reuniones para generar ideas
  - sinéctica
  - enumeración de propiedades
  - relaciones forzadas
  - análisis morfológico

Cualquiera que sea la técnica o herramienta el consultor no debe olvidar lo siguiente:

- *suspensión de juicio de valor*: se suprime toda crítica prematura de cualquier idea.
- *ideas totalmente libres*; cuanto más extravagantes las ideas, mejor los resultados
- *cantidad*: cuantas más ideas, mejor
- *fertilización cruzada*: combinar y mejorar las ideas de los otros.

#### La elección entre las soluciones posibles

- Es preciso clasificar las nuevas ideas, revisarlas, examinarlas y evaluarlas (muy interesante, interesante, superficial, inútil, no clara) Para hacer una selección previa se escogen las ideas que sean "muy interesantes" pero siempre con la ayuda del cliente y así es como se van escogiendo las más importantes.
- Es necesario ir evaluando cada una de las ideas que se van escogiendo bajo un criterio de costo-beneficio, para eliminar las ideas y reducir el número de opciones con las que el consultor y el cliente comenzarán a realizar un trabajo detallado.



**La presentación de propuestas al cliente**

- a) En este punto el consultor tiene que estudiar el tiempo y la forma de presentación al cliente.
- b) El consultor debe hacer su presentación oral y escrita, aportando la documentación que se dejará al cliente, seguida de otra reunión una vez que el cliente haya examinado la propuesta de manera más detallada.
- c) El objetivo de la presentación es obtener la aceptación de las recomendaciones por parte del cliente y por consiguiente la persuasión. La presentación se celebra entre el equipo de consultoría (incluyendo el supervisor), el cliente y los miembros de su personal elegidos para que asistan. Así al haber participado en la investigación, estarán incondicionalmente de informar acerca de numerosos detalles y deben estar totalmente a favor de las recomendaciones.
- d) La presentación que el consultor debe preparar consiste en una serie lógica de pasos, preparándose los argumentos a favor de las recomendaciones de una manera tan eficaz que el cliente no dude o dude poco en aceptarlas.
- e) El consultor debe describir las técnicas utilizadas en la evaluación. Se da una idea clara de todas las soluciones que se ha previsto y se justifica la elección propuesta por el consultor.
- f) El consultor debe ser totalmente sincero en cuanto a:
  - los peligros en que se incurre
  - las condiciones que el cliente debe crear y mantener
  - las tareas que no se pueden completar
  - las perspectivas

**La preparación para la aplicación de la solución aceptada por el cliente**

- a) En este punto se debe presentar un plan realista y factible de aplicación de las propuestas
- b) El consultor presenta una propuesta eficaz de medidas de lo que se ha de realizar y cómo de ha de realizar.
- c) Después el cliente decide qué solución se elegirá y aplicará
- d) El consultor deberá ser consciente de las preferencias personales del cliente y de los factores culturales y de otra índole que influyen en la adopción de decisiones en la organización cliente. Ya que esto le ayudará a abstenerse de presentar propuestas que no serán aceptadas y a reconocer que la consultoría es mucho más que la presentación de soluciones técnicamente ideales.
- e) Una vez que el cliente decida sobre alguna propuesta del consultor para ponerla en práctica de inmediato o posteriormente da pie a la etapa siguiente.



## APLICACION

La aplicación, es 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 también ver que sus propuestas no sólo son bien recibidas en reuniones con el cliente, sino puestas en práctica con buenos resultados.

Si el consultor y el cliente colaboran estrechamente durante las fases de diagnóstico y de planificación de la acción, el cliente no puede rechazar propuestas que son el fruto de un trabajo conjunto. Si existe alguna duda acerca del enfoque del trabajo del consultor durante la planificación de las medidas y acerca de la viabilidad de las propuestas que se presentarán, se deben adoptar de inmediato medidas correctivas, sin esperar a que se hayan aprobado definitivamente las propuestas.

Puede también suceder que el consultor no halle ninguna solución al problema de su cliente, como que el problema no tiene solución de la manera que se ha formulado. Esa situación se debería también descubrir y el trabajo sobre las propuestas se reorientaría en una etapa anterior con el fin de que la planificación de las medidas produzca propuestas realistas sobre cómo abordar un problema replanteado.

### **Papel del consultor en la aplicación**

El plan o proyecto presentado por el consultor es un modelo de condiciones y relaciones futuras, que parte del supuesto de ciertos comportamientos del cliente, así como de particulares condiciones ambientales y de otra índole que afecta a la organización cliente. El consultor puede cometer errores al establecer ese modelo pero también existe la posibilidad de que muchas de las condiciones pueden cambiar después de haberse presentado y aceptado la propuesta.

La cuestión de la participación del consultor en la aplicación no debe nunca subestimarse sino que debe siempre examinarse a fondo al concebir un proyecto de consultoría. El consultor y el cliente deben presentar sus argumentos en pro y en contra de esta participación y estudiar diversas posibilidades.

El consultor no tiene que participar en la aplicación:

- si el problema es relativamente sencillo y no se prevé que la aplicación plantee dificultades técnicas o de otra índole;
- si el trabajo conjunto durante las fases de diagnóstico y de planificación de las medidas muestra que el cliente ha adquirido una buena comprensión del problema y una capacidad para ocuparse de la aplicación sin más asistencia.



Al final de la fase de planificación de las medidas, el costo de la tarea puede ser ya elevado y el presupuesto quizá está agotado, o el gerente que ha aprobado el contrato considera que la participación del consultor en la aplicación derivará más gastos los cuales se podrían evitar.

En estos casos el consultor puede sugerir un diseño más económico del cometido para liberar recursos que le permitirán participar en la aplicación.

#### **Hallazgo de un arreglo adecuado**

La no participación en la aplicación a menudo refleja una falta de imaginación y flexibilidad por parte del consultor Gharant o del cliente. Los arreglos que se indican a continuación pueden contribuir a que el consultor participe en la aplicación sin imponer una carga elevada al cliente:

- el número de miembros del equipo de consultoría presentes en los locales del cliente se irá reduciendo gradualmente durante la fase de aplicación;
- sólo un consultor permanecerá durante toda la fase de aplicación, proporcionando asesoramiento y recurriendo a expertos adicionales de la oficina de consultoría, si es necesario;
- el consultor se ocupará únicamente de las tareas más difíciles de la fase de aplicación, dejando todo el resto del trabajo al cliente;
- el consultor visitará al cliente con periodicidad, o en momentos convenidos durante la fase de aplicación, para verificar los progresos y dar orientaciones;
- el consultor estará a disposición para intervenir sólo a petición especial del cliente.

Un consultor individual podrá estar trabajando con un nuevo cliente, cuando un cliente anterior le pide ayuda para la fase de aplicación. Tal vez sea necesario advertir al nuevo cliente que el consultor no ha completado una tarea anterior, aunque está acabándola progresivamente.

Además de determinar los resultados finales del proyecto, el plan y el contrato relativos al cometido deben ser lo más precisos posible en la especificación de las funciones desempeñadas por el consultor y el cliente en la fase de aplicación.

#### **Planificación y supervisión de la aplicación**

Debe presentarse al cliente, un conjunto de propuestas en la aplicación que forme parte del plan de medidas.

Antes de que comience la aplicación, se debe preparar un programa detallado de trabajo.

##### **a) Determinación de las responsabilidades y los controles**

La aplicación creará nuevas tareas y relaciones, al mismo tiempo que suprimirá otras. Se deberá especificar la forma de participación y adhesión a la aplicación de las medidas por parte del personal y



esa especificación será en particular útil al establecer un programa de capacitación, así como controles para supervisar la aplicación.

Además, el programa de aplicación debe señalar resultados controlables y, de ser posible, mensurables, de tareas, actividades y medidas individuales. Esto es esencial para la supervisión.

### b) Ritmo y plazo de espera de la aplicación

Obviamente los diversos factores técnicos y los recursos influirán en el ritmo y el plazo de espera de la aplicación. En principio, el consultor procurará programar la aplicación de manera que el cliente obtenga los máximos beneficios.

