

318508

1
2ES



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

Escuela de Contaduría

Con estudios incorporados a la Universidad
Nacional Autónoma de México
1987-1992

"EL CONTADOR PÚBLICO COMO CONSULTOR
DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA"

T E S I S
Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN CONTADURIA
p r e s e n t a
LAURA EUGENIA ALVIZO LOPEZ

Asesor de Tesis:
LIC. DAVID MILIAN QUEZADAS

México, D.F.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
METODOLOGIA	I
JUSTIFICACION DEL TEMA	II
INTRODUCCION	III
CAPITULO I:	
NECESIDAD ACTUAL DE OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE OPERACION EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	
1. Características Generales de la Pequeña y Mediana Empresa	1
2. Problemas esenciales de la Pequeña y Mediana Empresa	2
- Económicos	
- Tecnológicos	
- Administrativos (Organización, control y Recursos Humanos)	
3. Medidas adoptadas por el Gobierno en beneficio a la Pequeña y Mediana Empresa	12

CAPITULO II :

EL DIAGNOSTICO GENERAL Y/O ESPECIFICO EN LA CONSULTORIA COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA DETECTAR AREAS PROBLEMA Y SUS POSIBLES SOLUCIONES PARA EL LOGRO DE LA EFICIENCIA OPERATIVA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

1. Concepto	17
2. Aspectos Generales	17
3. Objetivos principales del Diagnóstico	21
4. Importancia del Diagnóstico	21
5. Quién debe hacer el Diagnóstico	23
6. Como saber detectar Areas Problema	24
7. Metodología del Diagnóstico	25

CAPITULO III :

METODOLOGIA, PAPELES DE TRABAJO, ANALISIS DE PROBLEMAS, SELECCION DE SOLUCIONES Y ELABORACION DEL INFORME EN UN CASO PRACTICO

1. Primera entrevista con el cliente	33
2. El Diagnóstico	35
a) Visita a las instalaciones	
b) Entrevistas con el personal	
c) Revisión de Estados Financieros	
d) Presentación de resultados al cliente	
3. Carta-Propuesta	66

CAPITULO IV :

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFIA	74

METODOLOGIA

Es el medio fundamental para la realización del proceso de investigación, el control de resultados y para llegar a la solución del problema planteado.

1. PRIMERA ETAPA.

- PLANEACION DE LA INVESTIGACION CONTABLE.

Comprendió la formulación de un plan de acción a seguir que involucra los propósitos, actividades y elementos necesarios para su logro.

Se determinó el tipo de investigación contable que se desarrollaría, en el presente caso se eligió la investigación mixta (documental y de campo).

- SELECCION DEL TEMA.

El tema seleccionado cumple con los requisitos esenciales que debe observar:

- a) Interés personal
- b) Originalidad relativa
- c) Identificación profesional

- UBICACION DEL TEMA.

Para ubicar el tema dentro del campo de la Contaduría, se siguió el método deductivo que va de lo general a lo particular, como se indica a continuación:

1. Carrera.

Licenciado en Contaduría Pública.

2. Area de Estudio.
Contaduría de Especialización
3. Tema Genérico.
Consultoría.
4. Tema Especifico.
"EL CONTADOR PUBLICO COMO CONSULTOR DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA"
5. Especificación del Tema.
La consultoría y su aplicación en una fábrica de cajas de madera ubicada en el Distrito Federal.

- MOTIVOS.

El tema de Consultoría, ha sido tratado con mucha amplitud, no obstante partiendo de una premisa de la investigación que indica que para que sea válida una investigación el resultado debe ser conocimiento inédito, un enfoque a lo original o actualización de lo que ya se ha dado.

Se considera relevante para escuelas y facultades de Contaduría que exista esta investigación en sus bibliotecas, para que estudiantes y propietarios de este tipo de empresa tengan la información necesaria y utilizarla en su provecho. Así que sirva como punto de partida para otras investigaciones más completas relacionadas con este tema.

- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

Las metas para este trabajo de investigación son:

- A) Incrementar los conocimientos propios del Área.
- B) Buscar los beneficios que el estudio de la Consultoría aportan a la pequeña y mediana empresa.
- C) Satisfacer una inquietud personal.
- D) Cumplir con el requisito de la parte de investigación directa del examen profesional para obtener el título de Licenciado en Contaduría.

- TIPOS DE INVESTIGACION.

Antes de plantear el problema y su hipótesis se revisó el material documental existente.

De acuerdo a lo anterior se optó por elegir la investigación mixta. Es decir la combinación de la documental y la de campo. Se recurrió a fuentes directas e indirectas.

- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El aspecto más importante de una investigación corresponde al planteamiento del problema que nos ayuda a iniciarnos en el conocimiento sobre el mismo y el objeto de la investigación.

Un problema bien planteado proporciona la mitad de la solución del mismo.

De todos los problemas planteados sobre el tema de investigación "EL CONTADOR PUBLICO COMO CONSULTOR DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA", se eligió el que se considera más relevante:

?Qué beneficios aporta a la pequeña y mediana empresa la consultoría externa?

- HIPOTESIS DEL TRABAJO.

"La consultoría en la pequeña y mediana empresa nos llevará a la optimización de servicios y operaciones en la misma"

2. SEGUNDA ETAPA.

- RECOPIACION.

De los procedimientos o técnicas para obtener información acerca de problema de investigación planteada y de la hipótesis de trabajo, se utilizó la investigación documental, la observación y la entrevista.

a) Observación:

Esta técnica ayuda al investigador a discernir, inferir, establecer hipótesis y buscar pruebas para dar solución a los diversos problemas planteados. Las clases de observación utilizadas fueron:

I) Observación estructurada o controlada, por ejemplo: cédulas, esquemas, hojas de trabajo, organigramas, etc.

II) Observación no estructurada o no controlada se utilizó para anotar hechos observados que consideré importantes para la investigación.

III) Observación participante, me permitió examinar a la empresa de manera muy confidencial en cuanto a su forma de operar, facilitando así el desarrollo del presente tema de tesis.

b) Entrevista.

La entrevista es el instrumento más utilizado, o por lo menos complementario para la Contaduría, las formas utilizadas en esta investigación fueron:

I) Libre: permitió que en forma espontánea se profundice en un tema a manera de interrogatorio.

II) Formal: se utilizó para dirigir la atención a partir de un tema central.

III) Informal: sirvió para intercambiar puntos de vista sobre un tema y los que se relacionan entre sí.

c) Recopilación documental:

Se revisaron un número considerable de libros y artículos sobre el tema y se vaciaron los datos relevantes en fichas bibliográficas y la concentración de las fichas documentales en ficheros.

El material se localizó en la biblioteca de la Facultad de Contaduría de la UNAM, la biblioteca de la Universidad Intercontinental, y la información obtenida en la empresa.

3. TERCERA ETAPA.

- PROCESAMIENTO.

Después de haber recopilado la información, se procedió a la fase de procesamiento que consistió en la organización de los elementos obtenidos durante el trabajo de investigación.

A) Estructuración del trabajo.

B) Resolución del trabajo.

La redacción del trabajo de investigación documental es el proceso de desarrollo mediante la expresión escrita, de cada una de las partes que componen el índice temático.

En lo que se refiere a la investigación de campo se incluyen en el trabajo las entrevistas realizadas y los puntos encontrados a través de las mismas.

4. CUARTA FASE.

- INTERPRETACION.

La interpretación de la información obtenida en la investigación contable significa someterla a un análisis y explicación con el fin de arribar a conclusiones.

Se llevó a cabo una comparación cualitativa de los datos teórico-documentales con los resultados de la investigación de campo, tratándose de encontrar nexos entre la teoría y la realidad.

Toda esta información se utilizó para la comprobación de la hipótesis de trabajo que se podrá leer en las conclusiones.

LIMITES Y ADVERTENCIAS.

- La presente investigación se llevo a cabo en una fábrica de cajas de madera en el Distrito Federal.

- Los resultados de este trabajo pueden aplicarse en forma limitada a empresas de la misma rama.

JUSTIFICACION DEL TEMA

La temática de la micro, pequeña y mediana empresa, despertó mi interés desde los inicios de mi carrera en virtud de que juegan un papel básico dentro de la plataforma industrial de México, ya que representan más del 90% de ella.

Mi experiencia laboral la he adquirido prestando mis servicios profesionales en una pequeña empresa, por lo que he podido percatarme de la problemática, enfoque, expectativas y soluciones a las que tienen que enfrentarse las organizaciones comprendidas en el rango señalado.

Ante las perspectivas que se presentan con la firma del Tratado de Libre Comercio, en mi papel de profesionista estimo la necesidad de que las empresas tengan la organización más conveniente, con el fin de estar en condiciones óptimas frente a la competencia internacional a realizarse en un futuro próximo.

El servicio de consultoría para las empresas es un concepto relativamente nuevo que me parece muy interesante, ya que analiza a la empresa en forma muy completa. Es un estudio que toma en cuenta a los trabajadores, sus opiniones, sus necesidades, tratando que sientan a la empresa como algo suyo. Este nuevo concepto quiere romper con la regla existente de que una buena empresa es sólo la que obtiene altas utilidades, la consultoría quiere hacer un conjunto donde todos salgan beneficiados, tanto los empleados como a los empresarios.

En las empresas establecidas en los países avanzados se tiene implantado el servicios de consultoria administrativa, financiera y de control por las conveniencias que proporciona a las empresas. En nuestro país es poca la difusión existente que se tiene de ellas por lo que resulta benéfico que la plataforma industrial mexicana poco a poco y en la medida que sus recursos se lo permitan vayan incorporando el servicio mencionado en virtud de ser un apoyo de importancia vital para el desarrollo de las mismas.

En virtud de que familiares cercanos laboran en Nacional Financiera, he tenido la oportunidad del acceso libre a la información necesaria para la investigación, motivo del presente trabajo de tesis profesional.

I N T R O D U C C I O N

El sector industrial ha sido desde mediados de la década de los cincuentas el motor de crecimiento del país. Anteriormente era el sector agropecuario el que avanzaba a mayor ritmo proporcionando divisas para apoyar las importaciones de los demás sectores económicos.

Posteriormente, mediante la estrategia de sustitución de importaciones, el país inició su etapa de industrialización; se brindaron estímulos fiscales a la adquisición de maquinaria y equipo, se concedieron estímulos crediticios, el tipo de cambio se mantuvo durante largos periodos sobrevaluado para abaratar el precio de las importaciones de bienes de capital, etc..

Así mientras en el periodo 1940-1955, la agricultura creció a un ritmo promedio anual de 7.4% y las manufacturas al 6.9%, de 1955 a 1976 la primera sólo tuvo un incremento promedio anual de 2.3%, en tanto que la industria manufacturera creció a razón de 7.7%.

En la actualidad se cuenta con un sector industrial grande y complejo que, en conjunto, aporta, el 40% del producto interno bruto; sin embargo, el sector muestra ciertas deficiencias que lo hacen en extremo vulnerable y dependiente, intensivo en capital y con graves problemas para absorber mano de obra, con tecnología inapropiada y altos costos de producción que le impiden incurrir competitivamente en los mercados internacionales.

Entre los principales problemas que se ha enfrentado el sector industrial en la actualidad, destacan los siguientes:

- Escasez de materias primas.
- Escasez de divisas.
- Demanda insuficiente.
- Incertidumbre respecto a la situación económica.
- Escasez de crédito.
- Falta de liquidez.
- Control de precios.
- Falta de capacidad instalada.
- Problemas laborales.
- Escasez de mano de obra calificada.

Las expectativas que tienen los empresarios en relación con las principales variables socioeconómicas son determinantes para el futuro desenvolvimiento de la economía.

Los esfuerzos más recientes para profundizar en el proceso de industrialización del país, se concretan estableciendo importantes industrias de bienes de capital y en la búsqueda del desarrollo de actividades de nueva tecnología, como petroquímica, electrónica y la biotecnología.

Toda acción se ha visto correspondida por la participación de empresarios privados que, en nuevos campos industriales de mayor riesgo y de larga maduración, han puesto su capacidad creativa para hacer progresar a México.

Ciertamente, estos nuevos esfuerzos corresponden mas bien al campo de la industria, pero a su vez, contribuyen al sustento de la pequeña y mediana, tanto porque fabrican los bienes de capital que ésta necesita, como porque contribuyen buena parte de la energía del motor de crecimiento económico.

El desarrollo industrial alcanzado por México en las últimas décadas descansa, en buena medida, sobre el avance y consolidación de un importante número de industrias medianas y pequeñas que, por sus características constituyen un elemento indispensable para lograr la conformación de un aparato productivo más integrado en todos sus niveles, con una mayor competitividad y fundamentalmente, menos dependiente del exterior.

Como ya mencionábamos la industria en México genera el 40% del PIB y, dentro de ella, las manufacturas aportan dos tercios; esto es, la actividad de transformación significa el 21.3 del PIB. Por su parte, en la industria de transformación, la pequeña y mediana empresa representó en 1989 el 98% del número de establecimientos; el 26% de la inversión; el 74% del empleo; el 38% de la producción bruta y el 35% del consumo intermedio; además derramó el 51% de los sueldos y salarios pagados. Con estas cifras se puede tener una idea de la importancia que representa para el país la industria pequeña y mediana.

