

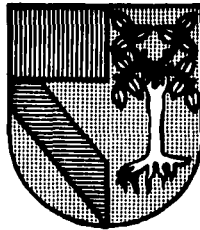
308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

30
2EJ

ESCUELA DE ADMINISTRACION

Con estudios incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México



**LA CONSULTORIA EN ORGANIZACION:
EL CASO DE UNA MEDIANA EMPRESA**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS
GERARDO MOTA VARGAS
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**DIRECTOR DE TESIS:
LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA**

México, D. F. Abril, 1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

**A Dios, por todas las bendiciones con
las que me ha llenado**

**A mis padres, porque sus lecciones han sido
las más importantes de mi vida**

**A mis hermanos, Joaquín y Roberto, por su cariño y
amistad que espero conservar por siempre**

A mi abuelita Luz y mi tía Ma. Antonieta

Con mucho cariño para mi abuelito José

**A mis maestros y a la Universidad Panamericana,
por haberme transmitido sus invaluable
enseñanzas y valores**

A todos mis amigos y compañeros

**A todas aquellas personas que me han brindado su
apoyo y han influido en mi formación profesional**

**Muy especialmente a Georgina, por todos los
momentos que hemos compartido y
por los que nos faltan compartir**

INDICE

INTRODUCCION	1
<u>CAPITULO I: LAS EMPRESAS Y SU ADMINISTRACION</u>	4
1.1 Concepto de Empresa	4
1.2 Elementos de la Empresa	6
1.2.1 Unidad Económico-Social	6
1.2.2 Capital, Trabajo y Dirección	6
1.2.3 Producción	7
1.2.4 Bien Común Propio y de la Sociedad	7
1.3 Clasificación y Tipos de Empresas	9
1.3.1 Según su Actividad o Giro	9
1.3.2 Según su Origen de Capital	10
1.3.3 Según la Magnitud de la Empresa	12
1.3.4 Según Otros Criterios	13
1.4 Relaciones de la Empresa con su Entorno	16
1.5 Concepto de Administración	19
1.6 Características de la Administración	21
1.6.1 Universalidad	21
1.6.2 Valor Instrumental	21
1.6.3 Unidad temporal	21
1.6.4 Amplitud de Ejercicio	21
1.6.5 Especificidad	22
1.6.6 Interdisciplinariedad	22
1.6.7 Flexibilidad	22
1.7 Etapas del Proceso Administrativo	23
1.7.1 Etapa de Planeación	23
1.7.2 Etapa de Organización	27
1.7.3 Etapa de Integración	30
1.7.4 Etapa de Dirección	32
1.7.5 Etapa de Control	34
1.8 La Administración: Diferentes Enfoques	36
<u>CAPITULO II: LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO</u>	40
2.1 Clasificación de las empresas en México	40
2.2 La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MPYME) en México	42
2.2.1 La Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Contexto Empresarial del País	42
2.2.2 Características Generales de las MPYME's	45
2.2.2.1 Edad de los empresarios y las empresas	45
2.2.2.2 Escolaridad de los Empresarios	45
2.2.2.3 Sexo de los empresarios	45
2.2.2.4 Ubicación	46
2.2.2.5 Participación de familiares en la empresa	46
2.2.3 Operatividad de las MPYME's	46
2.2.3.1 Determinación de Costos y Precios de Venta	46
2.2.3.2 Promoción del Producto	46
2.2.3.3 Maquinaria y Equipo	47
2.2.3.4 Inversión	47
2.2.3.5 Administración	47
2.2.3.6 Problemas Laborales	47
2.2.3.7 Capacitación y Asistencia Técnica Empresarial	48

	2.2.3.8	Expectativas ante el Tratado de Libre Comercio	48
2.3		Ventajas y Desventajas de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas	49
	2.3.1	Ventajas	49
	2.3.1.1	Líneas de Comunicación cortas y directas	49
	2.3.1.2	La ganancia como salario al dueño	50
	2.3.1.3	Contacto directo con empleados y clientes	50
	2.3.1.4	Autonomía en la Toma de Decisiones	50
	2.3.1.5	Accesibilidad al Medio	51
	2.3.1.6	Uso intensivo de Mano de Obra	51
	2.3.1.7	Adaptación y Flexibilidad de acuerdo con las características de su mercado	51
	2.3.1.8	Distribución del Ingreso	52
	2.3.2	Desventajas	52
	2.3.2.1	Débil poder de negociación en el entorno financiero, económico y político	52
	2.3.2.2	Carencia de mecanismos de crédito apropiados, ágiles, suficientes y oportunos	53
	2.3.2.3	Desventaja competitiva frente al grado de automatización de la producción	53
	2.3.2.4	Desconocimiento del mercado	53
	2.3.2.5	Falta de especialización	54
	2.3.2.6	Confinamiento, Exceso de Trabajo	54
	2.3.2.7	Riesgo de pérdidas monetarias	54
	2.3.2.8	Desconocimiento de Apoyos Institucionales	55
	2.3.2.9	Conflictos Familiares	55
2.4		Principales Causas del Fracaso de las MPYME's	56
	2.4.1	Madurez Corporativa	57
	2.4.2	Desastre	57
	2.4.3	Inexperiencia	57
	2.4.4	Mala Administración	58
2.5		Orientación de la Política Mexicana hacia la Globalización de la Economía y su Influencia en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas	60
	2.5.1	El Desarrollo Estabilizador	61
	2.5.2	El Período de Echeverría	62
	2.5.3	El Período de López Portillo	63
	2.5.4	El Período de De la Madrid	65
	2.5.5	El Período de Salinas de Gortari	66
	2.5.6	El Período de Zedillo	69
2.6		Opciones para las MPYME'S ante los Retos Actuales	72
	2.6.1	Desarrollar Alianzas Estratégicas	72
	2.6.2	Aprovechar las ventajas de la Subcontratación	76
	2.6.3	Utilizar los Servicios de la Consultoría en Administración	77
		CAPITULO III: LA CONSULTORIA DE EMPRESAS	79
	3.1	Antecedentes	79
	3.2	Definición	83
	3.3	Características	84
	3.3.1	Servicio Independiente	84
	3.3.2	Servicio Consultivo	84
	3.3.3	Servicio Práctico	85
	3.4	Tipos de Consultoría	86
	3.4.1	Consultoría Interna	86
	3.4.2	Consultoría Externa	87
	3.5	Razones para Emplear Consultores	88
	3.5.1	Para que Aporten Conocimientos y Capacidades Especiales	88

	3.5.2	Para que Presten ayuda Intensiva en Forma Transitoria	88
	3.5.3	Para que Den un Punto de Vista Imparcial	89
3.6		Tipos Fundamentales de Tareas	90
	3.6.1	El Estudio de la Empresa	90
	3.6.2	Estudios e Investigaciones Especiales	91
	3.6.3	Elaborar Soluciones para Problemas Determinados	91
	3.6.4	Ayudar a Poner en Práctica una Solución	91
	3.6.5	Actuar como Asesor	92
3.7		Fases de la Relación Cliente-Consultor	94
	3.7.1	Establecimiento del Contacto Inicial	95
	3.7.2	Establecimiento de la Relación de Ayuda y Formulación del Contrato	95
	3.7.3	Identificación del Problema y Elaboración del Diagnóstico	96
	3.7.4	Planeación de los Objetivos y las Acciones a Empezar	97
	3.7.5	Acción y Retroalimentación	97
	3.7.6	Consecución de los Objetivos del Contrato: Continuidad, Soporte y Terminación	97
3.8		El "Consultcubo"	98
	3.8.1	Tipos de Intervención	98
		3.8.1.1 De Aceptación	99
		3.8.1.2 Catalítica	99
		3.8.1.3 De Confrontación	99
		3.8.1.4 De Prescripción	99
		3.8.1.5 De Teorías y Principios	99
	3.8.2	Punto Focal de la Intervención	100
	3.8.3	La Unidad que Experimenta el Cambio	100
3.9		La Consultoría de Empresas en Diversas Esferas de la Administración de Empresas	103
	3.9.1	La Consultoría en Dirección General	104
	3.9.2	La Consultoría en el área Financiera	105
	3.9.3	La Consultoría en el área Comercial	106
	3.9.4	La Consultoría en el área de Producción	108
	3.9.5	La Consultoría en el área de Personal	109
	3.9.6	La Consultoría en el área de Informática	110
	3.9.7	La Consultoría en el área Legal	111
	3.9.8	La Consultoría en el área Fiscal	112

CAPITULO IV: LA CONSULTORIA EN ORGANIZACION EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

			115
4.1		Papel y perfil del Consultor en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	115
4.2		La Consultoría en la Dirección de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	119
	4.2.1	Durante el nacimiento	119
	4.2.2	Durante el desarrollo y madurez	120
	4.2.3	Durante la declinación	122
4.3		La Consultoría en Organización	123
	4.3.1	Aspectos Preliminares	123
	4.3.2	Definición	125
	4.3.3	Razones para llevar a cabo un estudio de Consultoría en Organización	125
		4.3.3.1 Crecimiento de la empresa	126
		4.3.3.2 Características del producto y del mercado	127
		4.3.3.3 Mercados Internacionales	127
		4.3.3.4 Características de la Producción	128
		4.3.3.5 Costos	129
		4.3.3.6 Declinación de la Actuación Económica	129
	4.3.4	Enfoque de la Consultoría en Organización	130

	4.3.4.1 Estructura de Organización	131
	4.3.4.2 Sistemas y Procedimientos	133
4.3.5	Objetivos y Alcance del Estudio en Organización	135
4.3.6	Metodología del Estudio	137
	4.3.6.1 Definición del Estudio	137
	4.3.6.2 Levantamiento de información	140
	4.3.6.3 Análisis y evaluación de la información	142
	4.3.6.4 Desarrollo y Propuesta de Alternativas	143
	4.3.6.5 Diseño	145
	4.3.6.6 Implantación y Mantenimiento	150
4.3.7	Productos Terminados	151

CAPITULO V: CASO PRACTICO-FRAGANCIAS MEXICANAS, S.A. DE C.V.
(FRAGMEX)

	5.1 Resumen Ejecutivo	153
	5.2 Antecedentes	154
	5.3 Objetivo del Proyecto	156
	5.4 Metodología	158
5.5	Estructura de Organización	159
	5.5.1 Estructura de Organización Actual	160
	5.5.2 Comentarios sobre la Estructura de Organización	162
	5.5.3 Estructura de Organización Propuesta	167
	5.5.4 Descripción de Funciones	171
5.6	Procedimientos	180
	5.6.1 Análisis de los Procedimientos Actuales	180
	5.6.2 Observaciones sobre los procedimientos	182
5.7	Conclusiones y Recomendaciones	190
	CONCLUSIONES	196
	BIBLIOGRAFIA	199



INTRODUCCION

La micro, pequeña y mediana empresa en México vive en la actualidad momentos críticos. El 98% de la planta productiva del país, la principal generadora de empleos y fuente de desarrollo de la vocación empresarial enfrenta una creciente competencia externa, a la cual deberá responder en forma inmediata y adecuada. En caso de no hacerlo, peligrará su existencia, el empleo de millones de mexicanos y la estabilidad económica y política del país.

Ahora más que nunca se requiere hacer más con menos: encontrar las fuerzas y debilidades que afectan la estructura de cada organización para encontrar caminos nuevos que mejoren la actuación de las empresas.

Se necesita además un conocimiento amplio del entorno de la empresa para lograr una visión integral de su funcionamiento; de aquellas amenazas y oportunidades a las que se enfrenta en el ambiente externo que la rodea.

Se requieren cambios. Cambios que brinden elementos competitivos, que incrementen la capacidad productiva y de gestión empresarial, que permitan la sobrevivencia.

El presente estudio pretende brindar un panorama de la micro, pequeña y mediana empresa mexicana y la aportación de la consultoría a este tipo de organizaciones.



El Capítulo I aborda las generalidades de la empresa y conceptos generales de la administración de la misma. En este capítulo se consideran temas como el concepto de empresa, sus elementos, su clasificación, sus relaciones con el entorno al igual que las etapas del proceso administrativo, los cuales deben observarse en el momento de dirigir a una organización.

El Capítulo II toca el tema de la micro, pequeña y mediana empresa en México, su importancia, sus ventajas y desventajas así como las principales causas de su fracaso. Conociendo estos aspectos podemos comprender el accionar de la micro, pequeña y mediana empresa, con la finalidad de brindar posibles soluciones a su problemática.

Aunado a lo anterior, es indudable que la apertura comercial de México es inevitable. De ser una economía cerrada y proteccionista, en pocos años se convirtió en una completamente abierta. Esta repentina apertura no fué prevista por el micro, pequeño y mediano empresario. Sin embargo, hoy sufre las consecuencias de esta falta de previsión y lo coloca en clara desventaja en un mercado mundial ya que carece de elementos competitivos en sus productos y servicios.

Ante esta situación surge la figura de la Consultoría de Empresas y la Consultoría en Organización, las cuales son tratadas en los Capítulos III y IV. La Consultoría como actividad profesional cuenta con los elementos necesarios para ayudar al micro, pequeño y mediano empresario en su difícil tarea. En diferentes áreas, de diversas maneras, la asesoría y los conocimientos del consultor se



materializan en la empresa. Es un apoyo que hasta el momento se ha desaprovechado, y sus bondades no han sido explotadas al máximo por las empresas mexicanas.