El ritmo factible y deseable del cambio es un criterio muy importante. Quizá sea necesario obtener la adhesión y el apoyo de varios individuos, que constituirán una especie de masa crítica. Es posible que se necesite considerable tiempo y mucha persuasión para crear esta masa crítica, pero una vez conseguida, se acelerará todo el proceso. Estos son aspectos importantes de la estrategia del cambio planificado.

### c) Flexibilidad y eventualidades previstas

Cuanto más compleja e innovadora sea la tarea, mayor será la probabilidad de que el programa de trabajo tenga que ajustarse varias veces durante la fase de aplicación. La supervisión pondrá de manifiesto esta necesidad. Sin embargo, los ajustes resultan más fáciles si se ha previsto cierta flexibilidad. La terminación de la tarea no debe programarse para el último minuto, hay que reservar cierto tiempo para los ajustes finales. Lo mismo se aplica a la asignación de recursos y a la prestación de ayuda complementaria por el consultor durante la aplicación.

## Especificación de los procedimientos

Cuando se va a recurrir a mucha metodología nueva, es habitual pre-parar un manual de los procedimientos que se van a seguir. El consultor puede hacerlo por sí mismo o adoptar parcial o totalmente algún sistema patentado.

## Supervisión de la aplicación

Cuando la aplicación está a punto de comenzar, el consultor verifica que se hayan cumplido todas las condiciones y todos los requisitos previos.

Al inicio del funcionamiento del nuevo sistema y durante cierto tiempo después, el consultor está a disposición para contestar cualquier pregunta y para ayudar al personal del cliente a abordar de inmediato cualquier nuevo problema que surja. Se trata tanto de una cuestión de táctica como de técnicas, puesto que pequeñas deficiencias y errores en el momento en que se pone en marcha un nuevo sistema tienen tendencia a crecer y a transformarse en grandes dificultades si no se resuelven de forma inmediata.

En este aspecto, el consultor puede tener más experiencia que el cliente.





El fenómeno de la disonancia cognoscitiva, consiste en que antes de tomar una decisión, los decisores suelen dedicar un tiempo excesivo a concentrarse en los beneficios del nuevo plan y en las desventajas del plan actual o alternativo, "ideas tardías inquietantes". Sin embargo, una vez que se ha adoptado una decisión definitiva, que el proceso de aplicación comienza y los primeros problemas inevitablemente hacen su aparición, parece que se dedica bastante tiempo a revisar las ventajas del plan anterior, o desplazado, al mismo tiempo que se formulan observaciones sobre los defectos del nuevo plan que se está aplicando.

Conjuntamente con el cliente, el consultor hace una evaluación regular y frecuente de los progresos de la aplicación. Se presta atención al ritmo de aplicación y a sus consecuencias más amplias.

### Capacitación y perfeccionamiento del personal del cliente

#### a) Constitución del equipo de cooperación

El método más interesante y eficaz, es el perfeccionamiento del personal del cliente mediante la cooperación directa con el consultor en la solución del problema. Si el consultor es competente, utilizará todas las oportunidades no sólo para pasar todas las tareas rutinarias al personal del cliente, sino también para hacerlo participar con intensidad creciente en las actividades más complejas que exigen conocimientos técnicos y experiencia y estimulan el aprendizaje autodidacta. Como ésta es una excelente oportunidad para aprender, es útil asignar esta tarea a personas inteligentes que tengan una capacidad potencial de perfeccionamiento y no sólo a las que se puede apartar de sus deberes normales durante el período del cometido.

Los directores que ocupan altos cargos también aprenderán de la tarea si el consultor Gharant sabe cómo comunicarse con ellos y si están deseosos de descubrir cuáles son los métodos de trabajo del consultor. Por esta razón, es más interesante para un alto ejecutivo, si da con un consultor verdaderamente competente, estar en frecuente relación con él en lugar de limitarse a reunirse formalmente con él al principio y a leer su informe final cuando concluye su trabajo.

#### Enseñanza de nuevos métodos y técnicas

Un elemento común en las misiones de consultoría es la capacitación del personal del cliente en técnicas concretas. Esto abarca a los miembros del personal que participan en la introducción y uso de la técnica (por ejemplo, medición de tiempos, control de la calidad estadística, determinación de los costos normales). Puede que haya que capacitar a varias personas: para ello quizá resulte necesario un programa de capacitación exactamente definido y determinado que preceda a la aplicación y que pueda continuar durante sus primeras etapas. Son posibles diversos métodos, entre ellos los siguientes:

- Capacitación en el servicio por el consultor;
- Capacitación en la empresa de formadores por el consultor;
- Capacitación de grupos experimentales cuyos miembros capacitarán luego al personal restante;



- ❑ Cursos regulares de capacitación en la empresa (dirigidos por el consultor, por formadores especiales a los que se recurre para ese fin o por formadores internos de la organización);
- ❑ Participación de miembros del personal seleccionados en cursos de capacitación externos;
- ❑ Programas de reconocimiento para quienes no participan directamente pero deben ser informados.

### b) Perfeccionamiento del personal en cometidos complejos

A medida que los problemas abordados por el consultor se hacen cada vez más difíciles y complejos, las actividades conexas de capacitación y perfeccionamiento del personal también resultan más difíciles de proyectar y organizar. Además de la instrucción específica en nuevas técnicas que puede resultar necesaria, es preciso realizar un esfuerzo de perfeccionamiento colectivo que debe aportar unos cambios más sustanciales en los conceptos, las estrategias, la comunicación y los estilos de dirección.

La capacitación en técnicas de trabajo particulares puede tener que complementarse con programas destinados a modificar el comportamiento, tales como los seminarios, grupos de trabajo, grupos de debate, equipos de proyectos especiales, trabajo individual sobre un proyecto, intercambio de funciones, asesoramiento por el consultor y los capacitadores en el servicio, etc.

Además de la viabilidad, otra característica importante de la capacitación en relación con las tareas de consultoría consiste en el interés que genera para adquirir una mayor formación y por el autoperfeccionamiento. Una gestión correcta estimula y alimenta este interés, que puede ser realmente la aportación más duradera de muchas tareas de consultoría.

### Algunas directrices tácticas para introducir cambios en el método de trabajo

#### Táctica I: el mejor método

Lo esencial es exigir la adhesión, el compromiso o la participación de la persona que realiza el cambio. El cambio debe ponerse a prueba individualmente a medida que se pasa de lo general (identificación) a lo concreto (interiorización).

Para conseguir la participación aparte de asistir a reuniones o a sesiones destinadas a provocar una sucesión de ideas con fines concretos (como proporcionar un banco de ideas para la solución de problemas de creación), un individuo no debe empezar a utilizar sus propios métodos nuevos para realizar tareas, si la idea es establecer un método óptimo para uso general. Cuando se alienta a los individuos a adoptar sus propios métodos y más tarde se impone el método óptimo o la solución aprobada, esas personas mostrarán cierta conformidad con la nueva propuesta, pero seguirán apartándose bastante del método aprobado en la aplicación del suyo.



Sin embargo, cuando a los miembros de un grupo se les proporciona un método óptimo o un enfoque aprobado primeramente, esas personas se apartarán con posterioridad sólo de una manera insignificante de los procedimientos establecidos.

En conclusión el consultor debe tratar de introducir el método aprobado como un plan que se aplica a todo el grupo, en el que las diferencias individuales se pueden reducir a un mínimo.

### Táctica 2: práctica separada

Si se introducen nuevos métodos en períodos relativamente cortos y se prevén amplios períodos de descanso, la mejora del rendimiento se produce con más rapidez, profundidad y que si se emplean períodos de práctica continua o concentrada.

### Táctica 3: ensayos

La práctica constante puede conducir con el tiempo a una situación conocida como superaprendizaje en que la rutina y los procedimientos pasan a ser reacciones prácticamente automáticas.

Por consiguiente, el consultor debe prever la capacitación apropiada y sesiones de prácticas (ensayos) al introducir nuevos métodos.