El presente trabajo pretende dar una visión amplia de lo que es consultoría y como llevarla a acabo. Se debe aclarar que los temas tratados no se analizan en forma exhaustiva debido a la extensa información que existe sobre ellos.

En el capítulo primero presento las características generales de la pequeñas y mediana empresa tomando como base lo establecido por Nacional Financiera, los problemas esenciales que atacan al sector industrial como son económicos, tecnológicos y administrativos. Y como último punto las medidas adoptadas por el gobierno en beneficio a la pequeña y mediana empresa.

En el segundo capítulo desarrolle el concepto de diagnóstico, su elaboración, sus objetivos, características del consultor y como punto más importante del capítulo la metodología del diagnóstico, que son los pasos que se deben seguir para el logro del mismo, estos pasos son: obtención de información y selección de soluciones alternas.

En el tercer capítulo se incluye un caso práctico, en el cual se muestran los papeles de trabajo que se deben hacer, el desarrollo de la metodología del diagnóstico, análisis de problemas, recomendaciones y selección de soluciones.

En el capítulo final de este trabajo se llega a las conclusiones y recomendaciones, esencia interpretativa de todo trabajo de investigación a las que llego la suscrita.

C A P I T U L O I

NECESIDAD ACTUAL DE OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DE OPERACION EN LA PE- QUENA Y MEDIANA EMPRESA

1. CARACTERISTICAS GENERALES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Para poder normar un criterio de lo que entenderemos por pequeña y mediana empresa tomaremos como base lo que Nacional Financiera, S.A. considera como tales, basándose principalmente en el número de empleados y en su volumen de ventas anuales.

Por industria pequeña enmarcaremos a aquellas que ocupen entre 16 y 100 personas y sus ventas netas sean superiores a los 10 millones y no mayores de 500 millones de pesos al año.

Por industria mediana entenderemos aquellas que ocupen entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas netas rebase los 500 millones, sin exceder de 1100 millones de pesos al año.

Como mencionamos anteriormente la industria mediana y pequeña tiene una participación en los principales indicadores de la actividad de transformación del país.

Dentro de los factores que caracterizan a ésta clase de industrias y le dotan de importancia estratégica en el desarrollo del país, sobresalen los siguientes:

- Su flexibilidad operativa y capacidad de adaptación a nuevas tecnologías.
- Es apta para la integración en procesos productivos de grandes unidades, con menor tiempo de maduración en sus proyectos.
- Aprovecha materias primas locales, promoviendo el desarrollo regional.

- Es una instancia para la formación de empresarios.
- Capacita mano de obra de escaso o nulo nivel de calificación previa.
- Genera mayor ocupación por unidad de capital invertido.
- Tiene una menor dependencia relativa del exterior (recursos, maquinaria y equipo), ahorrando divisas.
- Constituye un elemento de equilibrio en los mercados al alentar la competencia, lo que beneficia al aparato productivo y al consumidor.
- Racionalizan y mejoran las actividades de distribución comercial.
- Representa campo propicio para la participación del sector social y la democratización del capital.

Como podemos observar las potencialidades y características de la industria pequeña y mediana le confieren un papel importante en el aparato productivo. Por lo mismo es necesario analizar los principales problemas estructurales y coyunturales que han impedido su sano desenvolvimiento.

2. PROBLEMAS ESENCIALES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO.

Para una mayor compensación de los problemas que enfrenta hoy en día la pequeña y mediana industria los dividiremos de acuerdo a los siguientes factores:

a) Económicos

b) *Tecnológicos*

c) *Administrativos*

- *Organización*
- *Control*
- *Recursos Humanos*

a) *Económicos:*

La difícil situación económica que vive el país, a afectado a la industria mediana y pequeña en renglones fundamentales como son:

- *Abatimiento de la demanda.*
- *Escasez de materias primas.*
- *Falta de divisas.*
- *Descenso de la capacidad de pago.*
- *Limitaciones del mercado financiero.*
- *Inseguridad por los altos niveles inflacionarios y la inestabilidad de los mercados.*
- *Disminución de la capacidad utilizada.*
- *Problemas en términos y requisitos para la autorización de créditos.*
- *Dificultad para la adquisición de maquinaria, equipo y refacciones.*

- Tendencias a la concentración de la oferta en diversas ramas industriales, en un número reducido de grandes empresas.
- Imposibilidad de negociar y cumplir las condiciones de las cadenas de distribución y mayoristas, debido a pequeños volúmenes de producción.
- Limitada capacidad para concurrir a los mercados de exportación, debido a la irregularidad en volumen y calidad de sus productos.
- Débil estructura de comercialización y complejidad de trámites.
- Falta de articulación con otras empresas y otros sectores productivos que les provocan duplicidad de inversiones y excesivos costos.

Todos estos factores han mermado enormemente el crecimiento de la industria mediana y pequeña, pero esto no es todo, como mencionaremos existen mas problemas.

b) Tecnológicos:

El mundo moderno está entrando en una nueva era de desarrollo tecnológico por lo que la industria debe aprovechar todas las oportunidades y ventajas que se les brinden. El mantenimiento de una posición avanzada en el terreno del desenvolvimiento tecnológico, la reducción de costos de operación, el perfeccionamiento de nuevos y mejores procesos y productos, deben tenerse como objetivos primordiales.

Con base en lo anterior podemos observar que los principales

problemas en cuestión de la tecnología de las industrias pequeñas y medianas son los siguientes:

- Subutilización de la capacidad instalada, por obsolescencia de las tecnologías aplicadas.
- Falta de programación adecuada de producción.
- Poco acceso a los servicios de ingeniería y consultoría.
- Carencia de personal técnico suficientemente calificado para asimilar nuevos procesos de producción.
- Falta de capacitación para que el industrial identifique y maneje las oportunidades que brindan las tecnologías actuales.
- Inadecuado uso del equipo y personal.
- Falta de información de nuevas técnicas en el uso de diversos equipos que facilitan y mejoran la calidad del trabajo y disminuyen el exceso de esfuerzos.
- Dificultad para encontrar mano de obra calificada.
- Desconocimiento de nuevas técnicas administrativas que aumentarían la eficiencia operativa.
- Falta de información sobre instituciones dedicadas a la asistencia técnica.
- Carencia de estudios y proyectos de viabilidad sobre nuevas técnicas.

c) Administrativos:

Dentro de éste factor encontramos graves problemas derivados principalmente por una administración poco actualizada y sistematizada, que conduce a dificultades para evaluar resultados y aplicar métodos modernos de costeo, producción, mercadeo, organización, control y manejo de personal.

- Organización:

Para conducir con éxito una empresa, la administración debe definir sus objetivos, hacer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación, que puedan ser sujetos a evaluación de resultados periódicos.

Una buena organización consiste en la adecuada distribución de esfuerzos y definición de responsabilidades para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

Desafortunadamente, en la mayoría de las industrias medianas y pequeñas ésta organización es mínima. Generalmente el dueño es el único que sabe que es lo que se debe hacer basándose únicamente en sus necesidades inmediatas, limitando a sus empleados sólo a obedecer órdenes. Todo esto conduce a varios problemas como son:

- Falta de conocimiento de los empleados de sus responsabilidades específicas.
- Tiempo y trabajo insuficientes, dedicados a la coordinación de actividades.
- Negligencia en considerar, reconocer, analizar y resolver problemas de importancia.

- *Sobrecarga de esfuerzos en un área por mala coordinación y descuido en otras.*
- *Duplicidad de funciones.*
- *Desmotivación del personal por no tener definidos sus objetivos.*
- *Deficiente calidad en los servicios.*
- *Al no existir limitación de responsabilidades no se pueden evaluar adecuadamente los esfuerzos.*
- *Falta de trabajo en equipo.*
- *Irresponsabilidad en las operaciones.*
- *Exceso de información en una sola persona.*
- *Demasiados auxiliares.*
- *Mala selección de personal adecuado en las distintas funciones.*
- *Enormes pérdidas de tiempo.*
- *Mala imagen ante los clientes.*
- *Desorientación y fomento de malos hábitos en los empleados.*
- *Retrasos en entrega de mercancías, así como errores en cantidades o tipos.*
- *Pérdidas frecuentes de pedidos importantes.*

- Control:

El control lo podemos entender como la tarea de comprobación de si los planes y objetivos se están realizando. En otras palabras, si todo se encuentra en orden.

Toda actividad para que se realice con eficiencia, debe tener ciertos controles para poder medir periódicamente sus resultados. Por ejemplo, en las actividades personales como serían nuestros gastos, utilizamos ciertos controles para no salirnos del presupuesto.

Estos controles nos van a permitir tener mayor seguridad en las distintas operaciones de la empresa, nos darán un grado óptimo de confiabilidad y la posibilidad de eliminar un sin número de problemas.

Lógicamente al no existir una adecuada organización, no puede haber buenos controles, siendo otro de los problemas que enfrenta la pequeña y mediana industria. Esta falta de controles les ocasiona problemas tales como:

- No preocuparse lo necesario para valorar resultados.
- Falta de mediciones contables.
- Mala distribución y aprovechamiento de los ingresos y egresos.
- Mayores riesgos en todos los ámbitos.
- Incremento en mermas de producción.
- Bajo nivel de calidad en los productos.
- Malversación de fondos.

- Inadecuado uso de equipos, que ocasiona mayores gastos y costos
- Fuga de información confidencial.
- Exceso de hurtos de material y de fondos.
- Menor confiabilidad en sus Estados Financieros.
- Mayor porcentaje de errores en los procesos y operaciones.
- No se tiene conocimiento oportuno de la situación que guarda la empresa.
- No existen adecuadas estrategias de compraventa por no haber buenos controles en las mismas.
- Exceso de inventarios en ciertos artículos y escasez en otros.
- Ineficientes controles de presupuestos.
- Deficientes controles de seguridad.
- Controles inadecuados del personal en lo referente a sueldos, incapacidades, ausentismos, llegadas tarde, etc.

Todos estos problemas redundan en ineficiencia de la empresa y menor aprovechamiento de sus recursos.

- Recursos Humanos:

Siempre se ha dicho que no hay cosa más complicada que el ser humano, lo que es muy cierto. Cuantas veces hemos escuchado comentarios tales como: "El sistema no es malo, lo malo son los

operarios" o "Las leyes no son malas sino los que las aplican".

El saber manejar gente es muy difícil, sin embargo si se cuenta con la información necesaria para conocer cuales son los intereses de cada persona y los requerimientos del que los contrata, los problemas van simplificándose al grado de llegar a varios acuerdos que permiten trabajar en completa armonía.

En todo tipo de empresas existen problemas laborales, sin embargo lo que caracteriza a las pequeñas y medianas empresas, es que la mayoría sobre todo las pequeñas, están integradas por familiares o grupos muy cerrados, lo cual crea problemas especiales.

En las grandes empresas por tener mayor número de empleados, existe lo que conocemos como "independencia mental" ya que no hay conflicto de intereses puesto que todos los empleados en diferentes niveles son tratados de igual manera exigiéndoseles tan sólo lo estipulado en su contrato.

A diferencia de las grandes empresas, las industrias pequeñas y medianas no poseen ésta independencia mental ya que existe conflicto de intereses por ser los dueños parientes o amigos.

Muchos de los negocios en México, son producto de herencias de padres a hijos en donde los hijos se sienten en igualdad de derechos creando con ésto un grave problema de autoridad.

No se puede tener una buena organización si no hay aceptación de responsabilidades y sobre todo de las cabezas del negocio.

Aunado a lo anterior es importante hacer un pequeño análisis de la idiosincrasia del empresario y empleados mexicanos, ya que debido a ella, se tienen los principales problemas por los que los productos elaborados en el país no puedan competir con los

del extranjero en cuanto a calidad.

Resumiendo algunos criterios de empresarios en entrevistas que se les hicieron, sobre preguntas relacionadas con el manejo de sus negocios se encontró lo siguiente:

- "Para que un negocio funcione bien, el único que debe conocerlo bien es el dueño"
- "Los trabajadores solo deben obedecer órdenes"
- "Hay que explotarlos al máximo porque son muy flojos"
- "Yo puedo administrar mi negocio sin ninguna asesoría"
- "Lo importante es tener utilidades"
- "Mi empresa quizá no éste muy organizada pero obtengo ganancias"
- "No conozco ningún Plan del Gobierno para ayudar a la industria pequeña y mediana, pero no le tengo confianza"
- "Pienso que las cosas planeadas resultan mejor pero yo no tengo tiempo de planear"
- "No se si la calidad de lo que vendo o produzco es buena, pero se vende bastante"

Como éstas respuestas podrían mencionarse muchas otras, resultado de varias entrevistas. Pero con éstas es suficiente para comprender el grado de desinterés por la calidad de los productos o servicios que ofrecen. No todas las respuestas fueron negativas, sólo se tuvo respuestas alicientes en empresarios

jóvenes con alto nivel de preparación, en donde la conciencia de responsabilidad ante la sociedad y el país se hizo manifiesta.