Mediante el Caso Práctico de Fragancias Mexicanas, S.A. de C.V. (Fragmex), se observa la manera en la cual la Consultoría en Organización brinda soluciones prácticas y como una empresa puede beneficiarse de las mismas.

El presente estudio brinda elementos para que el micro, pequeño y mediano empresario tenga una conocimiento más amplio sobre la Consultoría de Empresas y tenga la certeza que al utilizar sus servicios, sus métodos, sus técnicas y asesoría puede dar un cambio y un verdadero impulso a su organización.



1.1 CONCEPTO DE EMPRESA

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad, sin embargo, es a la vez uno de los conceptos más difíciles de entender, cuyo contenido no se entiende del todo ya que siempre se encuentra en evolución, siendo utilizada en diversos ámbitos mercantiles, fiscales, del trabajo, etc. Y todo esto se debe a que la empresa es un concepto analógico; esto es, se aplica a diversas realidades, en sentido parte idéntico y parte diverso.

En un intento de comprender a la empresa, diversos autores han propuesto diferentes definiciones de la misma. Así, tenemos que la empresa es:

Para el Diccionario:

"Entidad estructural económica, determinada por el tipo de actividad que desarrolla (mercantil o industrial) y por el modo en que está distribuida la propiedad de la misma. Su fin es obtener beneficios que pueden ser colectivos o privados, pero a su vez la empresa puede ser pública, social o individual."(1)

Para Agustín Reyes Ponce:

"La unidad de producción de bienes y servicios para un mercado." (2)

Para Münch Galindo y García Martínez:

"Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad."(3)



Para Isaac Guzmán Valdivia:

"Unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad".(4)

Sin duda, a través del tiempo, se han efectuado múltiples intentos para comprender un concepto: la empresa. Ya que la definición propuesta por Guzmán Valdivia es acorde con los fines del presente estudio, será objeto de análisis.



1.2 ELEMENTOS DE LA EMPRESA

Acorde con lo anteriormente expuesto, se pueden identificar los elementos esenciales de la empresa, siendo los siguientes:

1.2.1 UNIDAD ECONOMICO-SOCIAL

La empresa es una institución compleja, con diferentes componentes (Capital, Trabajo y Dirección) unidos entre sí, formando un todo. Capital, Trabajo y Dirección se coordinan como factores de la producción teniendo como fin un sentido económico: la utilidad. Esta es la razón de existir de la empresa.

Sin lugar a dudas, se puede hablar de una unidad de carácter social, que se integra por personas, que a pesar de contar con diversas actividades, funciones, responsabilidades y facultades logran unirse para alcanzar una misión concreta.

1.2.2 CAPITAL, TRABAJO Y DIRECCION

Se entiende por capital "el conjunto de bienes destinados a la producción: dinero, crédito, materias primas, máquinas, equipos, instalaciones, etc. Igualmente incluye a los dueños de tales bienes, esto es, a los inversionistas."(5)



El trabajo es el esfuerzo humano aplicado a la creación de riqueza. Este despliegue de fuerzas es a nivel operativo, por lo que se excluye la actuación de quienes ocupan puestos de mando dentro de la empresa.

Dirección es el conjunto de funciones administrativas llevadas a cabo por un equipo de personas a las cuales se les ha conferido ciertas facultades y autoridad en la organización, se entiende también como todas las actividades de apoyo, asesoría y servicio. Además, se entiende por dirección a las personas encargadas del desarrollo de estas funciones y actividades.

1.2.3 PRODUCCION

No se refiere únicamente a la función encargada de la transformación de artículos, desde la materia prima, pasando por todos los procesos necesarios hasta lograr los artículos terminados. Su acepción es de índole general, significando la creación de utilidad. Y sabido es que este valor comprende a la industria, comercio, y servicios en general.

La producción deberá contribuir a la función social de la empresa, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

1.2.4 BIEN COMUN PROPIO Y DE LA SOCIEDAD

La actuación de la empresa deberá buscar el bien común propio y de la sociedad entendiendo al bien común como "el conjunto organizado de condiciones sociales por las que el hombre puede realizar su destino material y



espiritual" (6); siendo un fin para la sociedad y medio para el desarrollo y perfeccionamiento del hombre.

Se alcanzará el bien común propio de la empresa, cuando se establezcan las condiciones propias para satisfacer los intereses, necesidades y las aspiraciones tanto a nivel material como espiritual de los diferentes grupos que integran a la misma, a saber: inversionistas, trabajadores y jefes o ejecutivos.

La actuación de la empresa deberá ligarse a las exigencias del bien común de la sociedad, otorgando fuentes de trabajo, satisfaciendo necesidades de productos y/o servicios a un precio y calidad acordes con la misma sociedad.

"Anteriormente, los hombres de negocios no necesitaban hablar el lenguaje de la "responsabilidad social" corporativa. Pero ante el cambio de las normas sociales, se ven obligados a recordar una vieja pero olvidada verdad: aunque la corporación persigue en sus mercados metas económicas bien definidas guiadas por las utilidades, vive y respira en el seno de una sociedad."(7)



1.3 CLASIFICACION Y TIPOS DE EMPRESAS

Los avances tecnológicos y económicos han originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Por lo mismo, su clasificación es muy diversa y la misma se basa en diferentes criterios. A continuación se presentan los criterios de clasificación de la empresa más difundidos (ver cuadro 1.1).

1.3.1 SEGUN SU ACTIVIDAD O GIRO

De acuerdo a las actividades que desarrollan, las empresas pueden clasificarse en:

1.3.1.1 Industriales: se dedican a la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

- 1.3.1.1.1 Extractivas: explotan recursos naturales, ya sea renovables o no renovables.

1.3.1.1.2 Manufactureras: transforman materias primas en productos terminados, pudiendo ser:

1.3.1.1.2.1 Manufactureras de consumo final: producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del último consumidor; éstos bienes pueden ser duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad.

1.3.1.1.2.2 Manufactureras de bienes de producción: satisfacen las demandas de las industrias de consumo final.

1.3.1.1.3 Agropecuarias: explotan los recursos ganaderos y agrícolas.



1.3.1.2 Comerciales: su función es la de ser intermediario entre el productor y el consumidor; realizando la compra-venta de productos determinados. A su vez suele clasificarse en:

1.3.1.2.1 Mayoristas: realizan ventas a gran escala a otras empresas, que a su vez distribuyen el producto al consumidor.

1.3.1.2.2 Minoristas o detallistas: las que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades al consumidor.

1.3.1.2.3 Comisionistas: se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

1.3.1.3 Servicios: son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos, entre ellos, transporte, turismo, servicios financieros, educación, servicios públicos, etc.

1.3.2 SEGUN SU ORIGEN DE CAPITAL

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital o patrimonio y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1.3.2.1 Privadas: siendo sus principales características las siguientes:

- El capital es de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.
- Libertad de acción del empresario en los métodos productivos, aunque en ocasiones sometido a limitaciones referentes a la



naturaleza del producto, condiciones laborales, al sistema de precios y otros aspectos.

- Los bienes y servicios que se producen están destinados a un mercado, cuya reacción es un elemento de riesgo en la administración de la empresa.
- Las relaciones de la empresa con las demás se rigen por la competencia, se subdividen a su vez en:

- 1.3.2.1.1 Nacionales: cuando los inversionistas son del país.
- 1.3.2.1.2 Extranjeras: cuando el capital proviene del extranjero.
- 1.3.2.1.3 Transnacionales: cuando el capital es preponderantemente extranjero y las utilidades se reinvierten en el país de origen.

1.3.2.2 Públicas: la empresa pública es un instrumento del poder público que tiene por objeto regular la actividad de las empresas privadas. Esto ha creado frente a ellas un sector público o semipúblico en que el Estado, en diversos grados, actúa como empresario. En las empresas públicas el Estado es el único propietario y empresario.

En algunos casos, dichas empresas se crean con fines de lucro, aunque normalmente el índice de beneficio no es el indicador de la bondad de la explotación. Por lo general, en los sistemas de economía capitalista, las empresas públicas se crean para asegurar a la sociedad determinados bienes o servicios a precios lo más bajos posibles, aunque se produzcan pérdidas. Tal es el caso de algunos servicios de transporte, limpieza, energía, etc.

Las empresas públicas pueden ser subclasificadas en:



1.3.2.2.1 Centralizadas: son organismos que se integran a una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, por ejemplo, las Secretarías de Estado.

1.3.2.2.2 Desconcentradas: tienen determinadas facultades de decisión limitadas, manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía.

1.3.2.2.3 Descentralizadas: desarrollan actividades que comprenden al Estado y son de interés general, dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propios.

1.3.2.2.4 Estatales: pertenecen íntegramente al Estado, no adopta una forma externa de sociedad privada, cuenta con una personalidad jurídica propia y se someten alternativamente al Derecho Público y al Privado.

1.3.2.2.5 Mixtas o Paraestatales: en este caso existe una aportación del Estado y los particulares, ya sea en la dirección o en la propiedad, o en ambas.

1.3.3 SEGUN LA MAGNITUD DE LA EMPRESA

Uno de los criterios utilizados es el de la magnitud de la empresa, siendo micro, pequeña, mediana o grande de acuerdo a ciertos parámetros. Por lo general, suele recurrirse a los siguientes criterios:

1.3.3.1 Ventas: establece el tamaño de la empresa de acuerdo a su influencia en el mercado que abastece y por el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando cubre mercados internacionales.



1.3.3.2 **Finanzas:** el tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.

1.3.3.3 **Producción:** se clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, de acuerdo a este enfoque, entre más automatizada sea la producción, mayor será el tamaño de la empresa.

1.3.3.4 **Personal:** se toma en cuenta el número de personas que laboran en la empresa, existiendo diferentes parámetros en cada país.

1.3.4 SEGUN OTROS CRITERIOS

Existen otros criterios para clasificar a las empresas, así tenemos los siguientes:

1.3.4.1 Económico

1.3.4.1.1 **Nuevas:** se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país.

1.3.4.1.2 **Necesarias:** tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías de vital importancia que se producen en el país en cantidades insuficientes.

1.3.4.1.3 **Básicas:** aquellas consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial de un país.

1.3.4.1.4 **Semibásicas:** producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.



1.3.4.1.5 **Secundarias:** fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

1.3.4.2 **Régimen Jurídico:** se clasifican a las empresas de acuerdo a la forma de su constitución legal. Por ejemplo, todas aquellas formas que pueden adoptar las sociedades mexicanas de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles.

1.3.4.3 **Duración:** se toma en cuenta la misión y objeto principal de la empresa y el tiempo en que se pretende alcanzar.



Cuadro 1.1: Clasificación de la Empresa

Empresa	Actividad o giro	Industriales	Extractivas Agropecuarias Manufactureras	Recursos renovables Recursos no renovables Bienes de producción Bienes de consumo final
		Comerciales	Mayoristas Minoristas Comisionistas	
		Servicio	Transporte, Turismo, Instituciones Financieras, Educación, Servicios públicos, Consultoría	
	Origen del Capital	Privadas	Nacionales Extranjeras Transnacionales	
		Públicas	Centralizadas Desconcentradas Estatales Paraestatales Descentralizadas	
	Magnitud o Tamaño	Pequeñas, medianas o grandes	Ventas	Local Nacional Internacional
			Finanzas	
		Producción	Artisanal Mecanizada Altamente mecanizada Automatizada	
	Otros criterios	Económico	Personal	
			Básicas Semibásicas Secundarias Nuevas Necesarias	
Régimen Jurídico				
Duración		Temporales Permanentes		



1.4 RELACIONES CON EL ENTORNO

La empresa no puede vivir aislada, independiente y encerrada en sí misma. Continuamente la empresa mantiene contacto con el exterior, crea y mantiene una serie de relaciones con el medio ambiente que la circunda, su éxito depende en gran medida de las relaciones que guarda con sus clientes, proveedores, sociedad en general, autoridades gubernamentales, etc. y de su capacidad de adaptación al medio ambiente externo.

Toda empresa puede verse como un sistema abierto, el cual presenta las mismas características de un organismo biológico. Un sistema abierto existe, y solamente puede existir, por el intercambio de materiales con su ambiente. Cualquier organización requiere de importar materiales; transformarlos mediante procesos de conversión; consumir parte para su mantenimiento interno, y exportar el resto. Estas actividades deberá llevarlas a cabo para poder sobrevivir.

La idea de tratar a la organización como un sistema abierto no es nueva. Herbert Spencer afirmaba que:

"Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes aspectos esenciales:

- en el crecimiento;
- en el hecho de volverse más complejo a medida que crece;



- en el hecho de que, volviéndose más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua:
- porque su vida tiene inmensa extensión comparada con a vida de sus unidades componentes;
- porque en ambos casos hay creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad"(8)

El propósito fundamental de las organizaciones, como el de todos los sistemas, es su sobrevivencia o el mantenimiento de su estabilidad interna. Pero esto supone una multiplicidad de objetivos y funciones los cuales se logran sólo a través de las interacciones con el ambiente.

Sin embargo, las empresas están introducidas en un medio ambiente complejo e inestable. Esa inestabilidad es causada por innumerables factores, como el desarrollo de tecnología, la expansión mercadotécnica y los rápidos cambios sociales y económicos que producen presiones constantes para que la empresa se modifique, se adapte y crezca, cumpliendo con las exigencias del medio ambiente.