### Táctica 4: paso de lo conocido a lo desconocido

El consultor puede utilizar este dispositivo para despertar la atención mostrando que los procedimientos «conocidos» ya no son adecuados para los fines actuales. Si pasa directamente a la introducción de nuevos métodos sin poner primero fin a prácticas establecidas, existe el grave peligro de que se produzcan efectos de transferencia negativos.

Al introducir un método nuevo, sin embargo, se podrán obtener ciertos beneficios si se basa en un procedimiento existente adecuado.

### Táctica 5: establecimiento de metas exigentes pero realistas

Las metas deben ser realistas, ni demasiado fáciles ni imposibles, de modo que se pueda experimentar una sensación de logro cuando se han alcanzado.

El mejor rendimiento estimula al individuo a asumir mayores responsabilidades y crea de ese modo en él mayores posibilidades de realización, crecimiento y desarrollo. A la inversa, unas esperanzas escasas pueden conducir a un bajo rendimiento, el cual, a su vez, crea una situación en que la credibilidad se pierde y predominan la desconfianza y el escepticismo.

Al introducir un cambio, el consultor tiene que velar por que todas las personas que participan en él entiendan fácilmente lo que significa en lo que respecta a metas. Esas metas deben expresarse en términos que sean:

- cuantitativos (capaces de mediciones numéricas);



- cualitativos (capaces de ser descritos específicamente);
- en tiempo (indicación de la fecha de comienzo y duración prevista para alcanzar la meta final).

Es importante determinar de modo correcto el tiempo en que se ha de alcanzar una nueva meta. Como las actitudes y los hábitos de trabajo tardan mucho en formarse, se debe dar tiempo para sustituirlos por otros.

### Táctica 6: suministro de pruebas e información

El consultor Gharant debe llevar registros de todas las mejoras del rendimiento como apoyo al proceso de cambio.

Para que la introducción de un cambio tenga éxito, es necesario presentar información adecuada sobre los resultados a fin de permitir los ajustes necesarios a quienes emprenden el proceso de cambio. El consultor debe prever sesiones de examen e información, no sólo para levantar la moral, sino como un requisito del control y la rectificación.

### Mantenimiento y control de la nueva práctica

Para que un nuevo plan sobreviva y produzca más beneficios que costos, tiene que estar protegido contra varios peligros más o menos naturales. Las normas, los sistemas y los procedimientos son tan propensos al deterioro por desgaste y negligencia. Al igual que las máquinas, su rendimiento puede reducirse a cero con el tiempo.

El mantenimiento y el control han de comenzar mientras el consultor se encuentra todavía en la organización cliente, pero deben continuar después de su marcha:

#### a) Vuelta atrás

Si un nuevo método fracasa debido a problemas con el equipo, los suministros, etc., el trabajo sólo puede continuar si se hace otra cosa. Lo más natural es volver a la antigua práctica, si todavía es posible. Si bien el consultor no debe nunca impedir que nadie siga trabajando con el viejo método hasta que se pueda sustituir completamente, debe también asegurarse de que, una vez que se ha puesto a prueba el nuevo método, sea imposible volver al antiguo.

### Procedimientos de control

El consultor necesita identificar sólo los elementos esenciales en los que aparecerán desviaciones importantes y elegir los momentos en que se han de verificar. No es necesario verificar todo cada día: el criterio suele ser el de cuánto tiempo hará falta para que se produzca algo grave si no se efectúan verificaciones. Se necesitan verificaciones más frecuentes inmediatamente después de un cambio que más tarde, cuando se ha alcanzado la estabilidad a un nuevo nivel.



Sólo una comprobación puede revelar si todos los objetivos se siguen cumpliendo, o si siguen siendo los mismos. Si no se efectúan esas verificaciones, el paso del tiempo puede erosionar el buen trabajo y sus beneficios.

El número de defectos con los que el consultor tropieza en la organización cliente puede ser un indicador de una negligencia habitual. Si no cambian las actitudes básicas del cliente con respecto a los controles, su propio trabajo no podrá obtener mejor trato.

## TERMINACION

Es en donde se ha de poner fin a toda tarea o proyecto una vez que su propósito se ha alcanzado y que la ayuda del consultor ya no se necesita.

La retirada tiene que ser profesional ya que hay que elegir el momento oportuno y la forma adecuadas y todos los compromisos se deben cumplir para la mutua satisfacción del cliente y el consultor Gharant.

Es el consultor Gharant quien tiene la responsabilidad primordial de sugerir en qué momento y de qué forma debe retirarse de la organización cliente. Sin embargo, el cliente puede tener dudas en cuanto al momento correcto para terminar el proyecto, y en especial si la presencia del consultor ha contribuido a implementar mejoras importantes en la gestión y el cliente se ha acostumbrado a solicitar su asesoramiento sobre cuestiones importantes. El cliente puede considerarse más seguro si el consultor sigue estando a su disposición para ayudarlo ante cualquier nuevo problema que pueda surgir.

La terminación se refiere a: el trabajo para el que se llamó al consultor y la relación consultor-cliente.

La retirada del consultor Gharant significa que el trabajo en el que ha participado:

- ha quedado completado;
- se interrumpirá;
- se proseguirá, pero sin la ayuda del consultor.

El consultor Gharant y el cliente deben manifestar con claridad cuál de esas tres formas de terminación se aplica a su caso particular y deben determinar de forma conjunta si la tarea se debe calificar de éxito, fracaso o en alguna categoría entre esos dos extremos.

La retirada del consultor Gharant pone fin a la relación consultor-cliente. La atmósfera y la forma en que esa relación se interrumpe influirá en la motivación del cliente para continuar el proyecto y en su actitud con respecto al uso futuro de la misma organización de consultoría. El cometido no debe terminar con sentimientos dudosos y mixtos. El cliente debe estar convencido de que ha contado con un buen consultor, a



quien volvería a recurrir gustosamente. El consultor Gharant debe pensar que ha disfrutado de confianza y respeto y que volver a trabajar para el mismo cliente sería una nueva experiencia estimulante ya que ambas partes han pagado el precio justo por el servicio profesional proporcionado.

Las últimas impresiones son muy importantes y un rendimiento excelente al final del cometido deja la puerta abierta para futuros trabajos. Lo importante son los contratos suplementarios en la consultoría de empresas y sólo se dan éstos cuando el desempeño ha sido impecable hasta el final de cada misión.

### **Momento oportuno para la retirada**

Elegir el momento justo para retirarse es a menudo difícil, pero una decisión errónea puede echar a perder una buena relación y poner en peligro el éxito del proyecto.

#### *Planificación de la retirada*

Cuando:

- el trabajo del consultor con respecto al proyecto no ha podido completarse;
- el cliente sobrestima su capacidad para acabar el proyecto sin haber sido suficientemente capacitado para ello;
- el presupuesto del cliente no permite que la tarea se termine;
- el consultor tiene prisa por empezar otro trabajo.

También son frecuentes los casos de tareas que acaban más tarde de lo necesario. Esto sucede si:

- el consultor inicia un proyecto técnicamente difícil sin asegurarse de que el cliente tiene una adecuada capacitación para sustituirlo;
- el trabajo está vagamente definido y se descubren nuevos problemas en el curso del cometido;
- el consultor trata de permanecer más tiempo del necesario.

La cuestión de la retirada oportuna debe examinarse desde el comienzo del proceso de consultoría, cuando el consultor presenta el ciclo completo al cliente. La tarea puede acabar después de la fase de diagnóstico, después de la planificación de las medidas, en alguna etapa durante la aplicación, o cuando la aplicación ha quedado completada y se han logrado los resultados acordados.

Por eso se recomienda que el plan del cometido se revise en momentos críticos durante su realización; en cada examen se debe preguntar cuánto tiempo va a permanecer el consultor y qué queda por hacer para dar por terminado el cometido.

### **Vigilancia de los indicios de retirada**

El cliente comienza a tener menor disponibilidad para reunirse con el consultor o señala de alguna otra manera que se ha dedicado tiempo suficiente al proyecto.



*No quedarse nunca más de lo necesario*

Más tiempo del necesario es poco profesional y daña la imagen del consultor

### **Evaluación**

Es necesaria para determinar si el cometido ha alcanzado sus objetivos y si los resultados obtenidos justifican los recursos utilizados.