Pero no sólo se entrevistó a los dueños, sino también a los empleados obteniendo respuestas como las siguientes:

- "Yo sólo hago lo que me ordenan"
- "El sueldo no es muy bueno pero tengo mucha necesidad de trabajar"
- "No se cual es exactamente mi trabajo, hago lo que creo conveniente que debo hacer de acuerdo a mi puesto"
- "El dueño es muy enérgico y no le gusta que discutamos sus órdenes, así que aunque éste mal, yo obedezco"
- "No hay reglas de seguridad en la fábrica"
- "Nadie me enseñó las políticas de la empresa"
- "La organización no es buena, pero siempre ha sido así"
- "No hay comunicación con los dueños"

3. MEDIDAS ADOPTADAS POR EL GOBIERNO EN BENEFICIO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

La economía nacional enfrenta hoy uno de los retos más adversos del presente siglo. El mercado petrolero mundial ésta envuelto en una competencia caótica y en una guerra de precios generalizada.

Es necesario la diversificación de la estructura productiva para evitar la dependencia que se ha tenido de un solo producto que ha llevado al país a tan difícil situación.

La participación de la industria mediana y pequeña en la estrategia de cambio estructural será fortalecida por la decisión gubernamental, planteada en el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior, de consolidar éste tipo de empresas, propiciando su crecimiento y eficiencia y desarrollando al máximo sus potencialidades.

Entre algunas de las medidas adoptadas por el gobierno para apoyar y fomentar a la pequeña y mediana industria están:

PROGRAMA DE APOYO A LA INDUSTRIA.

El apoyo a la pequeña y mediana empresa no se agota en el crédito ágil y oportuno. Para su desarrollo integral, estas unidades productivas requieren: garantías, para acceder al crédito; capacitación, para elevar su nivel de gestión empresarial; asistencia técnica y servicios profesionales, para mejorar productividad, diseño de producto y calidad; mecanismos para poder agruparse o asociarse; tecnologías de punta, para enfrentar el nuevo entorno competitivo.

Es así como, dentro del marco del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Pequeña y Mediana, como brazo ejecutor de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Comercio y Fomento Industrial, Nacional Financiera está desarrollando acciones en muy diversos frentes para materializar las estrategias y acciones que dicho programa prevee.

En este sentido puede destacarse que:

- Durante el periodo de Enero-Septiembre de 1991 se ha atendido a 34,062 empresas, a las que se ha canalizado recursos por 5.2 billones de pesos.
- El promedio diario de empresas atendidas actualmente es de 250, frente a 39 de 1990.
- La red de intermediarios financieras que constituye los canales de distribución de Nafin, se han ampliado significativamente, al incorporarse en 1991 33 uniones de crédito, con ellas son ya 117 las que operan con Nafin; 22 empresas arrendadoras y 4 empresas de factoraje (29 por incorporarse próximamente)
- Se han impartido 1705 cursos de capacitación con la asistencia de 36,085 empresarios.

FINANCIAMIENTO A TRAVES DE LA TARJETA EMPRESARIAL.

En lo que se refiere al crédito, Nacional Financiera ha puesto en marcha esquemas diseñados expresamente para atender, a través de los intermediarios financieros, los requerimientos de la pequeña y mediana empresa.

Entre esos esquemas, destaca el Sistema de Tarjeta Empresarial para financiar los requerimientos de capital de trabajo y activos fijos, a través de una línea de crédito revolvente, mediante un sistema de administración ágil y rentable para las instituciones que las emiten.

Este nuevo sistema pretende hacer posible que las pequeñas y medianas empresas salgan del círculo vicioso de concentrar demasiado tiempo y esfuerzo en la obtención recurrente de recursos

para su operación, descuidando los demás aspectos de la empresa. La disposición expedita de los fondos busca ampliar su capacidad para surtir pedidos que antes no podían atender; ésto estabiliza sus ventas e ingresos dándoles una mayor certidumbre, apoyando el logro de mejores niveles de productividad y eficiencia.

APOYO CREDITICIO Y ASISTENCIA TECNICA

Como complemento a las acciones en materia crediticia, Nacional Financiera, conjuntamente con la Afianzadora Insurgentes, concluyó el diseño de un esquema de fianza de crédito para la pequeña y mediana empresa, ésta fianza ya está autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para su emisión y venta.

Esta medida innovadora permite disponer de un mecanismo de mercado para obtener las garantías solicitadas por los intermediarios financieros. Se espera que en la medida que se extienda el uso de la fianza, se facilite en mayor medida el acceso al crédito a aquellas empresas que siendo viables no dispongan de garantías reales.

En los países más competitivos, los negocios han pasado de ser intensivos en mano de obra o capital a ser intensivos en conocimiento, en información. Por ello se dedicó también esfuerzos para concretar esquemas y fórmulas de capacitación y asistencia técnica. Nacional Financiera firmó un contrato con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior que permitirá fortalecer el conocimiento sobre este sector, constituir sistemas de ahorro e inversión universitarios, financiar empresas de consultoría y servicios profesionales y capacitar a quienes tienen o dirigen micros, pequeños y medianos negocios. Estos programas ya están establecidos en Veracruz, Tamaulipas, Nuevo León, Yucatán y Distrito Federal.

Con el propósito de establecer un vínculo de comunicación con las micro, pequeñas y medianas empresas, con las titulares de la tarjeta empresarial, se inició la distribución de la Carta Nafin, que permitirá coadyuvar a su formación y actualización como empresarios, tener acceso a fuentes de información y orientar adecuadamente su gestión, así como retroalimentar el proceso adecuándolo cada vez más a las necesidades de los usuarios finales de fondos de fomento.

C A P I T U L O I I

*EL DIAGNOSTICO GENERAL Y/O ESPECIFICO EN LA
CONSULTORIA COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL
PARA DETECTAR AREAS PROBLEMA Y SUS POSIBLES
SOLUCIONES PARA EL LOGRO DE SU EFICIENCIA OPE-
RATIVA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*

1. CONCEPTO.

La palabra diagnóstico proviene del griego "diagnósis" que significa conocimiento. Para el trabajo de consultoría lo vamos a entender como un estudio que permite detectar situaciones susceptibles de mejorar ya sea en un departamento, área funcional o en la totalidad de la empresa.

2. ASPECTOS GENERALES.

En todo trabajo de consultoría se siguen varias etapas que nos van a ir dando los elementos suficientes para detectar los problemas y darles soluciones adecuadas a los clientes. Estas etapas principales son las siguientes:

- a) Primeras relaciones con el cliente.
- b) Diagnóstico.
- c) Carta-Propuesta.
- d) Programas de trabajo.
- e) Informes al cliente.
- f) Implantación.

a) Primeras relaciones con el cliente:

En esta etapa el consultor tiene su primer contacto con el cliente en donde su objetivo principal será el de conocer detalles generales de la empresa tales como: giro de la empresa,

número de empleados, su organización, sus políticas, sus reglamentos, etc., en resumen todos aquellos aspectos que le den una idea en general.

Durante ésta primera etapa es importante que se defina el tipo de servicio que desea el cliente, cual va ser el resultado final esperado del trabajo, con que elementos va a contar el consultor ya sea, si va a asociarse con otros profesionistas en forma permanente, o si va a realizar el trabajo en forma individual, y por último se verán los honorarios y la fecha programada de terminación.

b) Diagnóstico:

Esta etapa por considerarla la base fundamental del proceso del trabajo de consultoría la estudiaremos más a detalle en éste capítulo posteriormente.

c) Carta-Propuesta:

Con base en el diagnóstico de la empresa, el consultor deberá efectuar una carta-propuesta en la que expondrá en forma escrita al cliente, las características de los problemas encontrados y los objetivos al alcanzar que se traducirán en beneficios para el cliente.

Asimismo deberá especificar el alcance de su trabajo definiendo exactamente cual sería su campo de acción y cual el del cliente con su personal, quedando así claramente definidas las responsabilidades de ambas partes. También se definirán las distintas fases del trabajo y el tiempo de terminación de las mismas.

Por último es necesario especificar en la carta-propuesta los honorarios a cubrir por el cliente y la forma que se haya acordado previamente.

En algunas ocasiones dentro de la carta-propuesta se menciona la experiencia de la "firma del consultor" proporcionándole con esto al cliente mayores elementos de juicio para una mayor confianza en los resultados de nuestro trabajo.

d) Programas de trabajo:

Esta etapa consiste básicamente en la elaboración de planes de trabajo para tener mayores beneficios en cuanto a resultados y tiempos estimados.

Por otra parte al elaborar planes de trabajo se podrán definir con mayor exactitud las responsabilidades del personal empleado en las distintas áreas.

Estos programas deberán contener la descripción de cada tarea a realizar así como el personal responsable de la misma. Se describirán los resultados que deberán obtenerse a la terminación de cada tarea y especificarse las fechas de inicio y terminación de las mismas. Es conveniente comentar los planes de trabajo con el cliente a fin de darle mayor confianza en los trabajos a realizar.

e) Informes al cliente:

Es muy importante mantener informado al cliente de los avances del trabajo y/o de las conclusiones y recomendaciones que se tengan.

Este informe deberá estar escrito en forma sencilla y clara

para que cliente no tenga problemas de malas interpretaciones y destacar los beneficios que obtendrá así como las limitaciones que se deriven de las recomendaciones.

Es muy importante también, la redacción de estos informes, ya que son la prueba escrita del trabajo a realizar, y el arma principal para mantener al cliente interesado en la labor del consultor.

Por lo anterior es recomendable que el consultor planee bien sus informes de tal manera que el cliente quede convencido que sus recomendaciones están bien fundamentadas y respaldadas por las pruebas que el consultor le presente en su informe.

f) Implantación:

No hay que perder de vista que la finalidad principal de todo trabajo de consultoría, es la implantación de las recomendaciones hechas al cliente y no los informes que le presente el consultor .

Por lo anterior el consultor se hace responsable por la implantación y éxito de sus recomendaciones. Para lograr éste éxito es indispensable que el consultor hable con las personas involucradas en los cambios a fin de explicarles los objetivos y las técnicas que se vayan a utilizar en los nuevos sistemas y realice en conjunto varios simulacros para que no existan dudas. Esto quizás implique adiestramiento adicional a los empleados.

El consultor se hará responsable de la elaboración de programas de implantación así como de revisar posteriormente todos los cambios efectuados a fin de corregir en su caso, aquellos aspectos que no funcionen de acuerdo a lo estipulado.

También se hará responsable de revisar los manuales y procedimientos que elaboró durante las distintas etapas de su

trabajo con el fin de actualizarlos y hacerles las modificaciones necesarias para corregir los cambios sufridos durante la implantación.

3. OBJETIVOS PRINCIPALES DEL DIAGNOSTICO.

Para destacar la importancia que tiene el diagnóstico, es importante saber cuales son los objetivos que desean tener como resultado en esta etapa. En otras palabras las ventajas que obtendremos de este estudio son:

- a) Se definen e identifican los principales problemas del negocio y/o empresa.
- b) Se establecen prioridades de solución a los problemas, de acuerdo a su importancia, magnitud y beneficios al negocio, y se proponen las mejores alternativas.
- c) Se establece un plan práctico para adoptar las soluciones propuestas, acorde con las posibilidades del cliente y del negocio.

Como podemos observar los objetivos son muy específicos e importantes para el resultado del trabajo de consultoría, de éste depende el despertar el interés del cliente por el trabajo y que de aquí solicite una carta-propuesta.

4. IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO.

Si ubicamos al diagnóstico en la problemática actual de la pequeña y mediana empresa, podemos ver más claramente las ventajas que podemos obtener con un estudio como éste.

Tengamos en mente todo lo mencionado en el primer capítulo referente a los diversos problemas que afrontan éstas empresas, en los aspectos de organización, economía y tecnología y que debido a éstos están perdiendo oportunidades así como fuerza en el mercado. De ahí la importancia de conocer sus problemas internos que las afecten y no les permitan tener la eficiencia operativa necesaria para competir con las grandes empresas y afrontar los cambios en la economía del país.

Todo lo anterior nos da bases suficientes para afirmar que la realización de un diagnóstico en éstas empresas es además de importante, sumamente necesario si consideramos que la mayoría de las empresas en México pertenecen a éste sector y que gran parte de la economía del país depende de ellas.

Si los dueños de estos negocios supieran cuales son sus problemas, cuales son los puntos débiles de su negocio y como darles soluciones factibles a sus medios económicos y a sus recursos, su mentalidad y productos o servicios que proporcionan serían muy diferentes.

Es lógico suponer que si no se tienen buenos controles la organización del personal va a ser ineficiente y por lo tanto las diferentes áreas no van a estar dando los resultados esperados y va a desaprovechar tiempo y esfuerzo, redundando todo ésto en los costos que serán mayores a los que debieran ser si se trabajara con eficiencia y aprovechando todos los recursos al máximo.

Todos estos problemas recaen en los que consumimos los productos o servicios de mala calidad y obteniendo quejas y problemas por ello.

El diagnóstico les proporcionará los elementos necesarios para saber que es lo que está mal y como solucionarlo de la mejor manera.