Así, las relaciones entre las organizaciones y su entorno son altamente complejas. Leavitt, Dill y Eyring resumen lo anterior diciendo que las "organizaciones viven en un mundo humano, social, político y económico."(9)



En resumen, las organizaciones son profundamente influidas por las fuerzas del ambiente en que se desarrollan que provocan cambios organizacionales, los cuales, a su vez, también tienen sus consecuencias en el ambiente y así sucesivamente. El ciclo es continuo y dinámico.



1.5 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

"La administración, desde su posición casi desconocida en 1900, ha llegado a ser la actividad central de nuestra época y economía -una fuerza innovadora y poderosa en la cual se apoya el bienestar material y nacional de nuestra sociedad-."(10)

No obstante la inexactitud y relativa corta edad de la ciencia y la teoría administrativa, el desarrollo de la Administración data de los días en que por primera vez los individuos intentaron lograr metas al trabajar en grupo.

"Los orígenes de algunos de los así llamados conceptos y prácticas de administración moderna fácilmente se descubren en la antigüedad."(11) Sumerios, Egipcios, Babilonios, Hebreos, Chinos y Griegos desarrollaron prácticas administrativas apoyadas estrictamente sobre una base de ensayo-y-error, con poca o ninguna teoría y virtualmente sin intercambio de ideas y prácticas.

Así, desde las civilizaciones antiguas, los hombres administraban. Sin embargo, es a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando se reconoce la importancia de esta actividad en el desarrollo de la humanidad, y se originan estudios y análisis muy extensos sobre el medio ambiente de la empresa, los principios y procesos administrativos y sus técnicas.



A través del tiempo, se acuña el concepto moderno de administración, el cual podemos entender como:

"Lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".(12)

o

"La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."(13)

Cualquier tipo de organización humana requiere de una administración para coordinar los esfuerzos individuales, con el fin de alcanzar metas y objetivos grupales. Su aplicación es universal: empresas, gobierno, iglesias, asociaciones caritativas, universidades, hospitales, clubes deportivos, etc. requieren de la coordinación de sus recursos para la consecución de sus fines.

La administración es clave, vital para la empresa. El fracaso de las organizaciones se debe en gran medida a la incompetencia e inexperiencia administrativas. Es por esto que el estudio y comprensión de las ciencias administrativas cobran su real importancia en las postrimerías del siglo XX.



1.6 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

La administración posee ciertas características propias que la hacen diferente a otras disciplinas:

1.6.1 UNIVERSALIDAD

Como se mencionó anteriormente, existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse en una empresa industrial, el ejército, un hospital, una institución deportiva, etc.

1.6.2 VALOR INSTRUMENTAL

La administración es un instrumento, una herramienta. Su finalidad es eminentemente práctica, siendo un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma.

1.6.3 UNIDAD TEMPORAL

Aunque para fines de estudio, se divide en varias fases o etapas, esto no significa que las etapas del proceso administrativo existan aisladamente. "La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente."⁽¹⁴⁾

1.6.4 AMPLITUD DE EJERCICIO

Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.



1.6.5 ESPECIFICIDAD

Tiene características propias que le proporcionan un carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines.

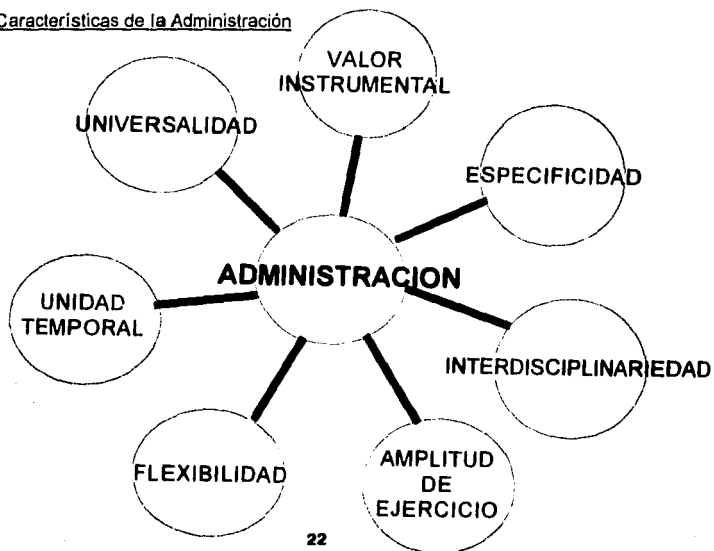
1.6.6 INTERDISCIPLINARIEDAD

La administración guarda una estrecha relación con otras disciplinas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

1.6.7 FLEXIBILIDAD

Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social donde se aplican.

Cuadro 1.2: Características de la Administración





1.7 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es un proceso dinámico, continuo, constante. Aunque para fines de estudio se distinguen diversas etapas del proceso administrativo, no hay que perder de vista que las mismas se llevan a cabo simultáneamente, y se mezclan en la práctica.

Existen autores que además de las etapas que se tratarán más adelante, consideran a la coordinación como una función adicional; sin embargo, parece más exacto considerarla como la esencia de la Administración, ya que "cada una de las funciones del administrador es un ejercicio de coordinación."(15)

1.7.1 ETAPA DE PLANEACION

Al pensar en un medio ambiente que permita el eficaz desenvolvimiento de los individuos que trabajan en grupos, la tarea esencial es observar que se entiendan con claridad los propósitos y objetivos así como los métodos para alcanzarlos. Esta es la función de la fase de la planeación dentro del proceso administrativo, por ello, puede decirse que planear es fundamental.

La planeación es un proceso intelectual. Planear es decidir que objetivos quieren lograrse, qué acciones deben llevarse a cabo para alcanzarlos, qué posiciones organizacionales se asignarán para ellos y quién será el responsable en cada una de las acciones necesarias.



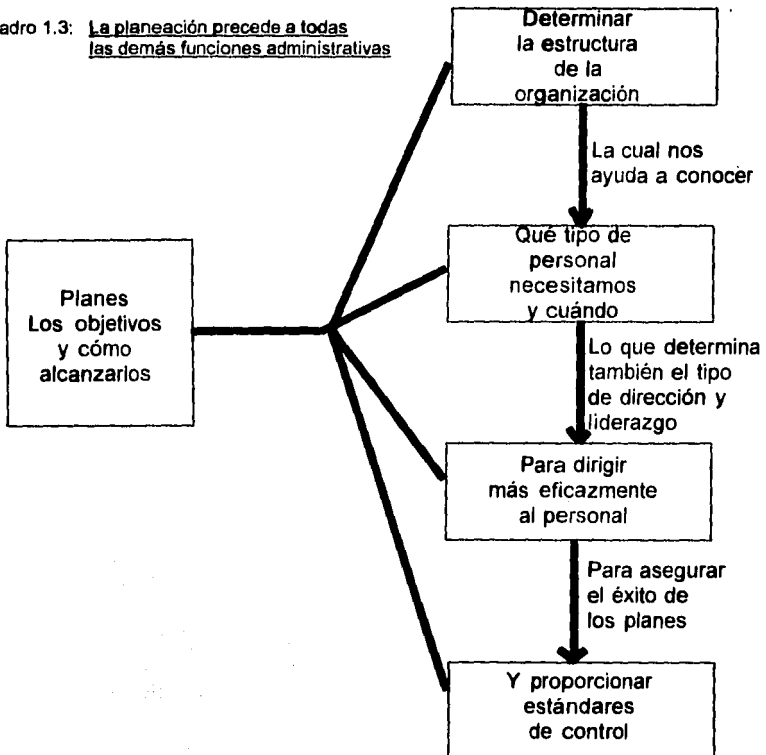
"Las operaciones administrativas de organización, integración de personal, dirección y control están diseñadas para sustentar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las otras funciones administrativas."(16)(ver figura 1.2)

La etapa de planeación requiere para su cumplimiento de una serie de pasos. Desde el desarrollo de un producto, adquisición de maquinaria o programas de mayor envergadura hasta planes menores, es necesario observar los pasos indicados en la figura 1.3.

Puede decirse que la planeación y el control son "los gemelos siameses de la administración."(17) Cualquier intento por controlar sin planes no tendría sentido, puesto que no se podría saber si se va donde se desea -la tarea del control-, si no se conoce donde se quiere ir -la tarea de la planeación-.

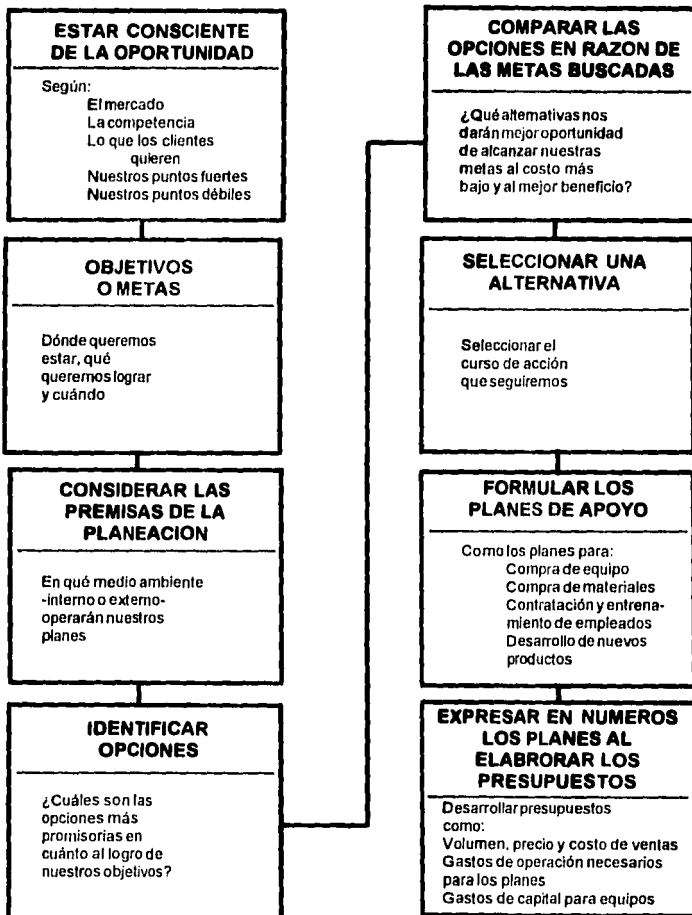


Cuadro 1.3: La planeación precede a todas las demás funciones administrativas





Cuadro 1.4: Pasos de la Planeación





1.7.2 ETAPA DE ORGANIZACION

Es obvio que los individuos que conocen lo que se espera de ellos, que desean cooperar entre sí, trabajarán con mayor efectividad si todos conocen su papel dentro de la empresa y la relación de sus funciones con las de sus compañeros. La función administrativa de organizar consiste básicamente en proyectar y mantener estos sistemas de funciones.

Para que sea justificable una estructura organizacional, se debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Que tenga objetivos claros y precisos.
2. Que exista un concepto claro de los deberes.
3. Que haya un entendimiento del área de autoridad de cada persona.

Una estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente entendible para todos quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados.

"Una razón importante por la que se producen conflictos en las organizaciones es que las personas no comprenden sus asignaciones ni las de sus compañeros de trabajo. Sin importar que tan bien concebida haya sido una estructura de organización, las personas deben comprenderla para hacer que funcione. La comprensión se ve apoyada en forma material mediante un uso apropiado de organigramas, de descripciones precisas de puestos, de la



especificación de las relaciones de autoridad y de información, y mediante la introducción de metas específicas que den vida a los puestos.”(18)

Al llevar a cabo la etapa de organización habrá que tomar en cuenta las siguientes variables:

AREA DE MANDO O TRAMO DE CONTROL

Existe un límite para el número de personas que le reportan a un mismo jefe en forma directa. Este límite dependerá de ciertos factores como son: la similitud de funciones, la proximidad geográfica, la complejidad de las funciones, la capacidad de supervisión del superior, etc.

NIVEL ORGANIZACIONAL

Como resultado del área de mando o tramo de control, se tiene que recurrir a la creación de diferentes niveles jerárquicos en la estructura de organización. Estos niveles son la posición relativa que guardan entre sí los departamentos o unidades de trabajo.

CADENA DE MANDO

Son los niveles jerárquicos que componen la estructura de organización de una entidad.

DEPARTAMENTO O UNIDAD DE TRABAJO

Es la parte que compone la entidad y en la cual se divide la estructura de organización (área, división o rama de una empresa) sobre las cuales un administrador tiene autoridad respecto al desempeño de actividades y resultados específicos.



LINEA

Departamentos principales de una empresa que contribuyen en forma más directa al logro de los objetivos.

STAFF

Relación en una posición organizacional donde el trabajo del empleado consiste en dar consejo o asesoría a otra persona.

COMITE

Grupo de personas a las cuales se les encomienda algún asunto con propósitos de información, asesoría, intercambio de ideas o decisiones.

LINEA DE AUTORIDAD

Es el canal a través del cual se ejerce el derecho o poder de emitir instrucciones o aprobar acciones de las personas que ocupan los puestos en los que informan directamente a quien tiene la autoridad.

DELEGACION DE AUTORIDAD

Es el hecho de investir de autoridad a un subordinado para que tome decisiones.

CENTRALIZACION DE AUTORIDAD

Tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones en una estructura organizacional manteniéndola por lo general en el nivel superior de dicha estructura, o cerca de él.

DESCENTRALIZACION DE AUTORIDAD

Tendencia a diseminar la autoridad en la toma de decisiones de una estructura organizacional.