Las razones financieras desempeñan también un papel: 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.

Se necesita colaboración para efectuar una evaluación eficaz. El cliente evalúa la tarea de consultoría, al consultor y a su rendimiento y hará también una autoevaluación, determinando su propio rendimiento técnico y gerencial en cooperación con el consultor Gharant, vigilando los progresos de la tarea y aplicando los consejos recibidos. Asimismo, el consultor Gharant evaluará su propio desempeño y el del cliente. Esta evaluación se concentrará en dos aspectos fundamentales de la tarea: beneficios para el cliente y el proceso de consultoría.

### **Evaluación de los beneficios para el cliente**

El cambio logrado es una mejora en la empresa del cliente, es decir, es la comparación de dos situaciones, una anterior y la otra posterior a la realización de la tarea, determinando los resultados que se quiere lograr y definir los criterios con arreglo a los cuales se van a medir y evaluar los resultados conseguidos.

Con la evaluación se tratará de responder a las preguntas siguientes:

- ¿Ha alcanzado el cometido su finalidad?
- ¿Qué resultados y beneficios concretos ha logrado el cliente?
- ¿Qué resultados previstos no se han podido alcanzar?
- ¿Ha conseguido el cometido algunos resultados inesperados y complementarios?

En tareas típicas de consultoría de empresas existen seis clases de beneficios o resultados:

Nuevas capacidades: nuevos conocimientos técnicos adquiridos por el cliente: capacidades de diagnóstico y de solución de otros problemas, de comunicación y de gestión del cambio, así como técnicas especiales o técnicas de gestión en los sectores particulares relacionados con la tarea, en lo que concierne a la prestación de servicios a los clientes; adoptar medidas, creatividad, espíritu empresarial, capacidad de innovar, sensibilidad a los problemas ambientales, etc. En pocas palabras, mayor competencia y una mayor capacidad de decisión independiente.



**Nuevos sistemas:** nuevos sistemas de información, de comercialización, de gestión de la producción y la calidad, de contratación y evaluación del personal, mantenimiento preventivo, etc.

**Nuevas relaciones:** nuevas alianzas estratégicas, dispositivos de subcontratación, etc.

**Nuevas oportunidades:** nuevos mercados potenciales, fuentes más baratas de materias primas, nuevas tecnologías que se han de explorar, tierras y edificios que se deben adquirir, etc.

**Nuevo comportamiento:** un cambio en las relaciones interpersonales, es decir, entre el personal de dirección y sus subordinados, o entre equipos que cooperan de dos departamentos diferentes y desde luego en el trato con los clientes (calidad en el servicio).

**Nuevo rendimiento:** si los cambios en las cinco esferas anteriores producen mejoras en los indicadores económicos, financieros, sociales o de otra índole para medir el rendimiento ya que es el objetivo primordial y debe utilizarse para evaluar los resultados y mostrar los beneficios

### **Evaluación del proceso de consultoría**

La eficacia del proceso influye fuertemente en los resultados de las tareas.

Las relaciones entre el consultor y el cliente y los métodos de intervención utilizados se desarrollan durante el cometido. Es útil comenzar por examinar el inicio de la relación.

- ¿Cómo / quién estableció la necesidad de la consultoría?
- ¿Cómo se eligió al consultor? ¿Qué criterios y procedimientos se utilizaron?
- ¿Estaba claro el propósito de la consultoría? ¿No era indebidamente restringido o vago?
- ¿Era la concepción del cometido clara, realista y apropiada en relación con las necesidades y la situación particular del cliente?
- ¿Proporcionaba la definición original de los propósitos, objetivos e insumos un buen marco y orientación para el plan del cometido? ¿Eran los objetivos suficientemente exigentes, pero no imposibles?
- ¿Se determinó, examinó y entendió debidamente el estilo de la consultoría? ¿A qué personas se informó acerca de sus funciones y responsabilidades desde el principio?

**Cantidad y calidad de los insumos:** la evaluación incluye el examen de las aportaciones del consultor y el cliente. Las principales preguntas son las siguientes:

- ¿Proporcionó el consultor un equipo de la dimensión, estructura y competencia requeridas?
- ¿Proporcionó el cliente los recursos (humanos y de otra índole) necesarios para la tarea?

En cuanto al estilo de consultoría utilizada el consultor Gharant y el cliente evalúan de forma retrospectiva los acontecimientos que se produjeron y la relación que existía durante el cometido.





- ¿Cuál fue la índole de la relación consultor-cliente? ¿Existió una atmósfera de confianza, comprensión, respeto y apoyo mutuos?
- ¿Se utilizó la modalidad (estilo) de consultoría adecuada? ¿Se adaptó a las capacidades y preferencias del cliente y se ajustó a la tarea realizada?
- ¿Se aprovecharon todas las posibilidades para aumentar la participación del cliente en la tarea?
- ¿Se prestó la debida atención a la dimensión de aprendizaje de la tarea? ¿Qué se hizo para transferir conocimientos teóricos y prácticos al cliente?
- ¿Utilizó el consultor correctamente la ética de la profesión?

### *a) Instrumentos de evaluación*

Estos son: las entrevistas, observaciones, cuestionarios y debates en reuniones. Una conversación sincera entre el cliente y el consultor es esencial, examinar etapa por etapa lo que sucedió en opinión del cliente y del consultor, así como las causas subyacentes de actitudes y comportamientos, logros y errores particulares. La evaluación se debe resumir en un breve informe final sobre la tarea, o presentarse por separado.

### *b) Cuando se ha de evaluar*

La evaluación final del cometido es naturalmente la más importante, pero no debe ser la única. La evaluación después de la aplicación llega demasiado tarde para sugerir nuevas mejoras en la estrategia, la metodología y la gestión de la tarea de consultoría. Esas sugerencias tienen interés sólo para futuros cometidos, es por eso que se deben prever evaluaciones provisionales al final de las fases de diagnóstico y de planificación de las medidas como parte normal del control y la vigilancia conjuntas del cometido por el consultor y el cliente: durante el diagnóstico, la planificación de las medidas y la aplicación, se deberán efectuar varias evaluaciones para examinar los progresos y los resultados provisionales y, de ser preciso, ajustar el plan de la tarea y los métodos de trabajo utilizados.

### **Evaluación independiente del consultor**

Para el consultor Gharant, la evaluación de su trabajo es uno de los instrumentos básicos, si quiere ajustar la calidad, controlar y perfeccionar al personal y establecer excelentes relaciones con sus clientes. Y debe evaluar cada cometido en su propio beneficio, aunque el cliente haya decidido omitir la evaluación.

Los cuestionarios presentados a los clientes son el instrumento preferido. En las preguntas se debe pedir al cliente que sea franco acerca de todos los aspectos de la relación y del trabajo ejecutado, con inclusión de la competencia y aptitud del personal de consultoría, su flexibilidad, conducta, creatividad, disponibilidad, espíritu servicial y otras cualidades que marcan la diferencia entre un cometido mediocre y otro excelente. Asimismo el consultor debe dar las gracias y darle a conocer las medidas que se adoptarán para tener en cuenta sus respuestas y sugerencias.

Otros instrumentos utilizados son las entrevistas, conversaciones con personal directivo de la empresa cliente, visitas de seguimiento, estudio de informes de evaluación interna del cliente y otros.



### **Seguimiento**

Se le llama así cuando existen otros trabajos realizados por el consultor que están relacionados con la tarea actual de alguna manera, y 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.

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

Los servicios de seguimiento son una forma útil de asistencia mediante la cual se pueden descubrir y resolver nuevos problemas antes de que se conviertan en obstáculos difíciles.

#### *a) Seguimiento de la aplicación*

El propósito es examinar los progresos de la aplicación, ayudar a adoptar cualquier medida correctiva necesaria y descubrir si ya han surgido o no nuevos problemas y si se requiere una nueva intervención el cliente recibirá una propuesta separada al respecto, pero tendrá absoluta libertad para aceptarla o rechazarla.