No olvidemos que el diagnóstico sólo es una de las etapas de todo el trabajo de consultoría sin embargo, es la herramienta fundamental por medio de la cual el cliente se va a interesar en contratar los servicios de consultoría, de aquí su gran importancia.

5. QUIEN DEBE HACER EL DIAGNOSTICO.

Siendo un trabajo tan importante para el éxito de la consultoría y los beneficios al cliente, se hace indispensable que la persona o personas que lo realicen tengan una basta experiencia y sean buenos profesionistas.

Es importante mencionar que deben tener un criterio muy amplio aparte de sus conocimientos, para que en un momento dado puedan ponerse en el lugar de los clientes y dar opiniones y juicios de lo más acertado posible y de acuerdo a las necesidades del mismo.

Aquí volvemos a hacer hincapié en que en el caso particular de las industrias pequeñas y medianas tanto el lenguaje como la exposición escrita de nuestras conclusiones, recomendaciones e informes, así como nuestra metodología deberá ser lo más sencilla posible, ya que de lo contrario resultaría incomprensible para el cliente por estar éste en la mayoría de los casos poco familiarizado con tecnicismos tan comunes en cualquier trabajo de consultoría.

Si la finalidad es encontrar problemas y darles la mejor solución, la persona que realice el trabajo debe tener los suficientes conocimientos para no complicar más los problemas ya existentes, o no dar las alternativas de solución a los mismos, así como tomar prioridades no convenientes de acuerdo a su importancia.

6. COMO SABER DETECTAR AREAS PROBLEMA.

Como resultado del análisis hecho a la pequeña y mediana empresa, ya tenemos ciertas bases para conocer los puntos débiles en esta clase de industrias, sin embargo por la gran diversidad de las mismas en cuanto a productos o servicios, es conveniente tener en consideración ciertos lineamientos que nos van a orientar en el diagnóstico para detectar los problemas.

Primeramente necesitamos saber detalles generales como son los siguientes: propósitos para los que fue creada la empresa, como se encuentra estructurada su organización, cuales son sus productos o servicios que proporciona, cuales son sus principales clientes y proveedores, que tipo de reportes se elaboran que sean la base en la toma de decisiones, que tipos de controles y organización tienen en sus diferentes departamentos (ventas, compras, producción, financiero, etc.), la ubicación de su fábrica en su caso. En general todo aquello que nos sirva para ubicar bien a la empresa en algún ramo específico.

Con base en lo anterior podremos tener los elementos necesarios para dar prioridades a las áreas que consideremos críticas o de mayor importancia dentro del giro específico del negocio y de acuerdo con las preocupaciones principales del cliente previamente citadas en la primera entrevista.

Si la empresa que estamos diagnosticando se dedica a la compraventa de algún producto, las áreas claves del negocio sería principalmente su departamento de ventas, así como el de crédito. Si el negocio es de servicio a clientes sobre información de compra-venta de inmuebles, un punto importante sería el área de publicidad de los inmuebles, etc.. Lo importante es tener un amplio criterio para detectar las áreas básicas del éxito del negocio para poder asignarles prioridad y mayor cuidado.

7. METODOLOGIA DEL DIAGNOSTICO.

Para poder detectar problemas, seleccionar soluciones alternas y establecer planes prácticos de solución, el consultor sigue ciertos pasos para el logro de sus objetivos y así poder mostrarle al cliente sus conclusiones y recomendaciones. Los pasos a seguir en el diagnóstico serían:

- a) Obtención de información.
- b) Selección de soluciones alternas.
- c) Establecer conclusiones y recomendaciones.

a) Obtención de información:

Para obtener información sobre la empresa, el consultor se basa principalmente en entrevistas y cuestionarios a todos los empleados que considere necesarios, también utiliza la información que el cliente le proporciona en relación a sus Estados Financieros los cuales le darán una visión clara de la situación del negocio y de la información que recibe el dueño con la cual se basa para tomar sus decisiones respecto al mismo. Y por último la visita a las instalaciones del negocio le será de gran utilidad ya que se podrá dar cuenta si son las adecuadas, si el personal es suficiente, si existen inventarios excesivos, si la calidad es buena, si hay buenos controles, si la supervisión es suficiente, etc.

Las entrevistas y los cuestionarios deben estar enfocados a recabar toda aquella información que sea indispensable para detectar problemas. Por ejemplo en la primera entrevista con el dueño deberá conocer cuales son las soluciones que ha tomado, si es que existen. Esto le dará la idea de que tan bien o mal está

informado de los problemas reales de su negocio y si las soluciones que ha tomado han sido realmente las más convenientes o si sólo han sido tomadas en forma apresurada o al azar y sin un análisis previo. Estas entrevistas y cuestionarios deben dar respuestas a preguntas tales como:

?Cada uno de los empleados sabe bien cuál es su responsabilidad?

?Están capacitados quienes tienen autoridad para desempeñar su tarea?

?Podrían eliminarse algunas tareas?

?Es satisfactorio el desempeño de los empleados?

?Existe duplicidad de funciones

?Las políticas son las adecuadas?

?Es adecuado el número de empleados en relación al volumen de trabajo?

?Se aprovechan todos los beneficios fiscales?

?La comunicación entre los diversos departamentos es buena?

?Los registro contables son los adecuados?

Como éstas podríamos mencionar muchas más, pero la idea es mostrar que todas las entrevistas y cuestionarios deben contener preguntas claves para tener elementos suficientes para detectar problemas y poder encontrar alternativas de solución.

Los Estados Financieros que presenta el cliente serán buenas herramientas de juicio ya que como se mencionaba nos darán elementos para determinar:

- Si la empresa es sólida.
- Si sus informes son oportunos a la gerencia.
- Nos dará datos para saber la situación financiera del negocio.
- Podremos observar si se hacen análisis de los diversos informes.
- Si los informes son claros de tal manera que la gerencia no tenga problemas de interpretación.
- Si el volumen de información no es demasiado que sea difícil de leer e interpretar.

No debemos olvidar que es muy importante para lograr la mayor eficiencia operativa de cualquier negocio, que el dueño esté bien informado de que todo lo que acontece para que así pueda tomar decisiones adecuadas y oportunas.

En las industrias pequeñas y medianas generalmente el adecuado para elaborar los estados financieros es un contador externo al negocio por lo que frecuentemente se encuentra con registros poco claros y oportunos, así como no los más adecuados para el mismo. Esto no quiere decir que los contadores externos sean ineficientes, sino que debido a que llevan muchas contabilidades de pequeñas empresas se pierde un poco el interés y el tiempo para analizar los Estados Financieros y hacer recomendaciones particulares a sus clientes.

Todo esto implica un mayor cuidado por parte del consultor en la revisión de los Estados Financieros de estas industrias.

Por último el tercer punto que mencionábamos era la obtención de información por medio de una visita física a las instalaciones del negocio.

Esta visita es muy importante ya que la observación física de cualquier actividad en muchas ocasiones nos dice más que los informes.

Durante esta vista es conveniente planearla de tal manera que sea lógica, es decir, si se trata de una planta, sería bueno empezar por donde inicia el proceso de producción; en caso de un establecimiento, quizá convenga comenzar por donde se reciba la mercancía hasta su momento de salida. Todo esto es con la finalidad de tener una mejor visión de todo el proceso del negocio y poder detectar con mayor facilidad las áreas problema.

Conviene también observar a los empleados a fin de detectar si están trabajando con eficiencia o si algunos de ellos se mantienen ociosos quizá por exceso de personal o si existe confusión en las labores, etc. También podríamos observar si se guarda cierto orden en los trabajos o si el desorden es tal que se pudiera prestar a posibles pérdidas de papeles importantes, en caso de ser una fábrica, quizá el riesgo de tener lesiones graves frecuentes.

En fin la observación es un punto estratégico que dará buenos elementos de juicio para fundamentar las conclusiones y recomendaciones en el diagnóstico. Por lo que resulta conveniente ir anotando todo aquello que se juzge interesante para el informe al cliente.

En este punto es importante mencionar que en las pequeñas y medianas industrias la observación resulta muy productiva en particular, ya que por ser de reducido tamaño se puede ver con más detenimiento cada paso del proceso de producción en sus caso, o el proceso de compra-venta. Así como el personal involucrado en las distintas operaciones, como ya mencionábamos en el capítulo anterior son la mayoría apáticos y poco interesados en su trabajo, por lo que se pueden obtener buenas herramientas de juicio observándolos en el desenvolvimiento de sus actividades.

b) Selección de soluciones alternas:

Habiéndose analizado toda la información obtenida y localizados los problemas principales del negocio, procederemos a seleccionar todas las soluciones posibles a los distintos problemas de acuerdo con su importancia y magnitud así como los beneficios que obtendrá el cliente con las mismas.

Para hacer una buena solución es conveniente tomar en consideración los siguientes puntos:

- La alternativa de solución debe lograr su propósito.
- Debe ser factible de aplicación o implantación.
- Debe tener el menor índice de consecuencias alternas.
- Importancia relativa.
- Beneficios a corto y largo plazo.
- Aceptación o rechazo de los afectados directamente.
- Tiempo necesario para la implantación y verificación de resultados.
- Métodos de evaluación.
- Costos.
- Recursos humanos y materiales.

Las soluciones recomendadas deben ser consecuencia de un análisis verdaderamente detallado y fundamentado sin perder de vista nunca las necesidades reales de nuestros clientes y sus recursos.

Hay que recordar que una de las características de la pequeña y mediana industria es su limitación de recursos económicos y generalmente no cuentan con muchos empleados capacitados, por lo que es recomendable dar soluciones factibles y sumamente prácticas de acuerdo a sus posibilidades.

Al analizar las diversas alternativas de solución nos podría ayudar a que nos cuestionemos detalles como los siguientes:

?Es verdaderamente necesario?

?Contribuye en algo a la complementación del producto, servicio o función?

?Es importante para lograr algún objetivo específico?

?Es indispensable en las actividades de algún departamento y de la empresa?

?El esfuerzo a realizar justifica su costo y beneficio?

?Merece la pena el tiempo y el trabajo?

?Solamente con éste cambio o procedimiento se puede lograr el objetivo?

?Se mejora realmente la calidad del producto o servicio?

?Resolverá realmente el problema?

Como podemos observar en todas las preguntas su finalidad es reconocer en todo momento que la decisión que se tome será siempre la mejor para el cliente. Por ende volvemos a destacar que la experiencia del consultor es indispensable para la difícil tarea de selección de alternativas de solución a los distintos problemas que se presentan en la vida actual de los negocios.

c) Establecer conclusiones y recomendaciones:

En este último paso de diagnóstico, el consultor tendrá que exponerle al cliente en forma verbal todas sus conclusiones y recomendaciones apoyado lógicamente en sus anotaciones, entrevistas con los diversos empleados y observaciones personales hechas durante el tiempo de su estudio.

Esta presentación debe ser planeada y organizada con mucho cuidado ya que de ella depende que el cliente se interese en el trabajo.

La forma de presentación debe ser tal que resulte lo bastante clara y destacando los puntos importantes, de manera que el cliente los capte inmediatamente, exponiendo posteriormente las conclusiones y recomendaciones en los diversos puntos, de acuerdo a su importancia. Finalmente se comentarán los antecedentes que se tomaron en cuenta para las conclusiones. Lógicamente cada consultor y/o despacho de consultoría tendrá sus propias técnicas de presentación de sus conclusiones y recomendaciones, sólo se quiso dar énfasis en la importancia de la forma de presentación.

Como hemos podido concluir el diagnóstico es la herramienta fundamental del trabajo de consultoría ya que de él depende el éxito o fracaso de todo el trabajo.

En esta etapa analizamos realmente la situación del negocio o empresa y nos damos cuenta de sus diversos problemas dándoles las soluciones adecuadas a los mismos. Por ello se trató en forma separada de las demás etapas de consultoría.

La pequeña y mediana empresa obtendría muchos beneficios si se hiciera un estudio similar en ellas ya que en muchos casos por falta de conocimientos en las diversas áreas de todo negocio o

empresa por grande o pequeña que sea, se pierden grandes oportunidades en beneficios tanto externos como internos, redundando todo en mala calidad de los productos o servicios que proporcionan.

C A P I T U L O I I I

**METODOLOGIA, PAPELES DE TRABAJO, ANALISIS DE
PROBLEMAS, SELECCION DE SOLUCIONES Y ELABO-
RACION DEL INFORME EN UN CASO PRACTICO**

En este capítulo mediante un ejemplo sencillo de una industria "típica" en México, se analizará cómo por medio de un trabajo de consultoría se pueden descubrir muchos problemas que aparentemente no son de importancia ya que la empresa es muy rentable, pero que originan otras consecuencias también importantes que al paso del tiempo tarde o temprano se sentirán sus efectos en los resultados del negocio.

En este análisis queremos destacar cómo funcionan la mayoría de las pequeñas industrias tanto en sus procedimientos y controles, como en el criterio de sus empleados y trabajadores.

No se expondrán cifras salvo aquellas que se consideran de importancia para tener mejores elementos de juicio.