1.7.3 ETAPA DE INTEGRACION

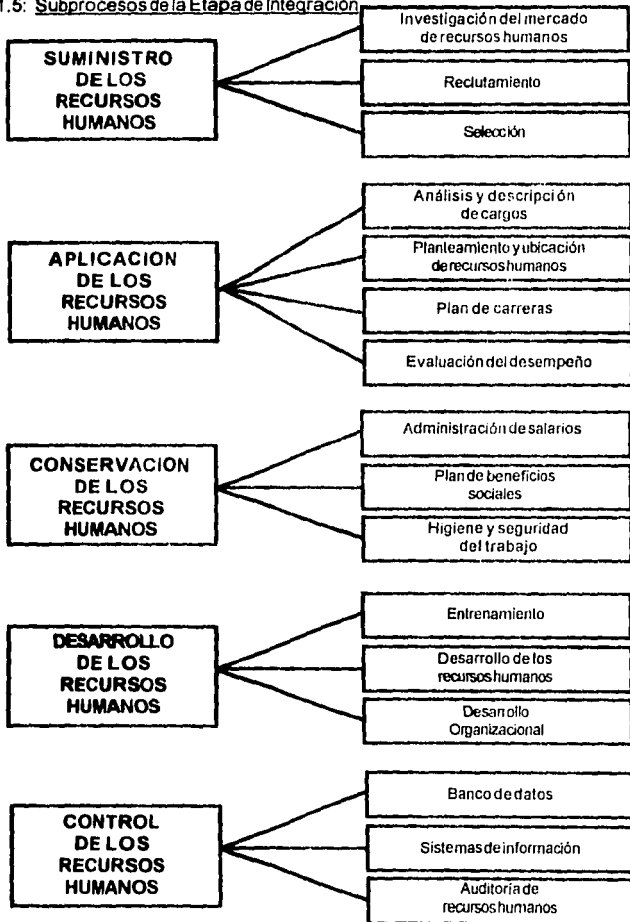
La función administrativa de integración de personal se define como la ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, evaluación, compensación y capacitación del personal necesario. La integración tiene un vínculo estrecho con la organización, es decir, con la fijación de las estructuras intencionales de papeles y puestos.

A su vez, la etapa de integración se puede considerar como un proceso consuetudinario por etapas o subprocesos. Estos subprocesos son íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio que ocurra en uno, provoque influencias sobre los demás, las cuales realimentarán nuevas influencias en otros, y así sucesivamente (cuadro 1.5)

Mientras las funciones de planeación, organización y control pueden contemplarse como tareas esencialmente objetivas que pueden tener ciertas características mecanicistas importantes, las funciones de integración y dirección se refieren en forma casi exclusiva a personas. Como es natural, esto introduce complejidades que no se resuelven en forma sencilla.



Cuadro 1.5: Subprocesos de la Etapa de Integración





1.7.4 ETAPA DE DIRECCION

La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización.

Para una dirección eficaz, deben tomarse en cuenta tres normas básicas:

- a) La exigencia de observar la realidad concreta, histórica-cultural de los grupos o comunidades que son objeto de dicha dirección.
- b) El respeto a la realidad esencial del hombre y la sociedad. En otros términos: "los hombres conviven en un aquí y en un ahora precisos e inconfundibles, como condiciones de hecho que son diferentes a las que puedan tener otros grupos o sociedades, también lo es que el hombre es siempre, indefectible, necesaria e inevitablemente, un ser personal, es decir, un ser consciente, con voluntad propia, con libertad y responsabilidad; y que la sociedad humana, independientemente de las modalidades geográficas e históricas, requiere una unidad de orden y una orientación al bien común de sus miembros."(19)
- c) La tercera de estas normas demanda a la dirección un estricto apego al deber ser; deber ser expresado en los diferentes fines que expresa el derecho, la política, la economía, la educación y demás disciplinas a cuyo servicio se encuentra la función directiva.

Con frecuencia se piensa que administración y liderazgo son lo mismo. Aunque es cierto que la mayoría de los administradores efectivos son líderes efectivos y que el liderazgo es una función esencial para los administradores, se



requiere algo más que dirección al administrar. Como anteriormente se comentó, la dirección está dirigida a las personas, es aquí donde las ciencias de la conducta hacen su principal contribución a la administración. Conceptos tales como motivación, liderazgo, creatividad, innovación y comunicación deberán estar presentes en el momento de dirigir a la empresa.



1.7.5 ETAPA DE CONTROL

La función administrativa de control es la medición y la corrección del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los niveles de objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se están llevando a cabo. Por ello, es una función de todo administrador, desde el presidente hasta el supervisor. La responsabilidad primordial del ejercicio del control recae en todo administrador que tiene a su cargo la ejecución de planes.

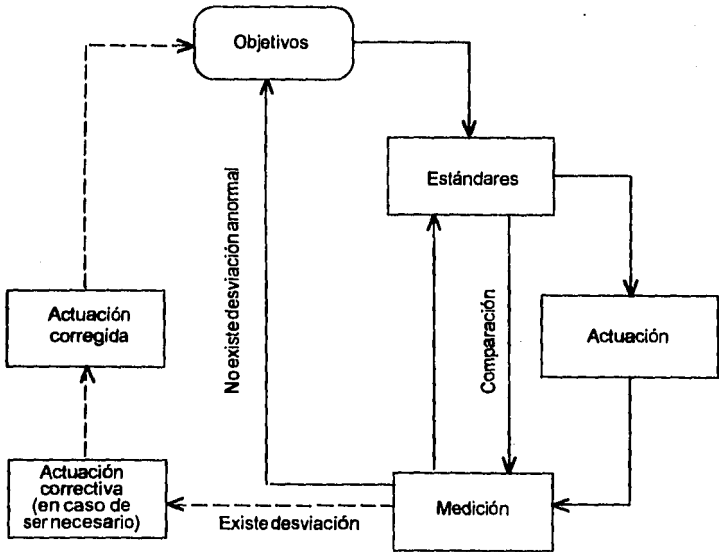
"El proceso de control consta de cuatro pasos:

1. Decidir qué debe lograrse o qué constituye una buena actuación.
2. Medir la actuación real y vigente en términos cuantitativos si es posible.
3. Comparar las actuaciones reales y vigentes con los estándares de lo que se espera lograr.
4. Empezar acción correctiva, si es necesario, para lograr o aventajar los resultados deseados en el futuro."(20)(ver cuadro 1.6)

Para el diseño o mantenimiento de un sistema de controles administrativos, deben existir dos prerrequisitos importantes: que los controles estén basados en planes y una estructura de organización clara.



Cuadro 1.6: Modelo del sistema del control administrativo





1.8 LA ADMINISTRACION: DIFERENTES ENFOQUES

El interés por la administración ha dado lugar a una serie de diferentes enfoques que tratan de explicar la naturaleza de los conceptos, teoría y técnicas que fundamentan la práctica administrativa. (ver cuadro 1.7)

Como se puede observar, existen diferentes puntos de vista del estudio de la ciencia administrativa. No se puede caer en el error de "casarse" con un sólo enfoque, ya que "no hay una sola manera de administrar en forma óptima. No existen planes, estructuras organizacionales, estilos de liderazgo ni controles que sean idóneos para todas las situaciones."(21)

Sin embargo, estudios de McKinsey and Company, una de las principales firmas de consultoría en el mundo, hacen notar la necesidad de una serie de elementos esenciales que se requieren moldear e integrar para conformar una buena administración. Esta teoría recibe el nombre de Modelo de las 7's de McKinsey, ya que sus elementos empiezan en inglés con S, siendo los siguientes:

- Estrategia:** Plan o curso de acción que lleva a asignar los recursos de la organización, con el fin de lograr los objetivos.
- Estructura:** Caracterización del organigrama.
- Sistemas:** Informes estandarizados y procesos sistematizados.
- Staff:** Descripción demográfica de categorías del personal importante dentro de un compañía (esto es, ingenieros, empresarios, licenciados, etc.)



Estilo: Manera en que los directivos se comportan para obtener las metas de la empresa.

Habilidades: Capacidades especiales del personal clave o de la compañía en general.

Metas

superiores: Llamados también valores compartidos. Son los significados o conceptos básicos que una organización inculca a sus miembros.

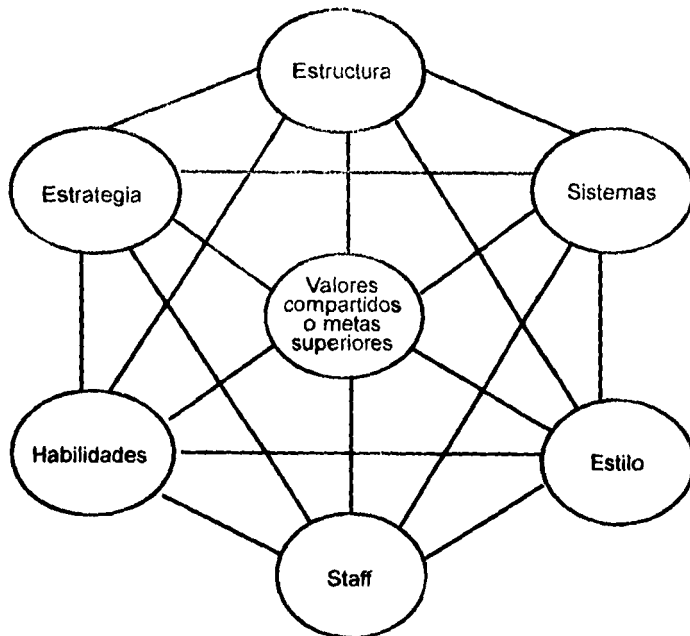


Cuadro 1.7: Principales enfoques administrativos

ENFOQUE	PRINCIPALES ASPECTOS EN LOS QUE BASA SU ESTUDIO
EMPIRICO O DE CASOS	Estudio de la experiencia a través de casos.
COMPORTAMIENTO INTERPERSONAL	Las cosas se hacen y se logran mediante las personas, por lo tanto, se debe concentrar en las relaciones interpersonales.
COMPORTAMIENTO DE GRUPO	Estudios del comportamiento de las personas en grupo.
SISTEMAS SOCIALES COOPERATIVOS	Considera las relaciones humanas como sistemas sociales donde se da una cooperación bien organizada.
SISTEMAS SOCIOTECNICOS	Las actitudes personales y el comportamiento de grupo están influenciados por el sistema técnico en el que trabajan las personas.
TEORIA DE LA DECISION	Concentrarse únicamente en la toma de decisiones: la selección de un curso de acción entre diferentes alternativas.
SISTEMAS	Considera a la empresa como un sistema abierto, interactuando e influenciado por su medio ambiente.
MATEMATICO	Procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos para explicar los fenómenos administrativos.
CONTINGENCIA O SITUACIONAL	La administración depende de las situaciones y una serie de circunstancias.
ROLES ADMINISTRATIVOS	Estudio de los roles interpersonales, de información y de decisión que desempeñan los administradores.
ENFOQUE OPERACIONAL O PROCESO ADMINISTRATIVO	Basada en las operaciones administrativas, da vital importancia a las etapas del proceso administrativo.



Cuadro 1.8: Modelo de las 7-S de McKinsey



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

1. Diccionario Enciclopédico Bruguera. Bruguera Mexicana de Ediciones, S.A. Tomo 6.
2. Reyes Ponce, Agustín. Administración por Objetivos. Editorial Limusa. pág. 13.
3. Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas. pág. 42.
4. Guzmán Valdivia, Isaac. Humanismo Trascendental y Desarrollo. Editorial Limusa. pág. 95.
5. Guzmán Valdivia, Isaac. Op. cit. pág. 96.
6. Guzmán Valdivia, Isaac. Op. cit. pág. 99.
7. McDonald, John. How Social Responsibility Fits the Game of Business. Fortune. Febrero, 1990. pág. 206
8. Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill. pág. 15
9. Chiavenato, Idalberto. Op. cit. pág. 23.
10. Claude S. George, Jr. Historia del Pensamiento Administrativo. Ed. Prentice Hall. pág. 1
11. Claude S. George, Jr. Op. cit. pág. 3
12. Terry, George. Principios de Administración. CECSA, pág. 20
13. Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril y Wehrich, Heinz. Administración. Ed. McGraw Hill. pág. 12.
14. Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas. pág. 25.
15. Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril y Wehrich, Heinz. Administración. Ed. McGraw Hill. pág. 71.
16. Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril y Wehrich, Heinz. Op. cit. pág. 111.
17. Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril y Wehrich, Heinz. Op. cit. pág. 112.

18. Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril y Weltrich, Heinz. Op.cit. pág. 398.
19. Guzmán Valdivia, Isaac. Op.cit. pág. 162.
20. Gloss, Raymond E., Steade, Richard D y Lowry, James R. La Empresa y Su Medio. Grupo Ed. Iberoamérica. pág. 435.
21. Hampton, David. Administración. Ed. McGraw Hill. pág. 70.



2.1 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS EN MEXICO

En México, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), estableció un método de clasificación tomando en consideración dos indicadores: el número de trabajadores y el monto neto de las ventas anuales, de la manera que se presenta en el cuadro 2.1.

Las empresas deberán cumplir simultáneamente con los dos requisitos para clasificarse en determinado estrato. En el caso de empresas de nueva creación, la estimación del valor de las ventas netas anuales tendrá que ser congruente con la capacidad de producción instalada, así como el número de trabajadores.