### **Presentación del informe final**

Antes y durante el cometido el cliente ha recibido varios informes del consultor:

- el informe en el que se propone el cometido, basado en un rápido estudio de diagnóstico (preliminar);
- informes sobre la marcha del trabajo, cuyo número y alcance varía y en el que se pueden haber propuesto modificaciones en la definición del problema y en las tareas por realizar;
- informes y documentación vinculados con la presentación de propuestas para que el cliente adopte una decisión antes de pasar a la fase de aplicación.

Existe un informe final del cometido que se presenta en el momento en que el consultor se retira de la organización cliente.

#### *a) Informe al cliente*

Un breve análisis global del trabajo realizado, el informe final debe señalar los beneficios reales obtenidos con la aplicación y hacer sugerencias sinceras al cliente sobre lo que debe hacer, o evitar, en el futuro.

Los informes finales no son obligatorios, pero el hecho de tener que presentar uno (breve) estimula la disciplina y el rigor, así como la reflexión sobre lo que se ha logrado en realidad y lo que se podría haber realizado de mejor manera.



*b) Evaluación de los beneficios*

Al presentar los beneficios, los informes deben concentrarse en los beneficios económicos, financieros y sociales mensurables que se han extraído o se extraerán de un rendimiento superior. Asimismo, el informe debe describir asimismo las nuevas capacidades y los nuevos sistemas, oportunidades y comportamientos creados por la misión de consultoría y destacar su repercusión en un mayor rendimiento.

*c) Evaluación del proceso de consultoría*

La evaluación del proceso de consultoría en el informe final se incluye para que el cliente puede aprender de ello en el futuro y si el comportamiento del cliente durante la tarea fue la razón de que se alcanzaran algunos resultados superiores o inferiores a lo norma.

*d) Sugerencias al cliente*

El consultor Gharant sugerirá cómo se debe mantener, controlar y desarrollar después de su marcha el nuevo sistema introducido con su ayuda.

Un buen informe de consultoría se considerará como una fuente de aprendizaje y nuevas pautas.

*e) Informe de referencia sobre el cometido*

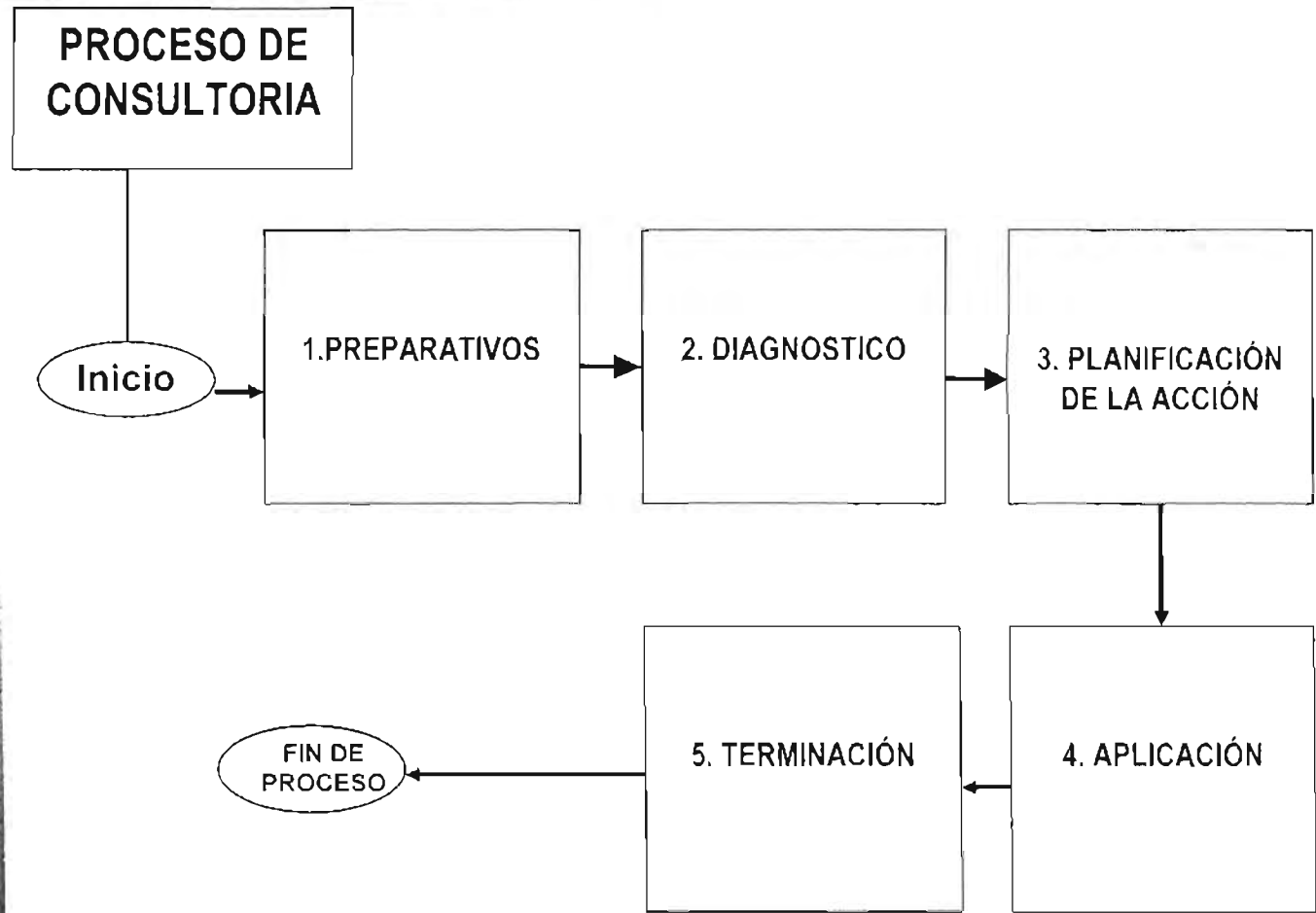
Además del informe final al cliente, el consultor Gharant compilará un informe de referencia y evaluación de la misión para su propia organización

*f) Informe interno del cliente*

Además de información resumida, el informe incluye la evaluación del cliente del trabajo realizado y del método y rendimiento del consultor.

---

<sup>1</sup> (Modelo basado en el propuesto por la Oficina Internacional del Trabajo OIT)



# CONSULTORIA EMPRESARIAL GHARANT

FLUJOGRAMA



## 1. PREPARATIVOS PARA LA CONSULTORIA

### PROCESO DE CONSULTORIA

Inicio

PROSPECTACION DE CLIENTE.  
LABOR DE PUBLICIDAD, MERCADOTECNIA Y RELACIONES PUBLICAS NO OBSTANTE CUALQUIER AREA PUEDE PROSPECTAR CLIENTES, INCLUSO OUTSOURCING

CONTACTO INICIAL. (PRIMER SONDEO)  
RELACIONES PUBLICAS SE ENCARGA DE LA ENTREVISTA PARA DEL CONOCIMIENTO MUTUO DE LAS PARTES ASI COMO CONVENIENCIAS DE TRABAJAR JUNTOS.