El análisis se basará principalmente en la etapa del diagnóstico terminando con la carta-propuesta en donde se le expondrá al cliente los análisis, problemática y sugerencias que se obtuvieron del estudio que se realizó en la empresa.

Con esto no se quiere restar importancia a las siguientes etapas que como ya mencionamos en el capítulo anterior serían la de "Informes al cliente" e Implantación", siendo ésta última el objetivo principal del trabajo de consultoría. Estas se considerarán implícitas dentro de la carta-propuesta al aceptar el cliente nuestras conclusiones y sugerencias.

1. PRIMERA ENTREVISTA CON EL CLIENTE.

Durante ésta entrevista se obtuvieron los siguientes datos:

La empresa LA CAJA, S.A. se dedica a la fabricación de cajas especiales para empacar verdura y fruta, conocidas en el mercado como "huacales".

La fábrica así como sus oficinas, se encuentran ubicadas en la avenida de La Viga #1000 esquina con el Viaducto Miguel Alemán.

Las instalaciones se encuentran divididas básicamente en tres áreas principales; una de oficinas, otra de almacenamiento y la última donde se elaboran propiamente las cajas o producción.

La empresa cuenta con una organización (ver organigrama anexo) de 7 empleados y 90 obreros, y sus ventas promedio son de 200 millones de pesos al año, por lo que se considera pequeña industria.

El horario de la fábrica es de 8:00 a.m. a 17:00 p.m. de lunes a viernes con una hora para comer, y los sábados de 8:00 a.m. a 14:00 p.m..

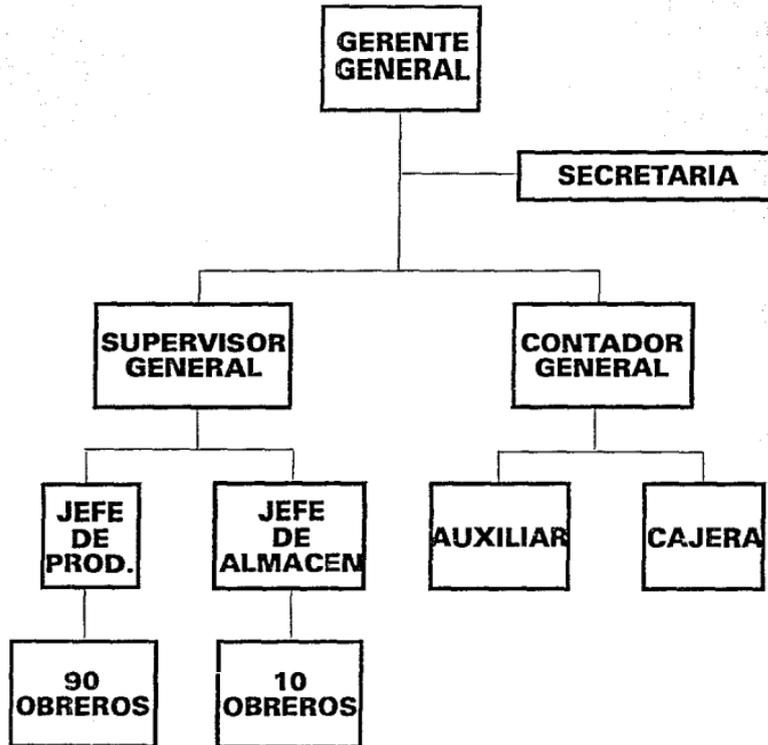
No tienen políticas por escrito en ninguna de las áreas en especial y las existencias sólo se dan a conocer a los empleados en forma verbal.

El Sr. Antonio Rodríguez Gerente General y dueño de la fábrica se interesó en servicio de consultoría por recomendación del C.P. Julián Núñez cliente nuestro y por tener especial interés en optimizar la eficiencia en las operaciones de su negocio, solicitando se le proporcionen elementos prácticos para lograr dicho objetivo.

El cliente desea que le implantemos de ser necesario un sistema tanto contable como de producción que le dé más eficiencia a sus operaciones y así obtener como resultado mayores beneficios en cuanto a costos y controles efectivos.

Se acordó con el Sr. Antonio Rodríguez hacer un diagnóstico de su negocio y tenerle el resultado en un periodo de dos semanas, al cabo del cual se verán los análisis efectuados y las

" LA CAJA, S.A. "



conclusiones y recomendaciones pertinentes. Así mismo se fijarán los honorarios correspondientes.

Para realizar lo anterior se le solicitó al Sr. Antonio Rodríguez nos facilitará todos los medios de apoyo, tanto de su personal, como de toda la información que sea de utilidad para la realización del diagnóstico, en lo que accedió incondicionalmente.

El trabajo se realizará por el despacho de consultores únicamente, sin la colaboración de profesionistas externos.

2. EL DIAGNOSTICO.

a) Visita a las instalaciones.

Como primer paso se programó una visita a todas las instalaciones, comenzando por el área de recepción de materia prima y almacenaje tanto de ésta como del producto terminado.

En ésta sección se observaron los siguientes aspectos:
(Agosto 4, 1991):

- Al llegar los camiones de materia prima, en éste caso la madera, diez de los obreros de la fábrica que son los mismos que la cortan, descargan el camión y acomodan la madera en el almacén.
- Se llegó a la conclusión de que no se analiza prioridad en funciones, ya que los cortadores suspenden su trabajo sin importar si urge o no material para que continúe la producción de las cajas.
- No todos los empleados utilizan equipo de seguridad, ésto significa que no hay una política establecida, o si la tienen no se controla su estricto cumplimiento.

- El Área de almacenaje se divide en tres secciones, una donde se almacena la madera tal y como llega, otra donde la colocan ya cortada junto con varias cajas de clavos, y la última donde están las cajas ya terminadas. Sin embargo no existe espacio suficiente entre cada una, por lo que resulta muy incómodo y riesgoso el movimiento de los materiales.
- Existe mucho desorden y poca limpieza en general en todo el área, pero principalmente en donde cortan la madera.
- Por último se observó en una de las paredes donde colocan la madera, un alto grado de humedad, así mismo se encontraron tres cortadoras descompuestas en un rincón del almacén. Estos detalles se comentan con el jefe de almacén a lo cual dijo que ya estaban tomando medidas.
- Las cortadoras que utilizan son de muy mala calidad.

Posteriormente se paso al área de producción donde elaboran las cajas, que consiste básicamente en cuatro mesas de 1.50 m. de ancho por 15 m. de largo, donde trabajan 10 obreros a lo largo de cada lado de las cuatro mesas. Y se observó lo siguiente:

- El Sr. Fausto Sánchez jefe de producción, se dedica parte de su tiempo en proporcionarles a los obreros la madera ya cortada para que continúen haciendo las cajas, labor que no le corresponde.
- Al igual que en la primera sección, la mayoría de los obreros no utilizan equipo de seguridad.
- La herramienta de trabajo de algunos trabajadores que consiste únicamente en un martillo, se encuentran en mal estado con el riesgo de zafarse del mango y causar alguna lesión.
- También existe mucho desorden y poca limpieza en ésta Área.

- El ambiente de trabajo en general se siente flojo, había varios obreros ociosos interrumpiendo las labores de los demás. Se observó que el jefe de producción no les llamo la atención en ningún momento, siendo totalmente contraria la actitud del supervisor general al darse cuenta de la indisciplina.

En general el proceso de fabricación es muy sencillo consistiendo únicamente en tres pasos:

1. Recepción de materia prima (madera y clavos).

2. Corte de la madera en tres medidas:

- .08 x .50 cm. (para los lados, fondo y tapa de la caja).
- .08 x .30 cm. (para extremos de la caja).
- Triángulo de .03 cm. x lado x .30 cm. de largo (para la unión de los lados de la caja).

3. Armado de la caja.

Por último se visitó el área de oficinas que se encuentra en un primer piso, desde donde se observa toda la fábrica en la planta baja.

El área está constituida por tres oficinas, un área cerrada para la caja, dos baños uno para hombres y otro para mujeres, y cuatro escritorios en un área abierta.

Las oficinas se encuentran ocupadas por el gerente general, el supervisor de producción y el contador general. En el área cerrada para la caja se encuentra únicamente la cajera, y por último en los escritorios en el área abierta se encuentran la secretaria del gerente general, el auxiliar del contador general, el jefe del almacén y el jefe de producción; estos últimos casi

no se están la mayor parte del día. En esta Área se observó lo siguiente:

- El orden y la limpieza es mejor que en la fábrica, pero no lo suficientemente adecuado ya que en los escritorios tanto del jefe de producción como del almacén, se encontraban repletos de papeles totalmente en desorden.
- También se observó mucho desorden en los escritorios de la secretaria, el auxiliar y la cajera.
- No hay una adecuada política de protección de la información confidencial ya que se encontraron varios informes de resultados, pedidos y cotizaciones, etc. sobre el escritorio del jefe de producción y la secretaria del gerente, a la vista del público.
- También se observó que no hay conciencia en los empleados de lo que es la seguridad en oficinas ya que se vieron varias condiciones inseguras como cables atravesados, cajones abiertos, etc.
- El área cerrada de la caja en la mayor parte del tiempo de la visita en las oficinas estuvo abierta. Y se vio que tanto el auxiliar de contabilidad como la secretaria del gerente entraron en varias ocasiones.
- El ambiente es cordial pero el personal es lento y un tanto apático, no se siente a la gente motivada.
- El recorrido por ésta Área se había pensado hacer en compañía del gerente pero debido al exceso de trabajo que tenía nos acompañó el Sr. Jesús Rodríguez supervisor general y hermano del gerente, mismo que no pudo aclararnos algunas dudas por ser exclusivamente del conocimiento de su hermano.

En los siguientes seis días sin incluir el sábado se reali-

zaron varias entrevistas al personal con las cuales se obtuvieron casi textualmente las siguientes respuestas:

b) Entrevistas con el personal.

Entrevistado: Supervisor general.

Fecha : Agosto 5, 1991.

Por : Consultor.

1. ¿Cuál es específicamente su descripción de puesto?

"Bueno, no tengo propiamente una descripción específica, mi trabajo consiste en ver que los obreros trabajen y no pierdan el tiempo, así como revisar que las entregas de mercancía estén de acuerdo a nuestra requisición y las salidas de la mercancía de acuerdo con el pedido o factura"

2. ¿Usted se encarga de elaborar las requisiciones de compra o sólo de cotejarlas con las entregas?

"Yo no elaboré el formato definitivo. Mi responsabilidad sólo se limita a checar en el almacén las existencias, ya sea personalmente o por medio del jefe de almacén, he informarle a mi hermano par que haga el pedido telefónicamente y elabore la requisición"

3. ¿Tiene un stock mínimo de existencias o sólo se basa en su experiencia?

"Realmente me basó en mi experiencia y me apoyo en mi hermano ya que el conoce las entregas pendientes de surtir y sabe exactamente que cantidad se necesita de material en el almacén"

4. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

"Todo los obreros que son 90 aproximadamente, el jefe de producción y el del almacén"

5. ¿No cree usted que son muchas personas para ser controladas por una sola persona?

"Pues sí son muchas, pero me ayudan los dos jefes y entre los tres sí los controlamos"

6. ¿Usted cree que se podría reducir el número de trabajadores y/o empleados actual y lograr buenos resultados?

"Pues, mi hermano tiene esa idea pero yo creo que si despide a algunos ésto no va a funcionar bien, ya que apenas con los que tenemos sale la producción"

7. ¿Cuál es su opinión sobre sus trabajadores?

"Son muy flojos y hay que estar sobre ellos para que hagan su trabajo"

8. ¿Considera usted que se encuentran desmotivados?

"¡Desmotivados! no veo porque si se les paga bien y puntualmente. Si uno es duro con ellos es porque se necesita, pero algunos no lo entienden así. No comprenden que al menos aquí tienen un trabajo que les da para vivir, pero es gente muy cerrada."

9. ¿Existen políticas por escrito de compras, ventas, seguridad, producción, prestaciones, etc, o sólo son verbales?

"Bueno, no tenemos por escrito nada, solo nos basamos en la experiencia y en algunas recomendaciones que nos da el contador"

10. ¿Estas medidas que han adoptado por experiencia, las hacen extensivas a todo el personal o sólo las conocen ustedes y las ponen en práctica cuando se requiere?

"Surgen de acuerdo a las circunstancias que se van presentando y sólo se comentan con el personal involucrado, y no con todos."

11. ¿No cree que sería adecuado tener todas esas políticas por escrito y con acceso a todo el personal?

"No creo que a los trabajadores les interese conocerlas, algunos ni leer saben, así que pienso que no es necesario"

12. Por otro lado, ¿porqué no todos los obreros utilizan equipo de seguridad?

"Son muy descuidados y pierden las cosas o simplemente se les olvida o no lo quieren usar, a mí francamente me molesta estar diciéndoles que lo usen, así que si no lo utilizan es su responsabilidad"

13. Por último, ¿usted cree que se podría mejorar la eficiencia operativa en el área de producción?

"Supongo que sí y una de las cosas que yo haría sería cambiar a varios obreros que entorpecen la labor de los demás y hacen que la producción sea mas lenta"

Entrevistado: Jefe de Producción.