Cabe hacer un reflexión : "Grande no significa bueno, necesariamente. Muchas empresas pequeñas con alta rentabilidad perdieron su efectividad cuando crecieron. Las razones pueden ser muchas, por ejemplo: Al crecer la empresa, el dueño ya no pudo atender todos los detalles. La empresa trató de cubrir áreas fuertemente competidas desatendiendo así su nicho de mercado. No contaron con talento gerencial para manejar una empresa mayor. Perdieron la flexibilidad que tenían cuando eran pequeñas. Se burocrataron, haciendo más lenta la toma de decisiones. Los costos de operación crecieron a mayor velocidad que las ventas. Dejaron de prestar servicio personalizado a sus clientes. Los competidores más grandes empezaron a verlas como enemigas. No contaron con recursos suficientes para financiar el crecimiento."(1)



La pequeña y mediana empresa que busca crecer debe considerar con mucho cuidado si es conveniente este crecimiento, en detrimento de las ventajas competitivas de la misma.

Cuadro 2.1: Clasificación de las Empresas según la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)

TAMAÑO DE EMPRESA	NUMERO DE TRABAJADORES	MONTO ANUAL DE VENTAS NETAS (MILES DE N\$)
MICRO	1 A 15	HASTA 900
PEQUEÑA	16 A 100	HASTA 9,000
MEDIANA	101 A 250	HASTA 200,000



2.2 LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

Nacional Financiera (NAFIN) , con objeto de conocer a profundidad las características y necesidades de la micro, pequeña y mediana empresa en México, en coordinación con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), realizó un estudio 13,573 diferentes empresas en la República Mexicana, enfocándose principalmente a cuatro sectores de actividad económica: Manufactura, Construcción, Comercio y Servicio.

A través de este estudio, se conoció la opinión, habilidades, experiencia, obstáculos para el desarrollo y disposición al cambio del empresario de la micro, pequeña y mediana empresa, así como las características de su quehacer empresarial. Los principales resultados que dicho estudio brindó son los siguientes:

2.2.1 LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL DEL PAIS

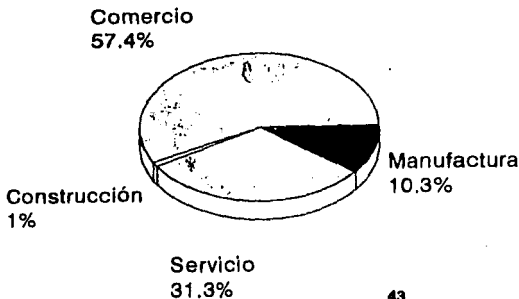
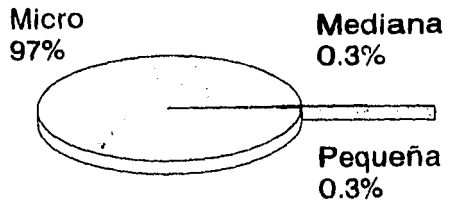
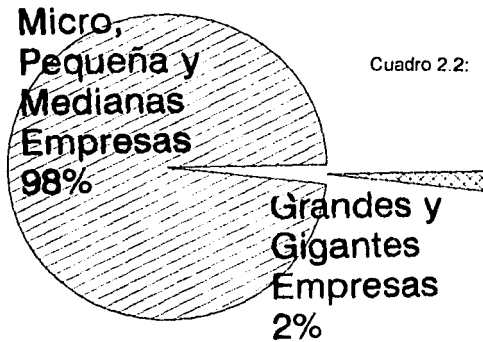
La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MPYME) juega un papel protagónico en la composición de la planta productiva nacional, ya que, de un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, 98% son MPYME's. De estos negocios, 97% son micro, 2.7% pequeños y el restante 0.3% medianos. Asimismo, 57% son empresas dedicadas al comercio; 31% a los servicios; 11% al sector manufacturero y 1% a la industria de la construcción. (ver cuadro 2.2.)

"Como es natural, la concentración económica y poblacional en pocas entidades federativas del país es un patrón que se refleja en la localización de



estas empresas: 61% de los establecimientos se ubican en el Distrito Federal, Jalisco, México, Nuevo León, Guanajuato, Puebla y Veracruz:"(2){ver cuadro 2.3}

Cuadro 2.2: La Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Contexto Empresarial del País





Cuadro 2 3: Distribución Geográfica de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México



REGION	PORCENTAJE
Centro	21.4%
Noreste	11.4%
Occidente	11.5%
Noroeste	8.0%
Norte	5.2%
Centro Norte	8.6%
Centro Sur	13.0%
Oriente	11.7%
Sur	6.0%
Sureste	3.2%



2.2.2 CARACTERISTICAS GENERALES DE LAS MPYME'S

Siguiendo con el análisis del estudio de NAFIN e INEGI, las empresas encuestadas cuentan con las siguientes características:

2.2.2.1 Edad de los empresarios y las empresas

La edad promedio del empresario de la micro empresa es de 41 años, mientras que en la pequeña y mediana empresa es de 39 años.

Cerca del 90% de las empresas medianas tienen seis años o más de haber iniciado operaciones, mientras que un 80% de las pequeñas y un 51% de las micros cuentan con esta edad.

2.2.2.2 Escolaridad de los empresarios

La relación escolaridad-tamaño de la empresa es directamente proporcional. Es decir, a mayor tamaño de la empresa, mayor es el grado de escolaridad de los empresarios.

2.2.2.3 Sexo de los empresarios

"En la mayoría de las empresas de los tres tamaños investigados, predomina el empresario masculino en una proporción de cuatro a uno, siendo la microempresa en donde más mujeres participan como empresarios (32%)"(3)



2.2.2.4

Ubicación

Las principales razones de la ubicación de las MPYME's fueron el acceso a clientes y la disponibilidad de recursos y servicios con que cuenta el lugar donde se ubican.

2.2.2.5

Participación de familiares en la empresa

El 62% de las microempresas cuentan con propietario único, las pequeñas empresas cuentan con una participación elevada (42% de las encuestadas) de miembros familiares en la sociedad, mientras que esta proporción disminuye en la mediana empresa.

2.2.3 OPERATIVIDAD DE LAS MPYME'S

2.2.3.1

Determinación de Costos y Precios de Venta

La fijación de precios que se realiza es de manera empírica en la mayoría de los casos. Sólo el 14% de la empresas micro, 41% de las pequeñas y 46% de las medianas empresas tienen una clara noción de los criterios técnicos para la fijación de precios.

2.2.3.2

Promoción del producto

Son pocos los esfuerzos tendientes a la promoción de los productos y los servicios que estas empresas ofrecen al mercado. Si se llega a realizar, se



efectúa por métodos tradicionales (periódico y directorio telefónico principalmente).

2.2.3.3 Maquinaria y Equipo

A medida que se incrementa el tamaño de la empresa, existe una mayor conciencia para ampliar o renovar los equipos e instalaciones productivas.

2.2.3.4 Inversión

Los empresarios de la micro y pequeña empresa manifestaron que invierten la mayor parte de sus ganancias en materia prima (62.3 y 49.7% respectivamente), no así los empresarios de la mediana empresa, cuya principal inversión se enfoca a la maquinaria 47.3%).

2.2.3.5 Administración

"Cerca del 88% de las microempresas son administradas por sus propios dueños; en tanto que en las pequeñas alcanza el 57% y en las medianas el 42%. El resto es administrado por profesionales dedicados a este ramo."⁽⁴⁾

2.2.3.6 Problemas Laborales

En cuanto a los problemas laborales que enfrentan las MPYME's los encuestados mencionaron el ausentismo, la alta rotación y la capacitación como los más importantes.



2.2.3.7 Capacitación y Asistencia Técnica Empresarial

Más del 50% de los empresarios mostraron gran interés en recibir capacitación y/o asesoría en las áreas de mercadotecnia, administración y producción. Sin embargo, más del 25% de los empresarios desconocen en que área requieren capacitación.

2.2.3.8 Expectativas ante el Tratado de Libre Comercio (TLC)

"En la microempresa, el 45% mostró incertidumbre sobre las repercusiones que puede generar el TLC en el desarrollo de sus actividades; en cambio, los empresarios pequeños (49%) y medianos (52%) esperan que el tratado los beneficie."⁽⁵⁾



2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MPYME'S

Son múltiples las ventajas competitivas que gozan las MPYME'S, desgraciadamente, también son múltiples sus desventajas. El micro, pequeño y mediano empresario debe identificar las fuerzas de su empresa para explotarlas al máximo, al igual que sus debilidades, con el fin de subsanarlas.

2.3.1 VENTAJAS

Entre las ventajas que poseen las MPYME's se pueden señalar las siguientes:

2.3.1.1 Líneas de comunicación cortas y directas

Existe un nivel de manejo único. El contacto directo, cara a cara, entre los empleados y los gerentes hacen posible una buena comunicación entre ellos, lo mismo para dar y recibir instrucciones que para discutir asuntos relacionados con el funcionamiento de la empresa.

"La existencia de comunicación entre el gerente y el empleado es un valioso auxiliar para mejorar el entendimiento entre los que integran el establecimiento, y, por lo tanto, para depurar el funcionamiento de la organización."(6)



2.3.1.2 La ganancia como salario al dueño

Una de las grandes ventajas que ofrece la micro y pequeña empresa a su propietario es el hecho de que éste puede ser su "jefe", trabajando para sí mismo, en su directo provecho.

2.3.1.3 Contacto directo con empleados y clientes

El propietario y el administrador tienen una interacción directa con sus subordinados, teniendo la posibilidad de conocer las necesidades y aspiraciones de los que allí laboran.

Otra ventaja importante es el hecho de establecer relaciones personales de acercamiento con la clientela, donde gracias a la misma, sus clientes pueden ser objeto de atenciones, consideraciones, tratos especiales y canalizar directamente sus quejas y sugerencias.

2.3.1.4 Autonomía en la Toma de Decisiones

Los propietarios de estos establecimientos están directamente relacionados con todas las decisiones que afectan el funcionamiento de la empresa. Mientras que en las grandes corporaciones, los gerentes tienen que supeditarse a las órdenes superiores, en las MPYME's pueden decidir a su libre albedrío, incluso sobre la marcha.



2.3.1.6 Accesibilidad al medio

Las barreras de entrada, tales como la inversión inicial y requerimientos en obras de infraestructura son mínimos.

2.3.1.6 Uso intensivo de Mano de Obra

Más del 50% de la mano de obra del país es utilizada por las MPYME's y es gracias a ellas que se da un alivio al grave problema del desempleo en México. Esta ventaja permite producir en un inicio a las empresas, evitando fuertes inversiones en tecnología y maquinaria, pero puede resultar perjudicial en el largo plazo, ya que la productividad se ve afectada.

2.3.1.7 Adaptación y Flexibilidad de acuerdo con las características de su Mercado

Las MPYME's poseen una gran adaptación a los cambios y a las exigencias del mercado, teniendo una capacidad de respuesta casi inmediata. Esta característica les permite aprovechar las oportunidades y les brinda la posibilidad de concretarse en productos en los que poseen máxima competitividad de acuerdo con las tendencias del sector al que proveen.

Además, tienen flexibilidad y capacidad para satisfacer demandas de consumo interno de los grupos medios, el consumo intermedio de las grandes y medianas empresas, así como la demanda del sector público



2.3.1.8 Distribución del Ingreso

Facilitan una mejor distribución del ingreso de los segmentos bajos de la población.

2.3.2 DESVENTAJAS

"Las desventajas para las MPYME's se asocian a problemas de escasez en el nivel de formación de sus equipos directivos y de adaptación tecnológica, costos y recursos financieros y es ahí donde se concentran los elementos necesarios para la formulación de la política de crecimiento."(7)

Como sus principales desventajas pueden mencionarse las siguientes:

2.3.2.1 Débil poder de negociación en el entorno financiero, económico y político

Los micro, pequeños y medianos empresarios poseen un bajo nivel de agremiación y de representatividad lo que hace que tengan que hacer negociaciones por su propia cuenta y sin el respaldo de una agrupación.



2.3.2.2 **Carencia de mecanismos de crédito apropiados, ágiles, suficientes y oportunos**

Estas empresas en muchas ocasiones no son sujetas de crédito, teniendo grandes dificultades para obtener financiamiento por el bajo volumen de operación, la falta de garantías, deficiente capital de trabajo, falta de condición jurídica y otros requisitos que encarecen el crédito, por lo que tienen que acudir a familiares, amigos, agiotistas, o bien a la utilización de tarjetas de crédito personales de los accionistas.

2.3.2.3 **Desventaja competitiva frente al grado de automatización de la producción**

Utilizan sistemas de producción primitivos, con tecnologías y maquinarias obsoletas para el desarrollo de sus actividades, teniendo que recurrir al uso intensivo de la mano de obra.

2.3.2.4 **Desconocimiento del mercado**

Carecen de la información pertinente respecto al mercado, de la competencia, de la oferta, de la demanda, de los bienes sustitutos y complementarios, de los procesos técnicos de la competencia, etc.



2.3.2.5 Falta de especialización

Las MPYME's en muchas ocasiones cuentan con un administrador único. "Su administrador, no es un especialista sino un generalista. El es el patrón, el contador, el gerente de ventas, producción y personal. Realiza cualquier cargo que sea necesario desempeñar. Esta cantidad de trabajo absorbe a tal grado su tiempo que le impide planear las actividades de largo plazo del establecimiento. Su tiempo se va, pues, en los quehaceres cotidianos de la administración."(8). Una seria limitación de las MPYME's es su imposibilidad de contar con los servicios de una serie de especialistas.