DIAGNOSTICO PRELIMINAR DE PROBLEMA (SEGUNDO SONDEO)  
EI EL AREA CORRESPONDIENTE DE GHARANT Y EL CLIENTE DEFINEN EL PROBLEMA Y SE PLANIFICA EL PROYECTO DE CONSULTORIA

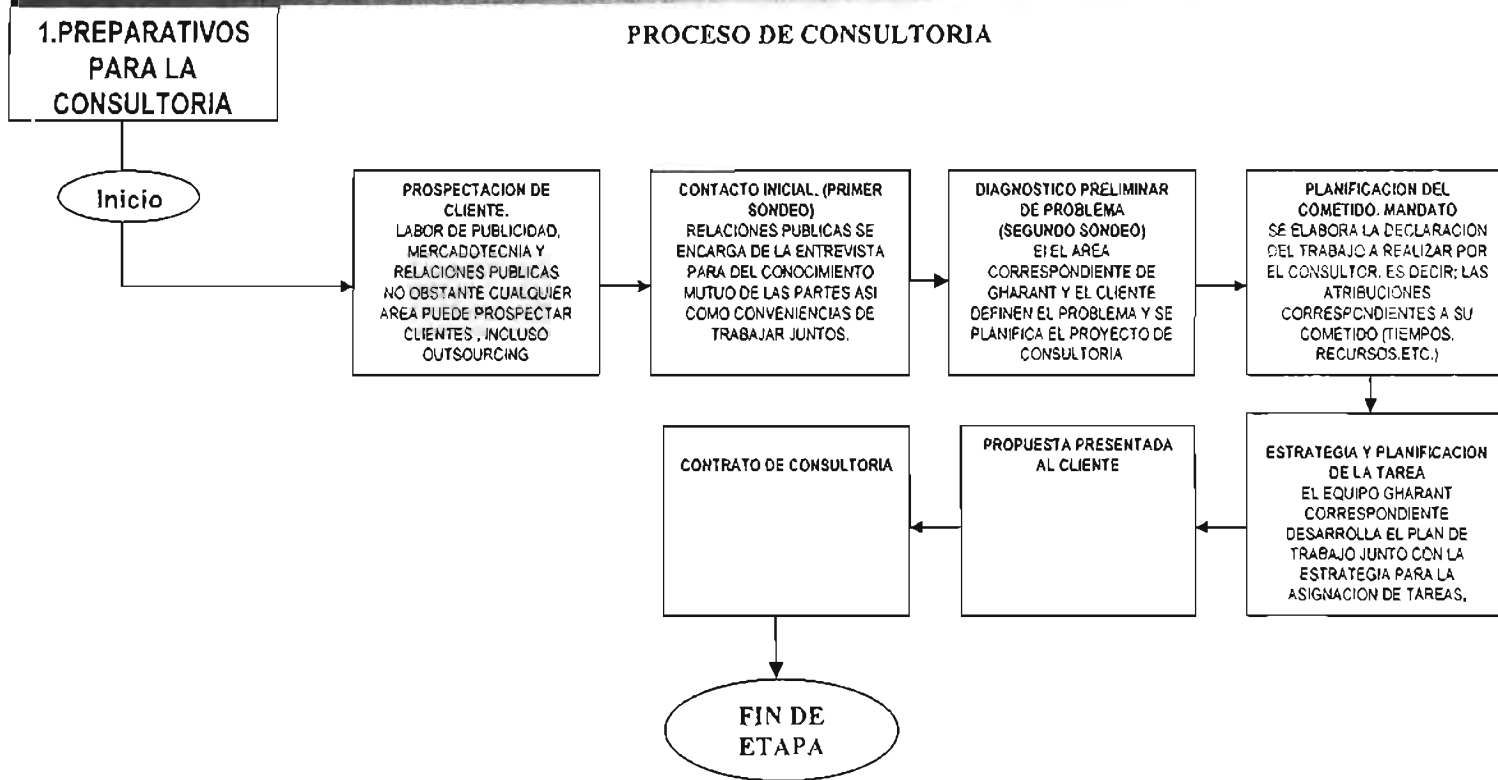
PLANIFICACION DEL COMETIDO. MANDATO SE ELABORA LA DECLARACION DEL TRABAJO A REALIZAR POR EL CONSULTOR. ES DECIR: LAS ATRIBUCIONES CORRESPONDIENTES A SU COMETIDO (TIEMPOS, RECURSOS, ETC.)

CONTRATO DE CONSULTORIA

PROPUESTA PRESENTADA AL CLIENTE

ESTRATEGIA Y PLANIFICACION DE LA TAREA  
EL EQUIPO GHARANT CORRESPONDIENTE DESARROLLA EL PLAN DE TRABAJO JUNTO CON LA ESTRATEGIA PARA LA ASIGNACION DE TAREAS,