Fecha : Agosto 5, 1991.

Por : Consultor.

1. ¿En que consiste su trabajo?

"Ayudo al supervisor a ver que los obreros estén trabajando y cuido que no les falte material. También me encargo del control de las existencias y le informe al supervisor cuando ya se están terminando"

2. ¿Usted les proporciona la madera ya cortada a los que elaboran las cajas?

"Generalmente sí, pero hay ocasiones en las que estoy ocupado en otras cosas y ellos las toman directamente"

3. ¿Quién controla los consumos de materia prima?

"Yo hago el calculo de lo que se va a necesitar para producir "X" cantidad de cajas según lo que me solicite el gerente y se lo comunico al jefe de almacén"

4. ¿Usted elabora algún reporte de materias primas utilizadas en el mes?

"Llevamos un control de producción diaria de cajas, y en base a esa cifra calculamos el consumo de material utilizado en una semana y el supervisor se lo reporta al contador"

5. ¿Porqué cree usted que los trabajadores no utilizan el equipo de seguridad?

"En primer lugar no hay suficientes guantes, además dicen que son muy incómodos y les entorpece la movilidad en las manos y no pueden trabajar bien y en realidad los guantes son muy gruesos"

6. ¿No cree que si utilizarán el equipo tendrían menos accidentes, ya que la madera es muy burda?

"En efecto tendrían menos accidentes ya que se machucan y astillan frecuentemente, y los cortadores tienen problemas porque les

brincan astillas en los ojos, sin embargo la producción se haría más lenta por lo que comentábamos anteriormente"

7. ¿Usted cree que se podría trabajar con un menor número de obreros y lograr un buen nivel de producción?

"Yo creo que sí, ya que muchos pierden el tiempo e inclusive se lo hacen perder a los demás, así que eliminando a esa gente los otros trabajarían mejor"

8. ¿Cuál es su opinión respecto al trabajo de los obreros y su actitud en general?

"Son muy inquietos y medio malhechos pero es lógico ya que la mayoría son jóvenes. Yo por lo mismo trato de llevarme bien con ellos para que hagan las cosas y no tener problemas con el supervisor. Sin embargo son difíciles de controlar y por eso los corren"

9. ¿Cuanto tiempo tienen descompuestas las cortadoras que se encuentran en el área del almacén?

"Una ya tiene dos meses y las otras dos como un mes una y dos semanas la otra. Ya las han venido a componer pero no quedan bien"

10. ¿No ha tenido problemas por la falta de maquinaria, en la producción?

"Naturalmente, los cortadores se pelean por las cortadoras en uso, además las utilizan más tiempo y no dudo que dentro de poco se descomponga otra"

11. ¿El supervisor está enterado del problema?

"Si le comenté, pero me dijo que él lo iba a resolver, sin embargo el problema sigue"

12. ¿Usted revisa la hechura de las cajas ya terminadas?

"No perfectamente, ya que son muchas y me ocuparía mucho tiempo, además aunque hay quejas por parte de los clientes siguen comprándolas"

Entrevistado: Jefe del Almacén.

Fecha : Agosto 6, 1991.

Por : Consultor.

1. ¿Cuáles son sus responsabilidades principales?

"Yo me encargo tanto de la recepción de la madera y los clavos como de la salida de las cajas. Así mismo coordino a los trabajadores para que descarguen los camiones y acomoden la madera en el almacén. También checo que tanto las salidas como las entradas de mercancía sean iguales a lo indicado tanto en la factura como en la requisición de compra"

2. ¿Usted lleva algún control sobre sus existencias tanto de materia prima como de producto terminado?

"Si anoto en unas tarjetas las entradas y salidas de los materiales, esto generalmente lo hago los viernes, que es cuando tengo menos trabajo"

3. ¿Tiene horarios establecidos con los proveedores para la recepción de pedidos al igual que con los clientes para las entregas?

"No generalmente la mercancía la entregan en las mañanas, pero no hay un horario especial. Lo mismo sucede con las salidas, los clientes las recogen cuando pueden"

4. ¿Tienen algún estándar mínimo de calidad en la madera que recibe?

"No en especial, llega mucha y es muy difícil estar chequeando que esté en buenas condiciones, yo sólo me fijo que no este rota. Además es madera muy corriente"

5. ¿No tiene mucho desperdicio por estar en malas condiciones?

"Si hay algo de desperdicio, pero luego los trabajadores se la llevan para quemarla en sus casas"

6. ¿Considera que el espacio que tiene para almacenar la mercancía es apropiado?

"Están un poco apretadas las cosas y a veces cuesta trabajo moverlas, principalmente las cajas, pero sería mucho problema hacer un reacomodo de todo, no hay tiempo"

7. ¿Cuanta gente tiene a su cargo?

"Generalmente son diez trabajadores que son los mismos que cortan la madera"

8. ¿Los diez se le reportan únicamente a usted?

"No también al jefe de producción"

9. ¿No tiene problemas en disponer de ellos cuando se encuentran cortando la madera?

"No ellos ya saben que tienen que descargar los camiones cuando

llegan o ayudar a cargar a los que llevan las cajas"

10. En un caso dado de tener un pedido urgente y necesitar mucha madera cortada, y al mismo tiempo llega un camión para descargar ¿qué se hace?

"Se esperan los trabajadores mientras los otros descargan el camión, ya que el proveedor no puede esperar"

11. ¿Cree que podría trabajar con la misma eficiencia si tuviera menos gente a su cargo?

"Menos gente no creo, pero si pienso que trabajaría mejor con ayudantes de tiempo completo y que realmente trabajaran todo el día, ya que algunos son muy flojos"

Entrevistado: Cortador.

Fecha : Agosto 7, 1991.

Por : Consultor

1. ¿En que consiste exactamente su trabajo?

"La mayor parte del día me dedico a cortar madera, pero también tengo que descargarla de los camiones cuando llega y acomodarla en el almacén. Del mismo modo ayudo a cargar los camiones de las cajas ya terminadas que se venden "

2. ¿Cuando lo contrataron le especificaron en que consistía su trabajo?

"Bueno, a mí me contrataron para cortar madera, después supe que tenía que hacer lo de carga y descarga. No me gusta mucho pero así lo tienen que hacer todos"

3. ¿Existe algún premio o aliciente para trabajar mejor que los demás?

"Ninguno en especial, sólo trabajando nos aseguramos la paga y no tenemos problemas con el supervisor"

4. ¿Quién es su jefe?

"Se supone que el jefe de producción y por supuesto el supervisor"

5. ¿Porqué no utiliza guantes y careta para su seguridad en el trabajo?

"Son un problema, con la careta hace mucho calor y se empaña el vidrio con el sudor y los guantes son muy estorbosos e incómodos"

6. ¿No cree que si no los utiliza se expone a tener un accidente?

"Pues si pero no me gusta.. quizás si fueran más ligeros los guantes y otro tipo de careta sería mejor y los usaría"

7. ¿Y que opinión tiene de las cortadoras, piensa que son adecuadas para su trabajo?

"!No que val, son de lo más corriente y cada rato de descomponen."

8. ¿Cuanto tiempo tiene trabajando aquí?

"Yo soy de los más antiguos, llevo 7 años trabajando pero la mayoría tienen más de dos años"

9. ¿Porqué cree usted que no duren trabajando aquí?

"Bueno yo siento que la paga no es muy buena aunque no está mal, lo que también sucede es que el supervisor es muy estricto y

muchos no lo han aguantado y por eso se van"

10. ¿Y a usted que es lo que lo ha motivado a seguir trabajando aquí?

"Yo creo que es la costumbre, aquí ya conozco muy bien tanto el trabajo como a los jefes y a mí me pagan un poco más que a los demás"

11. ¿En su opinión considera que el número de cortadores es adecuado para el volumen de trabajo?

"Quizá el número sea adecuado, pero de que sirve tener tantos si el equipo es insuficiente"

12. ¿Si la madera ya llegara cortada cree que sería una buena solución y que ustedes se dedicarían ya sea a ordenar y controlar el almacén o a hacer cajas?

"En lo personal yo opino que estaría bien ya que es una lata el corte de la madera por todo lo que comentábamos y me gustaría un cambio de actividad ya que se hacer todo"

Entrevistado: Trabajador.

Fecha : Agosto 7, 1991.

1. ¿Cuál es su labor propiamente?

"Yo hago las cajas, a mí me dan la madera ya cortada a la medida y uno las maderas con clavos hasta formar la caja. Al finalizar el día, le enseño al supervisor las cajas que hice, él lo anota en su control, y los sábados me pagan de acuerdo al número de cajas que hice durante la semana"

2. ¿Cuántas cajas hace aproximadamente diario?

"Aproximadamente entre 40 y 50 cajas"

3. ¿Cuánto le pagan por caja?

"A \$45.00 la caja"

4. ¿Qué opinión tiene de sus jefes?

"El jefe de producción es muy buena gente, él si nos comprende y nos ayuda cuando se nos presenta algún problema, en cambio el supervisor es muy estricto y con él no se puede ni hablar. Con el gerente casi ni tratamos, pero también es algo especial"

5. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando aquí?

"Siete meses"

6. ¿Usted ha tenido algún accidente o ha visto a alguno de sus compañeros tenerlo, ya sea golpearse con el martillo, clavarse un clavo o astillarse frecuentemente con la madera?

"Yo sólo me he astillado, pero si he visto que algunos compañeros han tenido accidentes muy feos, por ejemplo, uno casi se rebanó un dedo con la cortadora y otro se infectó la herida de clavo que se hizo, pero los que si son frecuentes son los machucones y las astilladas"

7. ¿Usted considera que las cajas que hace son de buena calidad independientemente de que la madera es muy corriente?

"Pues, a veces no quedan muy bien, pero los pedidos son muy grandes y urgentes que no hay mucho tiempo para fijarse en detalles"

8. ¿Cree que es adecuado el número de trabajadores para el volumen de producción que se necesita?

"Pues unos trabajan más que otros, quizá si todos hicieran el mismo número de cajas se necesitarían menos, pero está difícil"

Entrevistado: Secretaria.

Fecha : Agosto 8, 1991.

Por : Consultor.

1. ¿En qué consiste su trabajo básicamente?

"Yo atiendo el teléfono, mecanografío todos los documentos tales como cartas, facturas, requisiciones, cheques, declaraciones, etc. También atiendo la caja en ausencia de la cajera, archivo todo lo que son cartas, pólizas de diario, de caja, cuentas por pagar, etc. Y preparó café para el gerente, el supervisor y el contador, lo malo es que el supervisor a veces quiere que se lo lleve hasta la fábrica"

2. ¿Usted considera que el volumen de trabajo a su cargo es demasiado en relación con los demás?

"Francamente sí, la prueba está en casi nunca me puedo ir a las 17:00 p.m. y siempre me voy entre 18:00 y 19:00 p.m. y casi todos los demás salen siempre temprano con excepción de mi jefe, no es justo"

3. ¿Ha comentado con su jefe esta situación?

"Si le he dicho, a parte él lo ve, pero siempre me dice que va a hacer algunos cambios, que me espere un poco más, pero siempre está tan ocupado que yo creo que no ha hecho nada"

4. ¿Nunca ha tenido problemas de extravíos de documentos por tener tantos papeles en su escritorio?

"Si me ha pasado, pero afortunadamente los he encontrado, lo que sucede frecuentemente es que toman los documentos y no me avisan y claro luego no los encuentro"

5. ¿Cuando se hace cargo de la caja que funciones desempeña?

"Prácticamente todo, lo único que no hago es la relación de documentos para los reembolsos, pero todo lo demás sí"

6. ¿Al momento de recibir los cheques que va a mecanografiar firma alguna relación de los mismos, o verifica que sean consecutivos?

"No, nunca checo ese detalle, pero me imagino que el gerente sí, es demasiado escrupuloso"

Entrevistado: Contador general.

Fecha : Agosto 11, 1991.

Por : Consultor.

1. ¿Usted sólo se dedica ha hacer los registros contables del negocio?

"Básicamente sí, a mí me pasan todos los documentos y yo los registro con la ayuda de mi auxiliar"

2. ¿Usted propuso el sistema de registros contables, así como el de control interno actual?

"No todos, yo tengo trabajando aquí cinco años y cuando llegué ya

se habían implantado muchos de ellos, así que yo sólo propuse algunas modificaciones"

3. ¿Usted considera que se podrían mejorar los sistemas actuales?

"Yo creo que sí, hay muchos problemas por no tener buenos controles. Yo he pensado mejorar algunos aspectos, pero no tengo mucho tiempo para dedicarme a planear y sólo he corregido algunos que se han presentado de momento"

4. ¿El gerente general se apoya en usted para mejorar los registros o el control interno del negocio?

"No siempre, generalmente el toma las decisiones y luego me pregunta en que puede repercutirle en sus utilidades o que otros problemas pudieran presentarse, pero nada más"

5. ¿Qué opinión tiene del control interno?

"Es un poco deficiente, pero como le comentaba he querido hacer algunos cambios, pero no he tenido el tiempo suficiente"

6. ¿En que ocupa la mayor parte de su tiempo?