2.3.2.6 Confinamiento, Exceso de trabajo

Aunado a lo anterior, las oportunidades de un descanso no se presentan con frecuencia y ni siquiera en caso de enfermedad se puede faltar al trabajo.

2.3.2.7 Riesgo de pérdidas monetarias

Asociado con las oportunidades lucrativas de las empresas está el riesgo de perder el dinero invertido en las mismas, dando un severo golpe al patrimonio de muchas familias, ya que no sólo se ve afectado el dueño, sino los trabajadores que allí laboran.



2.3.2.8 Desconocimiento de Apoyos Institucionales

Los empresarios de estos establecimientos desconocen los apoyos que brindan diferentes instituciones, gubernamentales o no, en el aspecto financiero, fiscal, de capacitación, asistencia técnica, información e infraestructura.

2.3.2.9 Conflictos Familiares

La participación de familiares en la empresa es común en las MPYME. Existen valores fundamentales de un grupo eficaz de trabajo (buena comunicación, conocimiento mutuo, intereses elementales comunes, confianza entre sí, compenetración y autoridad reconocida y aceptada) que se dan en la empresa familiar en un grado óptimo. (9) Sin embargo, existe la seria desventaja de la presencia de conflictos, que en muchas ocasiones suscitan verdaderas "tormentas" en las familias, por motivos que nada tienen que ver con ella.

En la empresa familiar suelen aparecer, tarde o temprano, manifestaciones de esta naturaleza:

- conflictos entre padres e hijos
- problemas entre hermanos (y hermanos políticos)
- resistencia en el cambio de los usos administrativos (todo por seguir con la "tradicción")
- obstáculos para conseguir personal capaz fuera de la familia
- limitaciones en el momento de la sucesión



2.4 PRINCIPALES CAUSAS DEL FRACASO DE LAS MPYME's

Evidentemente la gran mayoría de las empresas mexicanas no estaba preparada para la apertura comercial. No estaba acostumbrada a desarrollarse en un mercado más competitivo, ni esperaba una reforma del Estado tan profunda como la que se ha vivido desde 1988.

A simple vista, la apertura comercial podría presentar un panorama en el que sólo las grandes empresas tendrían la oportunidad de competir y existir. Por ello, en el futuro las MYPME's "deberán rediseñar sus procesos de raíz, adecuándolos a las nuevas condiciones del mercado. Se calcula que sólo uno de cada mil mediano y pequeño establecimientos tienen capacidad de competir a nivel internacional, por lo que es necesario un proceso de transformación que no implica solamente modernización tecnológica, sino una revisión en conjunto de los procesos de producción."(10)

Sin duda, miles de MPYME's se verán obligadas a prepararse a competir, a producir en una economía abierta, en una sociedad que exige mejores precios y mayor calidad, o bien, cerrar sus puertas. El proceso de globalización de la economía mexicana es un proceso irreversible.

Achacar el fracaso de las MPYME's a la política de "puertas abiertas" a las importaciones, es sólo considerar uno de los tantos factores que influyen en la extinción de la empresa. Existen otros factores, de igual o mayor importancia que la actividad económica, que hay que considerar, éstos son:



2.4.1 MADUREZ CORPORATIVA

Las empresas, al igual que las personas, no tienen vida infinitas. Una empresa pasa a través de una serie de etapas: nacimiento, desarrollo y madurez, para declinar finalmente. El empresario debe tratar de prolongar la vida de su empresa, a través de adquisiciones, la investigación y el desarrollo de nuevos productos.

2.4.2 DESASTRE

Numerosos hechos imprevistos pueden causar la ruina de la empresa. Desastres naturales, terremotos, inundaciones, huracanes, incendios, problemas laborales, asaltos, hurtos de mercancía por empleados y destrozos por terceros conforman este cuadro. Un seguro contra imprevistos puede aminorar en algo la pérdidas provocadas por estas causas.

2.4.3 INEXPERIENCIA

El dinámico mundo de los negocios obliga a las micro, pequeños y medianos empresarios a mantenerse continuamente actualizados y alertas de los cambios que continuamente se verifican. Muchos problemas y fracasos de las empresas se deben a diferentes tipos de inexperiencia de la persona a cuyo cargo está el manejo del negocio, ya sea falta de experiencia en el ramo, una total falta de experiencia o la sobreconcentración de experiencia en una área específica en detrimento de otras áreas.



2.4.4 MALA ADMINISTRACION

"No hay malos negocios, sino malos administradores". Más del 90% de los fracasos empresariales se deben a cuasas de tipo administrativo, entre ellas las siguientes:

2.4.4.1 Una inadecuada investigación de mercados: por ejemplo, la producción de artículos sin considerar la idiosincrasia y nivel adquisitivo del mercado.

2.4.4.2 Mala localización: "si el empresario no hace una evaluación objetiva del lugar donde planea establecer el negocio, es posible que cometa un error que en muchos casos es irreversible, ya que una vez que la firma está establecida, le será muy difícil cambiarla de lugar."(11)

2.4.4.3 Producción sin una correcta planeación: utilizar toda la capacidad de operación, sin tomar en cuenta las demandas del mercado.

2.4.4.4 Sistemas inadecuados de producción: utilizar maquinaria y procesos inadecuados y obsoletos.

2.4.4.5 Falta de control de inventarios: el inventario representa una parte substancial de la inversión de capital, por lo que un error en su compra, una falta de programación o no contar con sistemas de seguridad y resguardo del mismo constituyen un severo daño a la empresa.

2.4.4.6 Insuficiente capital de trabajo: resultado de una inadecuada planeación financiera, ocasiona una falta de recursos para hacer frente a los compromisos de corto plazo.



2.4.4.7 Manejo inadecuado del capital y las utilidades: se pueden mencionar múltiples ejemplos de este punto como el caso del empresario que habiendo hecho una inversión inicial invierte la mayor parte de sus recursos líquidos en el momento de abrir la empresa y se queda sin reservas para futuros gastos inmediatos; la dependencia masiva en capital prestado para iniciar la empresa; la inexistencia de una política de reinversión de utilidades.

2.4.4.8 Sistemas costosos de venta y distribución: elegir equivocadamente los canales y medios de distribución, repercutiendo en los costos de operación.

2.4.4.9 Control inadecuado de créditos: dar crédito a quienes no califican y dar un crédito excesivo a aquellas personas que califican para un crédito menor, son errores comunes que a la larga pueden ocasionar graves dolores de cabeza.

2.4.4.10 Información inadecuada: sólo basta mencionar la poca importancia que en muchas MPYME's se da a la emisión de estados financieros. Por lo general, éstos estados se elaboran con el único fin de estar al corriente en las contribuciones, dejando a un lado el análisis e interpretación de los mismos, por lo que las decisiones se toman en el "aire".

2.4.4.11 Estructura orgánica deficiente: "la inadecuada departamentalización, la mala distribución de actividades, la falta de delegación de autoridad entre otros, son factores determinantes en el logro efectivo y eficiente de los objetivos de la empresa."(12)



2.5 ORIENTACION DE LA POLITICA MEXICANA HACIA LA GLOBALIZACION DE SU ECONOMIA Y SU INFLUENCIA EN LAS MPYME's

La economía mexicana se encuentra en un estado de transición. La vieja economía basada en el mercado interno, en la intervención del Estado y en la protección de la industria interna, tiende a desaparecer. Ahora el neoliberalismo ha impulsado una economía fincada en las exportaciones; en la competitividad externa impulsada por el crecimiento de la productividad; la reforma fiscal; la modernización financiera; la privatización de empresas públicas; la reforma jurídica del campo; la modernización de la educación básica y el impulso al desarrollo de la MPYME nacional.

"La política mexicana de sector externo (y su relación con la política industrial) ha sido dependiente de la política y los resultados en el campo macroeconómico, por lo que los esfuerzos realizados en general por las administraciones pasadas, en el campo de la liberalización de mercados externos, habían dado tumbos hasta el período del Presidente de la Madrid en que, de manera gradual, fue elevándose a nivel de mayor prioridad el sector externo como motor de crecimiento, ya que el mercado doméstico se encontraba en la mayor depresión desde la década de los veinte."⁽¹³⁾

Basta echar una mirada hacia atrás, para darnos cuenta que después de haber tenido una economía proteccionista y excesivamente paternalista con la industria nacional, el gobierno emprendió una serie de medidas drásticas y repentinas con lo que dejó "huérfanos" a los empresarios nacionales. El siguiente



resumen es sólo indicativo de los problemas económicos vividos anteriormente y la política actual:

2.5.1. DESARROLLO ESTABILIZADOR (1952-1970)

Política Macroeconómica

El peso se había devaluado, de \$4.85 en 1945, a \$12.50 por dólar en 1954, siendo Presidente de México el señor Adolfo Ruiz Cortines y el Secretario de Hacienda el Lic. Antonio Carrillo Flores, como resultado de los aumentos de precios después de la Segunda Guerra Mundial. Dicha paridad se mantuvo fija hasta 1976 y fue elemento importante en el crecimiento estable del país durante este periodo. Aunque la inflación fue baja durante los sesenta ésta se mantuvo por encima de la inflación mundial.

Para este periodo, parte de la explicación del aumento de precios fue el consumo público, el cual aumentó el déficit del gobierno hasta 5.1% del PIB en 1971, ya que en dicho periodo existía la necesidad de incrementar la infraestructura del país.

Política Comercial e Industrial

Con la sobrevaluación del peso, la política comercial sólo podía hacerse subsidiaria o dependiente de los desempeños macroeconómicos. Al inicio del periodo referido, la protección externa se llevó a cabo por la vía arancelaria y de permisos de importación. Si bien las prácticas de protección sobrecontrarrestaron



los efectos de la sobrevaluación, éstas lo hicieron generando sesgos antiexportadores en la medida en que había pocos incentivos y el mercado doméstico estaba creciendo

"Paradójicamente, en esa época de estabilidad con crecimiento, a la cual uno de sus más destacados autores llamó el "Desarrollo Estabilizador", se adoptaron o profundizaron algunas políticas que hoy en día están cuando menos fuera de moda, por no decir, desacreditadas. Principalmente, el dirigismo industrial generalizado, el proteccionismo sin miramientos en materia de comercio exterior y la regulación detallada de los intermediarios financieros."(14)

2.5.2 EL PERIODO DE ECHEVERRIA (1970-1976)

Política Macroeconómica

La participación del gasto de gobierno en el PIB creció de 8.1% en 1971 a 10% en 1975, situación que caracterizó a este período llamado de desarrollo compartido. El déficit fiscal se incrementó, de 5.1% del PIB en 1971 a 8.8% en 1975, financiado preferentemente con endeudamiento externo, el cual permitió mantener la paridad fija del peso hasta 1976.

En esa época, siendo Presidente Luis Echeverría, aseguró en forma terminante que el peso mexicano estaba firme y que no había posibilidades de



devaluarse. El día 31 de agosto de 1976 se derrumbaba el peso de \$12.50 por dólar a más de \$26.00.

Política Comercial e Industrial

Una vez más la política comercial fue subsidiaria del desempeño macroeconómico del país. En la medida en que la balanza comercial se deterioraba, los controles a las importaciones se hicieron más rígidos. Se empezaron a realizar cambios para la promoción de exportaciones y el incremento de la presencia de México en los mercados, tales como la creación del Fondo para el Fomento de la Exportación de Productos Manufacturados (FOMEX).

Con las políticas de promoción, las exportaciones manufactureras empezaron a crecer fuertemente. Entre 1970 y 1974 el volumen de exportación había aumentado 60%. Sin embargo, en 1975 nuestras exportaciones cayeron por razones de recesión mundial, inflación interna y el alto grado de sobrevaluación del peso.

2.5.3 EL PERIODO DE LOPEZ PORTILLO (1976-1982)

Política macroeconómica

"Después de las políticas expansionistas de la administración anterior, el objetivo de corto plazo de la administración del Presidente López Portillo se enfocó a la reducción del déficit a través de medidas deflacionarias. Así, el primer año esta administración redujo el gasto corriente y de inversión del gobierno, tuvieron lugar varias devaluaciones escalonadas, pero la expectativa del petróleo



hizo pensar en que la política recesiva podía cambiarse rápidamente a una de expansión sin un aumento desmedido del déficit público, al mismo tiempo que se estabilizaba el tipo de cambio nominal.”(15)

En este sexenio se da una expansión pública con la generación de nuevas dependencias gubernamentales, fondos, fideicomisos, comisiones y empresas de propiedad gubernamental. Como resultado de el engrosamiento del aparato burocrático, el déficit del sector público como porcentaje del PIB creció, de 6.2% en 1977 a 12.6% en 1981. El déficit fue financiado tanto por creación monetaria como por endeudamiento externo, que llevó a generar un servicio de deuda en 1981 superior a las exportaciones totales.

Política Comercial e Industrial

En el inicio del período, los descubrimientos de mayores yacimientos petrolíferos hicieron pensar en que el país alcanzaría buena estabilidad en el sector externo, así como se posicionaría en mercados mundiales de manera fácil. Con dichas expectativas se inició, en un principio, una baja en los niveles de protección a las importaciones.

La aparición masiva de restricciones a la importación se dejó sentir en 1981, cuando también los aranceles se aumentaron. Los incentivos ofrecidos a la industria en el Programa Nacional de Desarrollo Industrial (PND) en 1979, no fueron suficientes para contrarrestar los impactos antiexportadores de la sobrevaluación cambiaria. Las exportaciones manufactureras habían caído 1.4%



en volumen, entre 1978 y 1981, en una situación en la que México se convertía en un país monoexportador endeudado.