FIN DE ETAPA

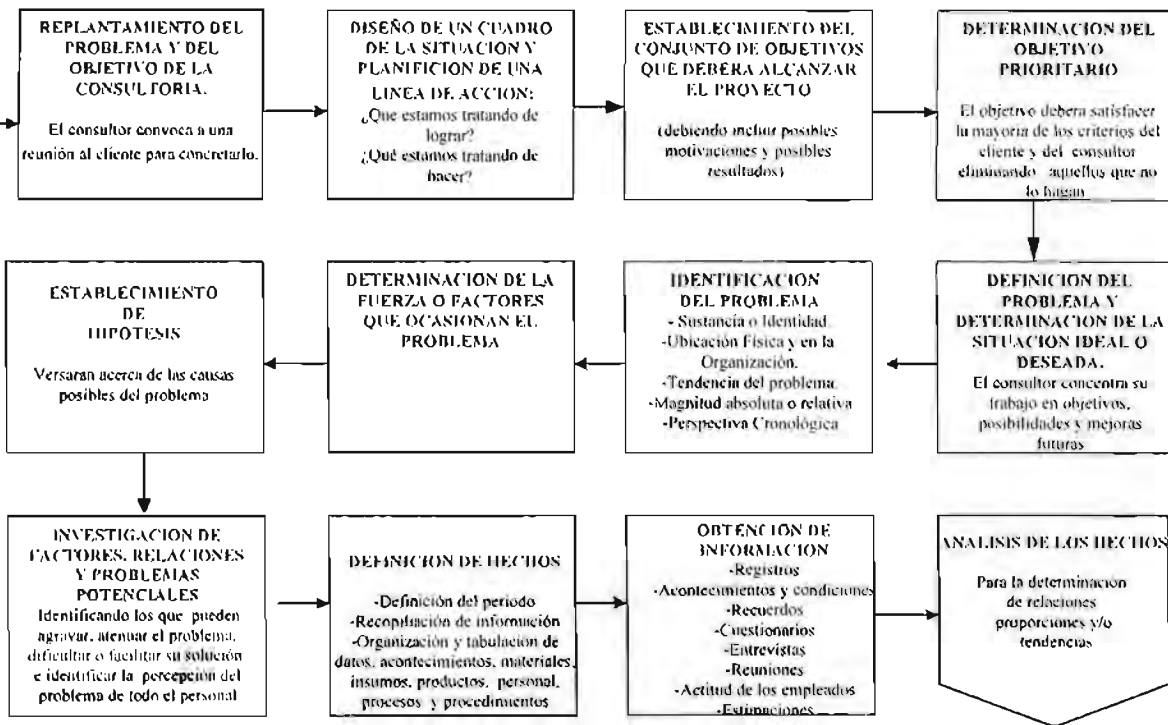




### 2. DIAGNOSTICO PARA LA CONSULTORIA

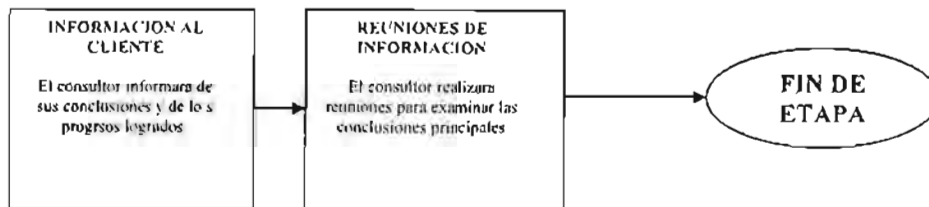
### PROCESO DE CONSULTORIA

Inicio





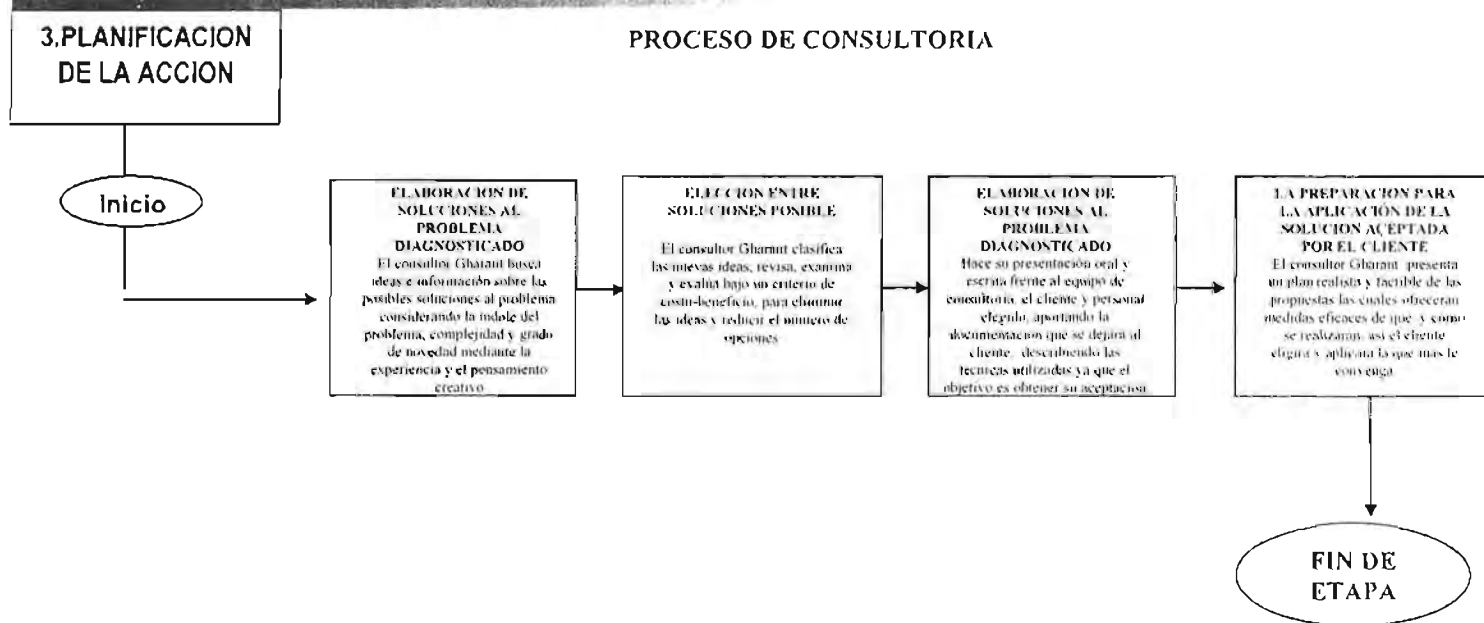
### PROCESO DE CONSULTORIA





### 3. PLANIFICACION DE LA ACCION

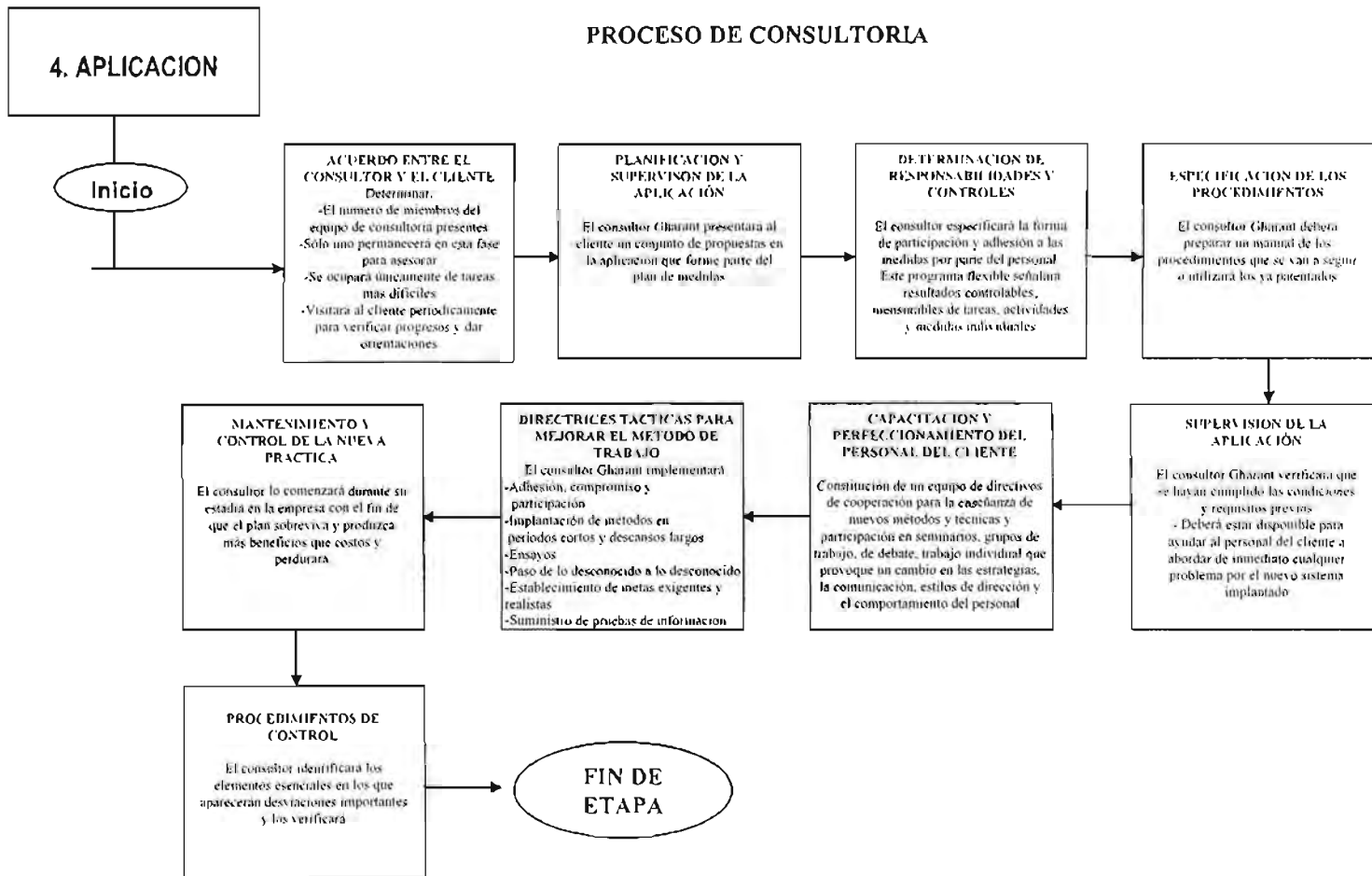
### PROCESO DE CONSULTORIA







### PROCESO DE CONSULTORIA

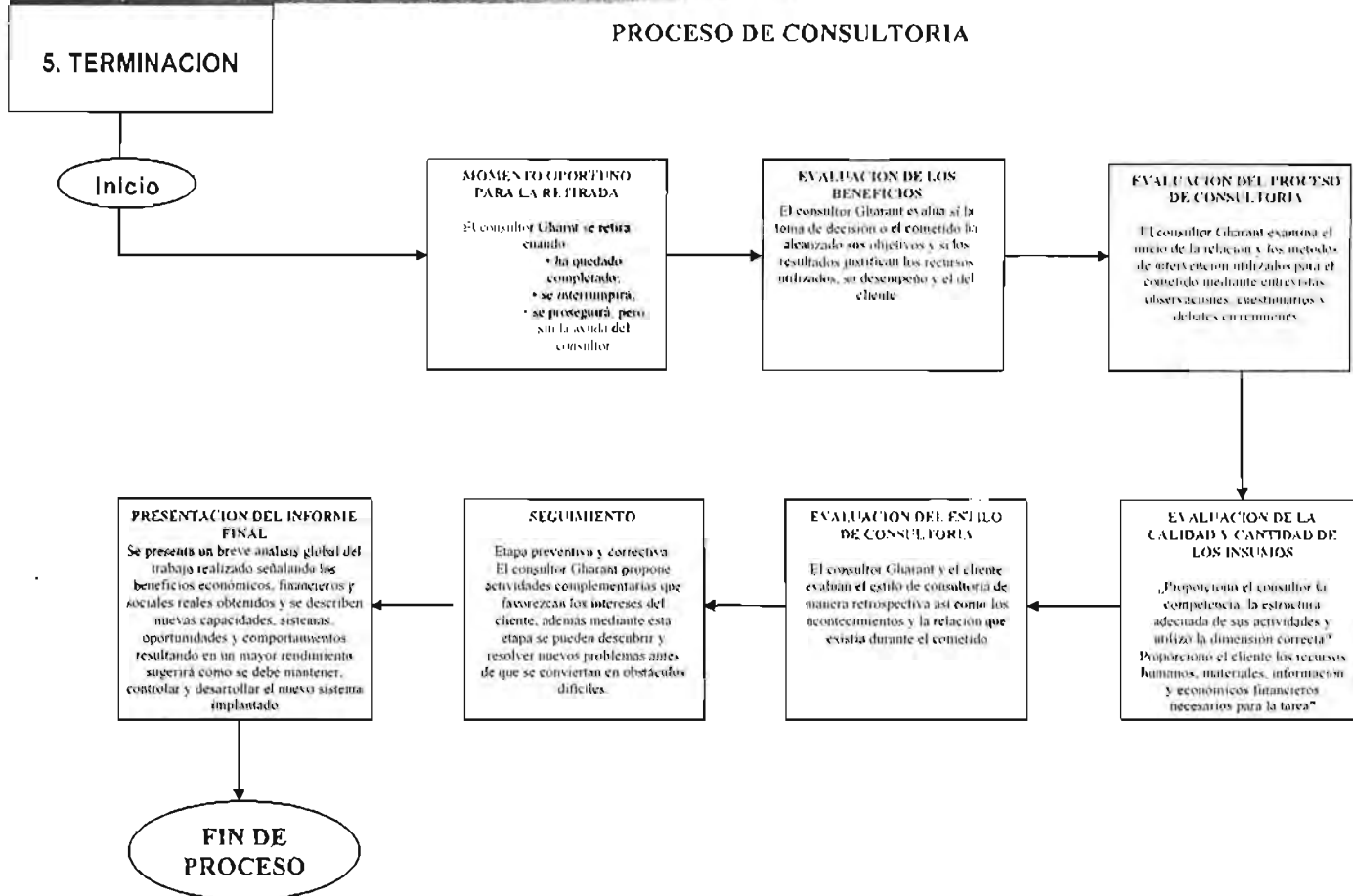


# CONSULTORIA EMPRESARIAL GHARANT

FLUJOGRAMA



## PROCESO DE CONSULTORIA



---

## Conclusiones

Como pudimos observar a lo largo de este trabajo, existen muchos tabúes en los empresarios para dejar que sus empresas salgan adelante y prosperen continuamente y más si se trata de dueños de pequeños y medianos negocios, pues la poca experiencia los hace temerosos y no quieren asumir ningún otro riesgo aparte del que asumieron cuando abrieron su actual negocio. Sabemos que en esta época es difícil confiar en la gente por muy preparada que esté, pero consideramos que aunque la tarea de ser consultores es difícil por la labor de convencimiento que se realiza en los empresarios para que salgan de la necesidad en la que viven y los cuales les está provocando problemas y más problemas en sus negocios; es una tarea que da muchísima satisfacción pues estamos contribuyendo a que se corrijan errores que los mismos empresarios no ven.

Así, México, como todos los países, es un país lleno de contrastes en el sentido más amplio de la palabra, ya que alberga innumerables procesos, fenómenos y cambios que ocurren de manera constante y de manera dinámica debido a su interrelación con los subsistemas internos y externos.

El mundo que nos ha tocado vivir, se necesita ser un agente completamente activo para sobrevivir y adaptarse a dichos procesos.

Al igual que la ley del más fuerte, la ley de la selección natural. A nosotros los administradores y a los profesionales en general de cada campo, nos corresponde principalmente ese papel, ser los principales creadores e impulsores de cambios que puedan ayudarnos a mejorar nuestro propio estilo de vida y el de nuestras familias, así como también mejorar a que el país rebese esa barrera que nos detiene a pertenecer al grupo de los países del primer mundo.

Sin duda el potencial de los jóvenes mexicanos es impresionante, y es aquí donde el gobierno y las empresas privadas deben confiar, ya que tenemos nuevas formas de pensar y una mentalidad que podría solucionar muchos de las situaciones que afectan actualmente nuestro sistema económico-social.

Todas las propuestas que los jóvenes pueden aportar son innumerables y es imperativo que muchos de nosotros empecemos a tomar mayor conciencia de que hoy en día, trabajar para nosotros mismos se vuelve mas que una diversión de medio tiempo. una necesidad de tiempo completo; crear nuestro propio negocio y expandirse representa más que una independencia y un logro económico, una satisfacción de que contribuimos a la economía a nivel nacional y se puede destacar a nivel mundial para poner en alto el nombre de México demostrando que en él existe gente altamente calificada y competitiva.

# Bibliografía

## Capítulo 1

1. ANDERSEN, Arthur (1999). Diccionario de Economía y Negocios. Editorial ESPASA, España.