"Bueno, el volumen de los registros es alto ya que todo se maneja en forma manual y aunque me ayuda el auxiliar en ocasiones no nos damos a abasto, además tengo que checar con la cajera varias operaciones diariamente que también me ocupan tiempo"

7. ¿Cree que convendría implantar un sistema mecanizado?

"Definitivamente que sí, a pesar de que yo no conozco mucho de computadoras se ahorraría mucho tiempo y esfuerzo y aunque al principio la inversión es fuerte, a la larga se obtienen grandes beneficios"

8. ¿Alguna vez lo ha comentado con el gerente?

"Sí, pero ha sido en forma totalmente informal, no hemos profundizado en el asunto"

9. ¿Usted analiza los Estados Financieros con el gerente mensualmente o realiza algún reporte especial para informarle de la situación de la fábrica?

"No hago ningún reporte en especial, yo ya le he explicado que es lo que debe observar en los Estados Financieros y ya si el tiene alguna duda, me la consulta"

10. ¿Podría mostrarme los dos últimos meses que tenga hechos?

"Claro que sí, los últimos que tengo son los de mayo, pero casi termino con los de junio, así que si no hay problema puede ver primero los otros y estos se los tengo en dos días"

11. ¿Usted sólo lleva la contabilidad de esta fábrica?

"Bueno, usted sabe que la situación actual es muy crítica, así que llevo la contabilidad de otro negocio, pero es muy pequeño y en mis ratos libres aquí, hago los registros"

12. ¿El gerente sabe que usted realiza ese trabajo aquí?

"Por supuesto que sí, él me lo permite siempre y cuando tenga prioridad su negocio"

13. ¿Usted estuvo de acuerdo con el gerente en que se realizara una consultoría?

"En realidad él tomo la decisión por recomendación de un amigo, a mí solo me lo comentó, pero considero que fue una buena decisión"

14. ¿Que tipo de inversiones maneja y quien las decide?

"El que decide que hacer es el gerente, generalmente se basa en lo que le recomiendan sus amigos. La mayoría lo tiene invertido en CETES y los intereses los utiliza para una casa que está haciendo en Cuernavaca. Lo demás lo tiene en dos cuentas bancarias"

Entrevistado: Cajera.

Fecha : Agosto 11, 1991.

Por : Consultor.

1. ¿Qué hace usted en una semana normal de trabajo?

"De lunes a jueves mi rutina es muy similar, llego todos los días a las 8:00 a.m. y empiezo a ordenar las notas que se pagaron el día anterior y las voy relacionando en un reporte. También durante la mañana a parte de atender a proveedores y clientes, en los ratos libres preparo los depósitos que se hacen en el banco diariamente, y como a las 12:30 p.m. me voy al banco y ya regreso después de comer. En la tarde sigo con la relación y como a las 16:00 p.m. hago mi corte de caja. Los viernes varía porque en la mañana me dedico a preparar los sobres de la raya para pagar el sábado a los obreros. Y los sábados después de pagarles a los obreros me dedico a terminar el reporte de toda la semana y se lo entrego al contador para que prepare el reembolso de caja"

2. ¿Usted tiene horarios establecidos para pagar a los proveedores?

"No, generalmente vienen en las mañanas y la mayoría ya saben que a las 12:30 no estoy así que algunos vienen en la tarde"

3. ¿Los pagos a proveedores se hacen con cheque o en efectivo?

"Los pagos mayores a \$50,000.00 se hacen con cheque, los demás en efectivo"

4. ¿Y sus clientes como acostumbran pagarles, con cheque o con efectivo?

"Con cheque, salvo algún pago especial, pero casi nunca hay"

5. ¿Existe mucho movimiento diario ya sea por pagos o cobros?

"Pues sí algo, ya que ha pesar de tener un solo proveedor de madera, se hacen varias requisiciones y como se paga generalmente de contado si hay movimientos frecuentes. Lo mismo sucede con los clientes, solo son cinco clientes pero hacen muchos pedidos"

6. ¿Quién autoriza tanto los pagos a los empleados como a los proveedores?

"Los pagos en efectivo los autoriza el supervisor y los pagos mayores como los de los empleados el gerente"

7. ¿Usted folea todos los comprobantes y revisa que cumplan con todos los requisitos fiscales?

"Sí, aunque luego los checa el contador"

8. ¿El corte de caja que hace diariamente, se lo checa el contador?

"No, sólo lo revisa los sábados cuando le entrego mi relación o mi reporte, ya si algo no checa lo vemos"

9. ¿Como cuánto dinero deposita diariamente?

"Varia mucho ya que es de acuerdo a lo cobrado, pero aproximadamente entre \$300,000.00 y \$500,000.00, por supuesto en cheques, en efectivo muy poco"

10. ¿Los cheques que deposita a nombre de quien están?

"La mayoría están a nombre de la fábrica, pero algunos a nombre del gerente"

11. ¿Quién controla la chequera?

"El gerente, el auxiliar le informa de acuerdo con sus registros lo que hay que pagar, el lo autoriza y le da a su secretaria la relación de los cheques para que los haga, después él los firma y me los da para que los guarde en la caja mientras los cobran"

12. ¿Quién más a parte de usted conoce la combinación de la caja fuerte?

"El gerente, el contador y el supervisor"

Entrevistado: Gerente General.

Fecha : Agosto 12, 1991.

Por : Consultor.

1. ¿Desde cuando comenzó y en que condiciones su negocio?

"Mi padre se dedicaba a éste mismo negocio y nos enseñó a mi hermano y a mí a hacer cajas desde pequeños. Cuando el falleció yo me hice cargo, y compre el terreno y construí la fábrica con las ganancias del negocio de ésto ya hace 10 años. Poco a poco fui contratando más gente y consiguiendo más clientes hasta tener lo que usted ya conoce"

2. ¿Porqué usted y no su hermano se encargó de la fábrica?

"Primeramente por ser el más grande, y además yo he estudiado un poco más que él, yo estudié hasta la preparatoria y él solo la secundaria y considero tener mayor capacidad para los negocios"

3. ¿Porqué realiza usted casi todas las funciones y no delega responsabilidades a sus empleados?

"Me gusta hacerlo todo porque así tengo mayor control de lo que se gasta así como de lo que se recibe y necesita, si lo delego siento que perdería el control del negocio"

4. ¿Antes de escoger a su proveedor de madera, cotizo con otros más?

"Si hice comparaciones, pero éste proveedor nos ha surtido desde que vivía mi padre y aunque a veces nos ha fallado, le tengo mucha confianza"

5. ¿Sus clientes también son muy antiguos?

"Si también, aunque sólo son cinco tengo mucho tiempo de tratar con tres de ellos, los otros dos son más recientes, uno de como hace cuatro años y el otro como tres"

6. ¿Tiene problemas con sus clientes frecuentemente ya sea por retrasos en las entregas o mala calidad del producto?

"En ocasiones si se molestan por la calidad de las cajas, es que algunas no salen muy bien, pero hablo con ellos y ya nos arreglamos de alguna forma"

7. ¿Considera que tiene buena comunicación con sus empleados y trabajadores?

"Yo creo que sí, casi no recibo quejas aunque no tengo mucho trato con los trabajadores pero si hubiera problemas ya me los habría comentado mi hermano"

8. ¿Sabía usted que la mayoría de los trabajadores no utilizan el equipo de seguridad?

"Sí me había fijado, pero lo que pasa es que se les olvida o no les gusta, mi hermano ya los ha reprendido, pero no entienden, yo no me explico por que lo hacen si la prestación es para ellos"

9. ¿Sabía usted que hay una pared en el área del almacén con un alto grado de humedad?

"Sí ya me lo había comentado mi hermano, pero no he podido contratar a alguien que quiere venir a repararla en domingo para así no tener que parar la producción"

10. ¿Les da a sus trabajadores algún incentivo para que hagan mayor número de cajas o mejoren la calidad?

"Que mejor incentivo que pagarles más, ya que cobran a destajo, así que entre más hagan más reciben"

11. ¿Si usted tuviera diariamente información veraz que le diera elementos suficientes de juicio para saber la situación de su negocio, delegaría responsabilidades?

"Quizá si lo haría, pero si usted se refiere a los informes que me da el contador no los siento muy efectivos, ya que son medio enredados"

12. ¿Porqué cree que sus operaciones no son eficientes?

"Hay muchos detalles que se me van por no tener controles adecuados, además específicamente en el área de producción observo a

muchos trabajadores y creo que falta algo para poderlos controlar."

13. ¿Ha hecho algo para tratar de solucionar estas deficiencias?

"Francamente no, he comentado con mi hermano lo de los trabajadores y con el contador lo de la información, pero nada formal, es por eso que contrate sus servicios"

c) Revisión de los Estados Financieros.

Como tercer paso se revisaron los Estados Financieros llegando a las siguientes conclusiones:

- El nivel de ventas es muy estable.
- El margen de utilidad entre el costo de ventas y el precio de ventas es aproximadamente del 70%.
- Tanto los pagos como los cobros son de contado, por lo que la empresa conserva buena liquidez y solidez.
- El terreno como las instalaciones son propiedad del gerente por lo que no existen problemas de arrendamiento.
- Los registros contables son aceptables pero tienen serias deficiencias en cuanto a oportunidad y confiabilidad, ya que el control interno es muy deficiente.
- El rendimiento sobre la inversión es bueno.
- En general el negocio es muy rentable, las utilidades son buenas pero no estables, no hay tendencia de incremento en los últimos meses.

d) Presentación de resultados al cliente.

Toda la información anterior se analizó y se discutió para llegar a conocer la problemática de la empresa y así poder elaborar nuestras sugerencias, que se presentan de la siguiente manera:

México, D.F. a 21 de Agosto de 1991.

LA CAJA, S.A.
Av. de la Viga #1000
Col. Obrera
México, D.F.

Atte.: SR. ANTONIO RODRIGUEZ
Gerente General.

Estimado Señor Rodríguez:

Confirmando lo que se analizó en la junta de días pasados, donde se discutieron los principales problemas de su empresa en base al diagnóstico que se efectuó.

Problemática de la empresa:

- No existe un procedimiento para el control y valuación de inventarios, basándose únicamente en la experiencia.
- Los formatos que utilizan para controlar los diversos pasos de la producción hasta llegar a los reportes para contabilidad son inadecuados e insuficientes, ya que la información no llega en forma oportuna y contiene muchos errores que el contador tiene que aclarar posteriormente.
- Existe duplicidad de funciones entre el supervisor y los jefes del almacén como de producción ocasionando pérdida

de tiempo, confusión de responsabilidades y de autoridad por línea.

- El Área del almacén está muy mal organizada, ya que los materiales están muy amontonados y por lo mismo no es fácil su libre manejo. Esto ocasiona problemas para su control de stocks mínimos y máximos de existencias y además se tienen frecuentes accidentes menores de los trabajadores por astilladuras, redundando todo ésto en pérdida de tiempo productivo.
- Por el mismo problema del punto anterior se tienen pérdidas por daños tanto de materia prima como del producto terminado, lo cual afecta directamente al costo.
- Al no existir adecuados controles, los consumos de materia prima se calculan en base a la producción semanal del producto terminado, teniendo como consecuencia errores en los reportes para contabilidad ya que los consumos no son reales sino estimados y ésto altera el costo de producción y por ende el de venta.
- No existe control de calidad tanto en la compra de materia prima como en el producto terminado, esto ha ocasionado por un lado mermas fuertes por la materia prima, y por otro lado devoluciones constantes de los clientes que afectan directamente al costo ya que es muy difícil la reconstrucción del producto terminado y generalmente se pierde.

- La maquinaria y equipo que se utiliza es de muy mala calidad ocasionado descomposturas frecuentes y por consecuencia retrasos y bajas en la producción, personal ocioso y gastos por composturas que vienen a repercutir en el costo de producción.
- Debido al gran número de trabajadores y aunado a la falta de conciencia que existe del orden y limpieza por no haber una política bien definida se suscitan frecuentemente problemas tales como pérdidas momentáneas de herramientas y material así como accidentes por tropiezos y resbalones. Todo esto afecta la eficiencia de la operación y por ende al costo.
- El equipo de seguridad que utilizan los trabajadores es inadecuado, ya que se quejan de que los guantes son muy gruesos y entorpecen su labor, las caretas se empañan con el sudor impidiéndoles la visión, motivo por el cual no los utilizan y por lo mismo ocurren accidentes, que ocasionan incapacidades y costos.
- En el área contable la organización de funciones es inadecuada ya que se tiene mucho tiempo ocioso. Los registros contables cubren las necesidades, pero no son adecuados ya que les falta claridad y oportunidad, por lo que la información a la gerencia no es suficiente para la toma de decisiones.
- Existen deficiencias de control interno en las áreas de la caja y la gerencia que no permiten su desarrollo eficiente como serían:
En el primer caso, inadecuados controles de protección de

los recursos monetarios por tener acceso a ellos demasiadas personas y en el segundo caso, exceso de trabajo concentrado en una sola persona.