2.5.4 EL PERIODO DE DE LA MADRID (1982-1988)

Política Macroeconómica

En una situación de repudio al endeudamiento externo, una moratoria que parecía convertirse en una acción en bloque entre los países en vías de desarrollo, una inflación de 100% y una economía que sufría la mayor recesión de su historia, el período de referencia se sujetó primeramente a la reducción de la capacidad de utilizar recursos externos para financiar el crecimiento económico. En segundo lugar, a la obligación de continuar dando servicio a la deuda externa y reconstruir la economía del país.

De esta manera, la política macroeconómica empezó a centrarse en el sector externo, como elemento determinante y restrictivo de las acciones de política interna.

Política Comercial e Industrial

El inicio del período vivió una fase de caída en las importaciones, posterior a la devaluación de 1982 y a la falta de recursos. Las mismas cayeron en 40.8% en 1983. El tipo de cambio se mantuvo ajustable, pero de manera subvaluada por primera vez. En 1985 se aceptó la solicitud de admisión de México en el GATT.



Durante todo el período se mantuvo una estrategia agresiva para la promoción de exportaciones que permitió, por ejemplo, minimizar los impactos adversos de la caída en los precios del petróleo en 1986.

A finales de 1987 se instaura el Pacto de Solidaridad Económica (PSE), con lo que se busca cimentar un nuevo modelo de desarrollo en México.

2.5.5 EL PERIODO DE SALINAS DE GORTARI (1988-1994)

Política Macroeconómica

Desde un punto de vista estrictamente económico hay dos hechos positivos del cambio estructural del gobierno salinista, que se deben subrayar, ellos son: obtención de resultados superávitarios del sector público y la reducción de la inflación.

Varios elementos contribuyeron al proceso de saneamiento de las finanzas públicas, sin embargo se pueden señalar como los más significativos los siguientes:

- 1) El aumento de los ingresos por efecto de la ampliación del número de causantes y de la reducción de la evasión fiscal.
- 2) La sensible baja en los gastos del sector público.
- 3) La venta de empresas públicas, muchas de las cuales trabajaban con números rojos que incidían con fuerza en el déficit fiscal.
- 4) El saneamiento de las finanzas de las empresas públicas que quedaron.



- 5) **La baja en las tasas de interés de la deuda pública externa.** Este fue un hecho de los más significativos. Además se presentó un renegociación de la deuda externa y una reducción de su monto.”(16)

El otro hecho significativo fue la reducción de la tasa de inflación interna. Se pasó de una situación de hiperinflación a otra de inflación limitada. De observar una inflación de 159.2% en 1987 durante el año de 1994 se tuvo una inflación del orden del 7.0%.

Evidentemente que aún estos procesos positivos tienen contrapartidas importantes. Desde el punto de vista de la inflación, su principal contrapartida es el gigantesco costo social presente en la caída brutal de salarios y en un buen número de empresas quebradas.

A pesar de estos logros antes mencionados, el sexenio de Lic. Carlos Salinas de Gortari se ve empañado por una serie de sucesos políticos (la sublevación en Chiapas, los asesinatos de Luis Donaldo Colosio Murrieta y José Francisco Ruiz Massieu, secuestros de prominentes hombres de negocios, etc.) que impactaron seriamente a la economía nacional y cuyas consecuencias fueron heredadas a el Doctor Ernesto Zedillo.



Política Comercial e Industrial

Cuando se inicia el sexenio del Presidente Carlos Salinas de Gortari, el nuevo gobierno se plantea como objetivo recuperar la capacidad de crecimiento económico, siendo los nuevos motores: la inversión del sector privado, el mercado interno más competitivo, incorporando una creciente actividad del sector social y una creciente apertura comercial fomentando las exportaciones no petroleras.

Aunado a los factores mencionados y partiendo de la premisa que para la reactivación económica del país se requería de la inversión extranjera como complemento de la generación de empleos, transferencia de tecnología y desarrollo y modernización de la planta productiva del país, se hicieron modificaciones al reglamento de inversión extranjera y una promoción intensa del país con el fin de atraer capitales foráneos. Como resultado de esta política, durante 1992 ingresó un saldo histórico de 50 mil 211.3 millones de dólares. Sin embargo, gran parte de esta inversión era eminentemente especulativa.

"La apertura comercial desempeña un papel fundamental en la estrategia para fomentar, arraigar y consolidar la necesidad de lograr incrementos en la productividad y una cada vez mayor competitividad de la empresa mexicana; contribuir a mejorar el abasto interno; establecer precios internos apegados a los



niveles internacionales, fortaleciendo la estrategia antiinflacionaria, y reformular las relaciones económicas con el exterior, mediante reformas a las reglas de inversión extranjera."(17)

Con la apertura de la economía se pretendía favorecer la inserción de nuestro país en las corrientes, cada vez más importantes del libre comercio, y en la integración de bloques comerciales a través de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, así como la celebración de acuerdos similares con diversos países de América Latina.

2.5.6 EL PERIODO DE ZEDILLO (1994-a la fecha)

Con la idea de perpetuar su poder e influencia, Carlos Salinas de Gortari pospuso indefinidamente aspectos cruciales para el país tales como el reconocimiento real del peso en comparación al dólar estadounidense, el proceso de democratización y la solución del conflicto bélico en la zona de Chiapas. Sin duda, esta actitud dejó a su sucesor con una bomba de tiempo en todos los aspectos -político, económico y social.

El 22 de diciembre de 1994, a menos de un mes de tomar el poder como Presidente de México el Doctor Ernesto Zedillo Ponce de León, el Banco de México dejó de intervenir en el mercado cambiario, lo que se



trajeron en una significativa y abrupta devaluación del peso. Varios factores influyeron en dicha devaluación:

- El déficit en la cuenta corriente, es decir, el mayor monto de las importaciones en comparación con las exportaciones.
- El retiro masivo de capitales de inversionistas extranjeros
- Un ascenso pronunciado de las tasas de interés de Estados Unidos
- Los acontecimientos políticos registrados durante 1994

En respuesta a la devaluación ocurrida, el Gobierno Federal conjuntamente con los sectores obrero, empresarial y campesino firmaron el Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica, siendo sus objetivos primordiales:

1. Evitar que la devaluación se traduzca en una espiral inflacionaria y en inestabilidad del tipo de cambio. Así se logrará un ajuste rápido y ordenado de la cuenta corriente, que permita obtener a la mayor brevedad posible los beneficios del movimiento cambiario, en términos de mayor empleo y producción, no sólo en las empresas exportadoras, sino también en las que compiten con importaciones y en las turísticas.
2. Reestablecer la confianza, a fin de propiciar mercados financieros ordenados, aminorar los sacrificios que el ajuste impone y emprender un vigoroso crecimiento económico.
3. Impulsar los cambios estructurales necesarios para que la economía aumente su competitividad frente al resto del mundo, preserve la planta productiva y el empleo, y acelere la creación de fuentes de trabajo permanentes. (18)



Ante el escaso monto de reservas en el Banco de México y ante la imposibilidad de cumplir con los compromisos financieros contraídos con anterioridad, el presidente de los Estados Unidos, William Clinton, anunció un plan de rescate internacional por 50 mil 759 millones de dólares con el fin de garantizar la solvencia del país y cancelar el riesgo de un crack financiero mundial. Cabe señalar que dichos apoyos no representan un mayor endeudamiento, sino una conversión de deuda de corto plazo en deuda de largo plazo a un costo menor.

De esta manera comienza un nuevo sexenio para el país. Los empresarios enfrentan ahora más que nunca condiciones adversas: la apertura indiscriminada de las fronteras, la clara desventaja competitiva ante nuestros socios comerciales, la falta de liquidez de la economía, la pérdida del poder adquisitivo de la población, tasas activas que encarecen el crédito y por lo tanto la inversión. Sin duda, es una situación difícil a la cual la micro, pequeña y mediana empresa es vulnerable, pero también es una oportunidad para efectuar cambios estructurales y encontrar nuevas oportunidades.



2.6 OPCIONES PARA LAS MPYME's ANTE LOS RETOS ACTUALES

Ante la inminente llegada a nuestro país de competidores de todo el mundo, la clara desventaja en que la planta productiva nacional los recibirá y la situación económica por la que atraviesa el país, existen una serie de opciones viables para resistir y sobrevivir el embate.

A continuación se exponen sólo algunas formas en que las empresas pueden efectuar cambios radicales en sus procesos, aumentando su productividad y competitividad con el fin de poder sortear la apertura comercial y la crisis que México experimenta.

2.6.1 DESARROLLAR ALIANZAS ESTRATEGICAS

La conformación de bloques económicos en el mundo aunado a la creciente interdependencia tecnológica entre los países, ha dado como resultado nuevas formas de cooperación no sólo entre las naciones, sino también entre las empresas de todo tamaño, giro y nacionalidad.

El esfuerzo creciente para cooperar no debe limitarse a las empresas multinacionales o de alta tecnología, las MPYME's en México deben aprovechar las múltiples ventajas que una alianza puede brindarles.



Cuadro 2.4: Características de las relaciones a desarrollar en una alianza estratégica

SOLIDA	DEFICIENTE
<p>Fundamentos Es evidente que nos necesitamos mutuamente, y estamos dispuestos a asumir compromisos para alcanzar nuestro objetivo mutuo.</p>	<p>Nuestros intereses no están bien compatibilizados, o uno de nosotros está mucho más expuesto que el otro.</p>
<p>Tratamos de desarrollar nuestra relación separada de otros asuntos</p>	<p>Nuestra relación depende de nuestros éxitos.</p>
<p>Resolución de problemas Ha llegado a ser más fácil plantear los problemas y resolver nuestras diferencias. Los conflictos son una parte normal de nuestra relación y se resuelven a través de la discusión.</p>	<p>Los problemas clave no se han planteado. Los conflictos se resuelven por renuncia, coerción o apelación a los derechos.</p>
<p>Entendimiento Estamos cada vez más al tanto de nuestros respectivos intereses y habilidades.</p>	<p>Ellos no perciben nuestras necesidades, habilidades ni prioridades.</p>
<p>Comunicaciones Tenemos amplias comunicaciones formales e informales. Los problemas se plantean oportunamente. Siempre nos consultamos antes de tomar decisiones.</p>	<p>Se limitan a discusiones formales infrecuentes. Los problemas se suelen agravar antes de que los discutamos. Sus decisiones nos toman por sorpresa.</p>
<p>Confianza Siempre podemos contar con el otro cuando es necesario</p>	<p>Para nosotros es arriesgado confiar en ellos.</p>
<p>Aceptación Sus acciones nos expresan que somos importantes para ellos. Nos ocupamos activamente de las necesidades de ellos. Hemos llegado a adaptarnos a nuestras respectivas culturas. Han surgido algunas verdaderas amistades.</p>	<p>Ellos no nos tratan de igual a igual. La relación ha causado grandes decepciones. Estamos tan incómodos con su estilo ahora como lo estuvimos antes. Nos sentimos mutuamente como extraños.</p>
<p>Perspectivas Estamos buscando nuevas oportunidades.</p>	<p>Nuestro campo de acción es el mismo o más limitado que antes.</p>



Antes que nada, los socios potenciales deben ponerse de acuerdo en los objetivos que pretenden lograr. Si no se consiguen nivelar las aspiraciones y expectativas, se sientan las bases para un futuro conflicto.

"Los riesgos en una alianza incluyen las posibilidades de problemas entre las dos empresas que trabajan juntas. Como en un matrimonio, esto se puede prever con relativa certeza desde el principio. El espíritu de cooperación depende de la confianza y el entendimiento mutuo, que se desarrolla únicamente a través del tiempo."(19)

Puede ocurrir que el empresario piensa que su autoridad se ve minada y el control de su empresa se le va de las manos. Por lo mismo, existen varios tipos de alianzas, siendo cada una diferente en cuanto a la fuerza de compromiso que requiere y el grado de control que permite cada socio.

Por ejemplo, en cierto tipo de alianza -la cooperación informal- las firmas trabajan juntas sin un acuerdo que las obligue. Si la relación busca ser más formal, existen contratos que se hacen cuando los socios pretenden establecer compromisos más explícitos.

Qué ventajas puede obtener una MPYME al establecer una alianza o asociación con otra empresa? Son muchas, pero sobresalen las siguientes:

- a) Aprender de los otros
- b) Concentrarse en una actividad
- c) Producir más ingresos



- d) Reducir los costos administrativos (vgr. compartir los servicios de mensajería, limpieza, telefonía, computacionales, entre otros)
- e) Reducir los riesgos de inversión
- f) Mayor poder de negociación ante instancias gubernamentales e instituciones de crédito
- g) Realizar compras en común
- h) Contratar los servicios de un despacho profesional para la solución y atención de problemas específicos

"Para que dos empresas se beneficien, la dependencia mutua - surgida de una alianza estratégica- debería acelerar la independencia de ambas. Esto puede parecer paradójico: cómo puede acelerar la independencia propia el hecho de depender de otra empresa? La respuesta es que dichas alianzas suelen favorecer el desarrollo de ventajas competitivas diferentes y crear nuevas oportunidades de crecimiento."(20)

Así, tenemos el caso de Ford Motor Company que en los últimos años ha celebrado múltiples alianzas con sus proveedores. Estas medidas hacen a la empresa más dependiente de sus proveedores, mientras que la creciente participación de éstas empresas pequeñas en los negocios de la Ford hacen incrementar su dependencia de la misma.