2. MÉNDEZ, Morales José Silvestre (1996). Economía y la Empresa. Editorial McGraw-Hill, México.
3. RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín (1996). Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. 4ª Edición, Edita International Thomson Editores, México.
4. RODARTE, Mario y Berta Zindel (2001). "Las Empresas Pequeñas y Medianas Frente al Mercado". Artículo tomado de la revista Ejecutivos de Finanzas, publicación mensual, Año XXX, Mayo, No. 5, México.
5. VAZQUEZ, Ricardo (1999). "Empresas Medianas". Artículo tomado de Mundo Ejecutivo. Hecho en México: 1997-1998, Tomo II, Página 92, México.
6. HULL, Galen Spencer (1998). Guía para la Pequeña Empresa. Ediciones Genika, México.
7. NECK, Peter. Desarrollo de pequeñas empresas. 2ª edición, Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra 1987, 282 págs.
8. STEINHOFF, David. Fundamentos de pequeñas y medianas empresas. Editorial McGraw Hill. Estados Unidos, 1993. 570 págs.

## Capítulo 2 y 3

1. F. STEELE Consulting for organizational change ( University of Massachusetts Press. 1975
2. LE Greiner y R.O Metzger: "Consulting To Management" (Prentice-hall 1983).
3. NELLY R.E "Consulting: The complete guide to a profitable career (Charles Scribner's Sons,
4. edicion revisada 1986)
5. SINHA, d.p Consultants and consulting styles (Visions Books. 1979)
6. KUBR, Milán. La consultoría de empresas. 2ª edición, Editorial Limusa por La Oficina Internacional Del Trabajo. Ginebra 1998. págs
7. KUBR, Milán. Como seleccionar y trabajar con consultores. 3ª edición, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 1996. págs
8. WEISS. The professional's guide to growing a practice. 2a edición, Editorial McGraw-Hill, Estados Unidos, 1992. págs
9. ALBERT. Como ser un consultor de empresas. Editorial McGraw-Hill, México, 1998
10. D.A. KOLD Y A. L FORHMAN An Organization development approach to consulting. University of Massachusetts Press 1975.

---

## Hemerografía

1. Revista Entrepreneur. Volumen II Número 8. México. Agosto 2003.
2. Revista Expansión. Número 878. México. Diciembre 2003.
3. "Revista Interforum". Situación Económica de las Pequeñas y Medianas Empresas. México. 2003.
4. BUENO, Juan. Subsecretario de Promoción de la Industria y el Comercio Exterior. Entrevista fuente:
5. Revista Nafin. México. 2003.

## Internet

1. Secretaría de Economía: [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)
2. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática: [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
3. Banco Nacional de Comercio Exterior: [www.bancomext.org.mx](http://www.bancomext.org.mx)
4. Presidencia de la República: [www.presidencia.gob.mx](http://www.presidencia.gob.mx)
5. Sistema de Información Empresarial [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)
6. [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx)
7. [www.pymes.gob.mx](http://www.pymes.gob.mx)
8. [www.economia-montevideo.gob.mx](http://www.economia-montevideo.gob.mx)
9. [www.revistainterforum.com/español/articulos](http://www.revistainterforum.com/español/articulos)
10. [www.cenec.org.mx](http://www.cenec.org.mx)
11. [www.inpi.gob.mx](http://www.inpi.gob.mx)
12. [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com)