Sugerencias:

- Se sugiere la implantación de un sistema de control y valuación de inventarios que le brinden al negocio los controles necesarios para obtener información confiable, clara y oportuna, ya que existen errores constantes tanto de registro como del control interno de la operación que afectan directamente al costo.

- Definir responsabilidades específicas al personal administrativo para hacer una adecuada distribución de esfuerzos y tener mayor rendimiento del mismo.

-Es necesario reorganizar el sistema de control interno en todas las áreas. Esto consiste básicamente en crear nuevos controles que permitan mayor eficiencia, confiabilidad y oportunidad de las diferentes operaciones que se realizan.

- Analizar las ventajas respecto al costo-beneficio ya sea de adquirir maquinaria y equipo de mayor calidad para no tener paros constantes por descomposturas definiendo medidas adecuadas de mantenimiento para poder trabajar a la mayor capacidad de producción, o bien investigar cotizaciones en la contratación de un servicio de maquila para la obtención de materia prima, quizá daría como resultado entre otras cosas menor costo y mayor eficiencia al proceso productivo.

- Es indispensable cambiar el equipo de seguridad para los trabajadores, además hacer un manual de seguridad que contenga reglas y procedimientos para realizar de forma segura y eficiente el proceso operativo y obtener con esto motivación del personal y menos pérdidas de tiempo y gastos por lesiones.

- Es necesario establecer controles de calidad tanto de materia prima como del producto terminado.

- Se estima conveniente investigar cotizaciones con otros proveedores.

Esperamos que la presente sea de su total agrado y hayan quedado claros todos los puntos que mencionamos en nuestra junta del día 19 de Agosto de 1991.

Asimismo le enviaré a la brevedad posible nuestra Carta-Propuesta de servicios profesionales para su aprobación.

Sin más por el momento, aprovecho para enviarle un cordial saludo quedando a sus órdenes.

Atentamente

C.P. Consultor.

3. CARTA PROPUESTA.

México, D.F., a 27 de Agosto de 1991.

LA CAJA, S.A.
Av. de la Viga #1000
Col. Obrera
México, D.F.

Atte.: SR. ANTONIO RODRIGUEZ
Gerente General.

Apreciable Señor Rodríguez:

En respuesta en su amable petición, le presentamos nuestra propuesta de servicios profesionales para colaborar en forma conjunta con ustedes en la implantación del sistema de control y valuación de inventarios para su empresa.

ANTECEDENTES

Con base en los problemas encontrados durante el diagnóstico que realizamos y a la junta que tuvimos acordando que el enfoque para realizar la implantación será la adaptación de un sistema de control y valuación de inventarios adecuado al giro y volumen de operaciones de la empresa, así como la maquila para la obtención de materia prima.

Asimismo, estamos de acuerdo en que para la realización del proyecto, se integrará un equipo de trabajo con personal de "La Caja, S.A." y de nuestra firma de consultoría, asignados a tiempo completo.

OBJETIVOS Y PLAN DE ACCION

El objetivo principal del proyecto será la implantación de un sistema de control y valuación de inventarios. El trabajo a realizar en el proyecto constituirá en:

- Entrevistas con el personal involucrado para conocer a detalle la operación completa y las necesidades específicas de cada puesto, así como la lógica de la información contable.

- Entrevistas con varios maquiladores para comparar costo-beneficio en la contratación de sus servicios. En caso positivo, arreglo de todo lo necesario para la contratación.

- Evaluación y selección de un sistema de control y valuación de inventarios adecuado a todas las necesidades de la empresa.

- Diseño de formas para controlar cada operación en las distintas áreas y obtener su adecuado registro ya sea con o sin la contratación de la maquila.

- Rediseño del catálogo de cuentas de inventarios.

- Entrenamiento de los operarios tanto en el manejo y llenado de las nuevas formas, como en el conocimiento pleno de toda la operación.

- Capacitación del personal administrativo del nuevo sistema.
- Estudio de necesidad real de mano de obra con la implantación del nuevo sistema con o sin la contratación de la maquila.
- Elaboración de un manual de seguridad para realizar el proceso de producción con el menor riesgo para los operarios.
- Inventario físico.

ALCANCE

Entenderemos por implantación del sistema de control y valuación de inventarios:

- Registro de saldos iniciales de acuerdo al inventario físico realizado.
- Llenado de formatos en las distintas fases de la producción hasta la elaboración del reporte de producción y consumo para contabilidad del primer mes de implantado el sistema.
- Registro del costo de ventas del primer mes de implantado el sistema.

El alcance del proyecto no incluye ninguna depuración de cuentas asumiéndose que los registros a la fecha están correctos. En caso de haber ajustes por el inventario físico realizado, la

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

empresa se hará responsable del registro de los mismos.

PRODUCTO FINAL

El producto final del proyecto será el siguiente:

- Sistema de control y valuación de inventarios funcionando.
- Personal involucrado entrenado y capacitado en el sistema.
- Número de contrataciones adecuadas para realizar toda la operación.
- Contratación en su caso de un servicio de maquila para la adquisición de la materia prima.
- Catálogo de cuentas actualizado.
- Manual de seguridad para los operarios.
- Medidas de control interno funcionando.

ORGANIZACION DEL PROYECTO

Se asignará personal de la "Caja, S.A." y de nuestra firma de consultoría de tiempo completo.

Consideramos que la realización del proyecto en forma conjunta tendrá como resultado beneficios tales como:

- Involucrar desde un principio al personal en toda la operación, y hacerlo sentir participe tomando sus experiencias en cuenta para la implantación.

- Reducción en tiempo de entrenamiento y capacitación del personal ya que varios estarán en condiciones de enseñarles a los demás.

- Compartir experiencias durante el desarrollo del proyecto y dar soluciones a los problemas conforme se fueran presentando.

El Sr. Jesús Rodríguez, supervisor general será el responsable del proyecto por parte de "La Caja S.A.". El cual coordinará la participación de algunos operarios según se necesiten durante el desarrollo del mismo.

Además, se contará con la participación de medio del contador de la empresa.

Por parte de nuestra firma se asignará la participación de tiempo completo de un consultor, más el tiempo de supervisión del suscrito.

TIEMPO ESTIMADO.

El tiempo estimado para la implantación del sistema será de tres meses tomando el último como inicio de operaciones con el nuevo sistema.

HONORARIOS PROFESIONALES.

La forma de facturación del despacho de consultoría es en base al tiempo real productivo de trabajo y al nivel de nuestro personal asignado, como ya se había comentado anteriormente con usted.

En caso de requerirse mayor tiempo del estimado, se les comentará en forma oportuna para su aprobación antes de incurrir en costos y tiempos adicionales.

Con base en lo anterior el costo estimado del proyecto será de \$.....00.

El cobro fue estimado de acuerdo a nuestras cuotas actuales, en caso de presentarse aumentos de salario mínimo a nivel nacional. Tendríamos una revisión de dicho costo para reconocer el efecto correspondiente.

Esperamos que ésta propuesta de servicios profesionales cubra completamente su amable petición, y le aseguramos que pondremos todo el esfuerzo y medios a nuestro alcance para lograr los resultados que usted espera.

Sin otro particular y agradeciendo nuevamente su confianza, quedamos a sus apreciables órdenes para cualquier aclaración o duda al respecto.

Atentamente,
C.P. Consultor.

C A P I T U L O I V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Es importante resaltar que la situación económica por la que atraviesa el país, obliga a las empresas a efectuar constantes cambios en sus estrategias y tener información actualizada en todo aquello que las afecta.

* En base a lo anterior se considera necesario el que las empresas en el rango en que se ubiquen cuenten con la consultoría administrativa correspondiente en virtud de que con ello estarán en mejores condiciones de competir en el mercado.

- Dentro de la micro, pequeña y mediana empresa existe ignorancia de los posibles medios de ayuda que da el gobierno.

* Es necesaria una amplia divulgación de los programas crediticios que tienen los organismos encargados del apoyo de la micro, pequeña y mediana empresa. Principalmente Nacional Financiera.

- Se tiene conocimiento que el otorgamiento de crédito a los productores de micro, pequeña y mediana empresa viene a representar un cuello de botella para las mismas.

* Se estima necesario la agilización del crédito que darán los organismos crediticios de primer piso con los que opera Nafinsa.

- Nafinsa y sus programas de apoyo al sector industrial a que nos referimos carecen del volumen de recursos económicos que se requiere para el impulso de este sector.

* Es necesario ante la política industrial implantada por el gobierno, se amplien las partidas asignadas al fomento y desarrollo del sector multicitado.

- No obstante los programas de Nafinsa para elevar la productividad de la micro, pequeña y mediana empresa estas carecen de la tecnología moderna adecuada para lograr el objetivo trazado.

* Es necesario que los organismos avocados a este renglón procuren a través de los medios más convenientes el traer una tecnología moderna a fin de mejorar el papel de las empresas nacionales en el mercado.

- Los sectores industriales que nos ocupan carecen de una adecuada asesoría en sus procesos productivo y comercial.

* Se sugiere la conveniencia de que los sectores señalados en la medida de sus posibilidades se asesoren a través de una consultoría empresarial, la cual detectará la problemática que tengan y los orientará al mejoramiento económico y administrativo de la misma.

- El asesor o consultor empresarial dada su preparación y experiencia detecta los puntos problemáticos de las empresas y proporciona las soluciones más adecuadas a ella.

* Por lo anterior se recomienda investigar entre los diferentes despachos de consultoría, cual es el adecuado para cada tipo de empresa.

_ Se ha comprobado que existe una deficiencia crediticia para la micro, pequeña y mediana empresa.

* Se considera conveniente que se efectúe una atención crediticia ágil y oportuna a las empresas, ya que con ello se logrará elevar la productividad de las mismas.

_ Puede considerarse que en nuestro país existe en forma poco significativa el uso de la consultoría administrativa, financiera y de control.

* Ante las ventajas que trae consigo el uso del servicio de consultoría señalada, es recomendable difundir ampliamente los beneficios que tiene para las empresas, ya que con ella se eleva la eficiencia y por ende la productividad y organización de las mismas.

- Como hemos podido observar la consultoría es un servicio que le proporciona a las empresas la ayuda necesaria para encontrar y resolver todas sus deficiencias principalmente en cuanto a sistemas de información, procesos administrativos, financieros y de control.

* Si las empresas no se preocupan por mejorar y actualizar sus sistemas tanto operativos como de información perderán con el tiempo competitividad y por ende su posición en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

"EL IMPACTO DE LA INFLACION Y LA DEVALUACION EN LA EMPRESA"

Kermith Anibal Castro Sansor

Tesis Profesional Instituto Politécnico Nacional

México, D.F.

"LA REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS EN EPOCA INFLACIONARIA"

A. Ampudia, R. Estrada, M.A. García, M.E. Ponce, A. Ramírez, J.L. Velázquez y M.E. Villaverde

Tesis Profesional Instituto Politécnico Nacional

México D.F.

"PLAN NACIONAL DE DESARROLLO"

Poder Ejecutivo Nacional 1988 - 1994

Tomo I y II

"REVISION DEL CONTROL INTERNO A TRAVES DEL FLUJO DE TRANSACCIONES"

J.L. García, E. Gutiérrez y J.f. Palafox

Tesina Universidad Iberoamericana

México, D.F.

"CONTROL DE INVENTARIOS EN TIENDAS DE AUTOSERVICIO"

Sandra Arrieta R.

Tesis Profesional Instituto Politécnico Nacional
México D.F.

"AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

William P. Leonard

Edición 1980

Editorial Diana

"ESTRATEGIAS FINANCIERAS E INFLACION"

Ma. Elena Valencia Z.

Tesis Profesional Instituto Politécnico Nacional
México, D.F.

"METODOLOGIA DE LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION"

Comisión de Consultoría en Administración de Empresas
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

"EL DIAGNOSTICO EN LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION"

Comisión de Consultoría en Administración de Empresas
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

"RECOMENDACIONES PARA LA ACTUACION DEL CONTADOR PUBLICO COMO
CONSULTOR ADMINISTRATIVO DE EMPRESAS"
Comisión de Consultoría en Administración de Empresas
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

"ANALISIS Y DISEÑOS DE SISTEMAS DE CONTROL DE INFORMACION"
Comisión de Consultoría en Administración de Empresas
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

"GUIA TECNICA PARA REALIZAR UN ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UN
SISTEMA DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS"
Comisión de Consultoría en Administración de Empresas
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

"SERVICIOS DEL CONTADOR PUBLICO CONSULTOR EN LA EMPRESA MEDIANA Y
PEQUEÑA"
Comisión de Consultoría en Administración de Empresas
Comisión de Servicios a la Pequeña y Mediana Empresa
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

"ESTADISTICAS DE DIVERSOS FACTORES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA"
Secretaría de Programación y Presupuesto

"EL MERCADO DE VALORES"

Nacional Financiera, S.A.

Año LI, No. 21, Noviembre 1, 1991

"INFORMACION EN GENERAL PROPORCIONADA POR CONSULTORES"

"VALIOSA INFORMACION OBTENIDA EN ENTREVISTAS A: EMPRESARIOS,
EMPLEADOS Y OBREROS DE DIVERSAS PEQUENAS INDUSTRIAS"