Pero, habrá que considerar que las medidas mejoraron los costos generales y la calidad de los productos, redundando en un incremento en las ventas para ambas partes. De este modo, la dependencia de ambas favoreció su independencia.



Sin duda en este cambio, la industria automotriz ha marcado la pauta y ha sido seguida por otros sectores. Para la Ford Motor Company al igual que otras empresas automotrices en Estados Unidos, el uso de éstos sistemas, llamados "verticales", han demostrado que "el proveedor es una fuente de competitividad cada día más importante para las empresas, y esto lo podemos ver fácilmente... si consideramos que el proveedor influye de manera notable en reducir su capital de trabajo, sus departamentos de diseño, sus departamentos de inspección, su necesidad de tener inventarios de seguridad, el espacio en Planta y su riesgo de obsolescencia, etcétera."(21)

2.6.2 APROVECHAR LAS VENTAJAS DE LA SUBCONTRATACION

Aunque la subcontratación puede entenderse como una forma de alianza o asociación entre dos o más empresas, el tema merece una mención aparte.

"La subcontratación tiene como objetivo que una empresa que obtiene un contrato, ya sea para la construcción de una obra o para el abastecimiento de un pedido importante de mercancías o productos, pueda disponer de los servicios de empresas más modestas, que le permitan cumplir con el compromiso contraído, en las mejores condiciones de tiempo y costo que en términos generales, por sí sola, no podría cumplir de manera adecuada"(22)

En este orden de ideas, el contratista que obtiene el contrato bajo las condiciones anteriores, involucra a un número determinado de MPYME's, que a su vez se ven beneficiadas con pedidos derivados del contratista original.



Además, para el micro y pequeño empresario trabajar bajo este esquema le permite enfocarse en su actividad, sin distraer su atención en buscar clientes.

En Japón por ejemplo, se han desarrollado sistemas de subcontratación que cuentan con una disposición piramidal, que en ocasiones alcanza hasta un quinto nivel de subcontratistas, involucrando a más de 30 000 firmas. Sin duda, estas relaciones son consideradas ahora como uno de los sistemas productivos más eficientes del mundo.

En México, existen, hasta el momento, 11 bolsas de subcontratación ubicadas en Veracruz, Jalisco (cuenta con dos), Nuevo León, Distrito Federal, Guanajuato, Chihuahua, Durango, Puebla, Querétaro e Hidalgo.

2.6.3 UTILIZAR LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION

Conceptos tales como baja escolaridad, falta de capacitación, desconocimiento, falta de especialización y exceso de trabajo pueden asociarse con la mayoría de las MPYME's y sus empresarios.

A pesar de lo anterior, y sabiendo que la inexperiencia y la mala administración son causas comunes del fracaso de las empresas, ¿por qué el micro, pequeño y mediano empresario se empeña en administrar su negocio? ¿Por qué no enfocar sus esfuerzos únicamente al desarrollo de las actividades propias de su empresa donde, sin duda, es un experto y dejar la administración en manos de profesionales?



La tendencia a depositar el manejo de la administración de la empresa a especialistas, es mayor a medida que el negocio crece en tamaño. Pero incluso, los administradores de las micro y pequeñas empresas en muchas ocasiones llegan a perder la visión de conjunto al dejarse absorber por la operación diaria del negocio.

Sin duda, la Consultoría en Administración ofrece al micro, pequeño y mediano empresario un punto de vista objetivo sobre sus problemas, basado en un análisis independiente, efectuado por un equipo multidisciplinario de especialistas.

El campo de la consultoría ha crecido notablemente en años recientes pero sorprendentemente poco se ha escrito sobre él. ¿Qué hace un consultor en favor de una organización y cómo lo hace? ¿Proporciona información experta, ayuda a diagnosticar problemas complejos, da a los gerentes apoyo y asesoría, escucha y da consejos, ayuda a los directores a ejecutar decisiones trascendentes para la empresa o hace algunas de estas cosas o todas ellas?

La Consultoría en Administración, tema central de los próximos capítulos, es otra opción para los empresarios que buscan no sólo sobrevivir, sino competir y ganar en los mercados internacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Castañeda, Luis. Como Destruir una empresa en 12 meses...o antes. Ediciones Poder. pág.33
2. Espinosa Villarreal, Oscar. El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa. Fondo de Cultura Económica. pág.22.
3. Nacional Financiera-INEGI. La Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Nacional Financiera, S.N.C. pág. 18
4. Nacional Financiera-INEGI. La Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Nacional Financiera, S.N.C. pág. 29
5. Nacional Financiera-INEGI. Op. cit. Nacional Financiera, S.N.C. pág. 40
6. Pickle B. Hal y Abrahamson, Roycel. Administración de Empresas Pequeñas y Medianas. Ed. Limusa. pag. 31
7. Los retos de la globalización. Foro para el Desarrollo de la Empresa. Mayo 1993. pág. 5.
8. Pickle B. Hal y Abrahamson, Roycel. Administración de Empresas Pequeñas y Medianas. Ed. Limusa. pag. 33
9. Llano Cifuentes, Carlos. Análisis de la Acción Directiva. Ed. Limusa. pág. 257.
10. Brito, Julio A. El Mercado Dicta los Cambios. Excélsior. 2 de agosto de 1994. Pág. 1 Sección Financiera
11. Rodríguez, Leonardo. Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa Grupo Ed. Iberoamerica. pag. 45.
12. Martínez Villegas, Fabián. El Contador Público y la Auditoría Administrativa. Ed. Pac. pág. 26.
13. Ibarra Yunez, Alejandro. Los bloques comerciales y su impacto en México. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. México, 1990. pág. 17.
14. Mancera Aguayo, Miguel. Del desarrollo estabilizador a la Apertura Comercial. Revista Ejecutivos de Finanzas. Marzo. 1993. pág.12
15. Ibarra Yunez, Alejandro. Op. Cit. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. México, 1990. pág. 21

16. Espinosa Villarreal, Oscar. El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa. Fondo de Cultura Económica. pág. 14.
17. Castaingts Teillery, Juan. Sol y Sombra del Nuevo "Liberalismo Social" Mexicano. Excélsior. 6 de agosto de 1993. Pág. 1 Sección Financiera
18. Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica.
19. Lewis, Jordan B. Alianzas Estratégicas. Ed. Vergara. Pág. 27.
20. Lewis, Jordan B. Op. cit. Ed. Vergara. Pág. 79.
21. Ginebra, Joan y Arana de la Garza, Rafael. Dirección por Servicio. Ed. McGraw Hill. pág. 94
22. Espinosa Villarreal, Oscar. El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa. Fondo de Cultura Económica. pág. 110.



3.1 ANTECEDENTES

La Consultoría de empresas tuvo su origen en las economías de mercado libre a finales de la Primera Guerra Mundial. Hasta nuestros días, la profesión ha ido evolucionando y ha pasado por varias etapas de desarrollo.

En la década de 1920, en los Estados Unidos, algunos consultores empezaron a ofrecer sus servicios principalmente en el campo de la producción -el estudio del trabajo, la técnica de la producción y la racionalización. Poco tiempo después, se abordó el campo de la contabilidad, y se dieron los primeros pasos en la administración de personal y en las relaciones humanas. La Consultoría en dirección se limitaba a cuestiones de estructura y procedimientos.

Al término de la Segunda Guerra Mundial, se desarrollaron rápidamente las consultas sobre cuestiones de comercialización, diversas técnicas directivas, la investigación de operaciones y el diseño de sistemas. Es en esta etapa donde la profesión ya pudo pretender que prestaba servicios completos de consultoría.

Después siguieron la rápida expansión de la profesión y los cambios en los conceptos de consultoría en dirección general en torno a los problemas de estrategia comercial, planificación a largo plazo, toma de decisiones y, más recientemente, el desarrollo de la organización.



La Consultoría en Organización: el caso de una mediana empresa

En la etapa actual hay consultores para todo tipo de problema de dirección, los estudios de tiempos y movimientos, las técnicas más recientes del análisis cuantitativo y las ciencias del comportamiento humano.

Tradicionalmente, la mayoría de las tareas de consultoría se han efectuado en empresas industriales y comerciales. Pero la consultoría ha extendido su campo de acción y ha penetrado a sectores de la actividad económica y social muy diversos, como el transporte, el sistema bancario, las compañías de seguros, instituciones deportivas, organizaciones religiosas y gubernamentales, etc.

El uso de consultores de empresas es común en los países del llamado primer mundo. Tan sólo en los Estados Unidos, se calcula que existen unas 3,500 firmas de consultoría de empresas. Las cifras son relativamente menores en Europa, pero en el Reino Unido y en muchos otros países europeos el crecimiento de la consultoría de empresas ha sido muy notable en los últimos veinte años.

"En los países en desarrollo la profesión de consultor es muy nueva. Sin embargo, se observa una tendencia general a hacer más uso de consultores. Esto se debe, sin duda, a que la consultoría de empresas puede desempeñar un papel útil en la industrialización y en el desarrollo económico y social en general. Puede acelerar la transmisión de pericia directiva y ayudar a diseñar e



introducir sistemas de dirección adaptados a la situación del país, con lo cual contribuye a elevar la competencia empresarial del país, que es una de las condiciones fundamentales de un desarrollo efectivo."(1)

En México, a finales de los años 70, los consultores de empresas enfrentaban los siguientes problemas: desconfianza en el servicio, nulo compromiso en el proceso, los clientes consideraban el servicio como un gasto inútil y a sus sugerencias como fórmulas mágicas de un alto costo que aparentemente resolverían todos sus problemas.

Afortunadamente, a través del tiempo, los profesionales de la consultoría en nuestro país han vencido la desconfianza con base en:

- " - Proporcionar información valiosa y oportuna.
- Escuchar, brindar apoyo y proporcionar consejos en situaciones difíciles.
- Asumir la responsabilidad de las intervenciones y compromisos profesionales.
- Eliminar cursos de capacitación sin planeación y, sobre todo, sin visión estratégica.
- Demostrar a los clientes honradez y confianza a través de hechos y resultados concretos.
- Anteponer el interés de la empresa sobre el consultor en turno.
- Facilitar a los asesorados la consultoría por procesos."(2)



En nuestros días podemos distinguir que las organizaciones de consultoría pueden dividirse en tres grandes categorías: especialistas particulares, pequeñas firmas con cuerpos de especialistas y grandes compañías multidisciplinarias.

Mención aparte merecen los consultores administrativos de las grandes firmas de auditores llamadas las "Seis Grandes". La actitud del pasado de algunos socios auditores que consideraban a las actividades de consultoría como "el betún del pastel que se está auditando"⁽³⁾ se ha modificado por una completamente diferente, y actualmente, la tendencia de estas firmas es a cambiar su papel de auditor, a asesor de negocios.

El futuro de las organizaciones de consultoría mexicanas está lleno de retos, ya que después de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio, se acordó dar un trato igual a las empresas de los tres países, eliminar los requisitos de residencia o apertura de oficinas en territorio de una de las partes, se agilizará el otorgamiento de licencias para estos servicios profesionales y habrá pocas restricciones para proveer al sector público.



3.2 DEFINICION

En el mundo entero, la actividad profesional de consultoría en administración ha venido cobrando un auge cada vez mayor debido a los beneficios y el efecto multiplicador que puede aportar al ámbito empresarial. Su finalidad puede resumirse de la siguiente manera: efectuar diagnósticos sobre problemas específicos y ofrecer soluciones adecuadas, en apoyo a las políticas de la dirección.

En su guía para miembros, el Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido define la consultoría de empresas de la siguiente manera:

"Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones." (4)



3.3 CARACTERISTICAS

3.3.1 SERVICIO INDEPENDIENTE

La consultoría es un servicio independiente. Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Proporciona un punto de vista objetivo sobre los problemas que se consultan y propone sugerencias y recomendaciones para subsanarlas, ya que el consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas, es el cliente quien debe decidir y actuar. Por consiguiente, se debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que se hace, de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

3.3.2 SERVICIO CONSULTIVO

"La consultoría es esencialmente un servicio consultivo. Esto significa que no se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en dificultad. Su papel es el de actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo." (5) No sólo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de la manera adecuada y en el momento apropiado -ésta es la cualidad fundamental del consultor-. El cliente por su parte debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.



3.3.3 SERVICIO PRACTICO

La consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. La principal aportación que puede hacer un consultor es su experiencia y sus conocimientos prácticos. Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término una vez que ha acumulado una serie de vivencias sobre problemas y situaciones que afectan a la dirección de empresas; ha concebido soluciones para el problema o ha asimilado soluciones que clientes anteriores han puesto en práctica. El consultor debería ser una enciclopedia viviente de casos de estudio.

Sin duda, los directores de empresa deben tener las capacidades mencionadas. Lo que distingue a los consultores es que pasan por una diversidad de empresas. Además se mantienen continuamente al tanto de los adelantos en métodos y técnicas, contribuyendo así a su aplicación. Funcionan, pues, como un vínculo entre la teoría y la práctica.

Después de haber enumerado las principales características de este servicio, cabe señalar que, "la consultoría no proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponer que, una vez que se ha contratado un consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor."(6)



3.4 TIPOS DE CONSULTORIA

El trabajo de consultoría proviene de dos campos claramente definidos: el interno y el externo (según el punto de vista de la organización que emplea consultores). Sin embargo, los principios y métodos fundamentales de la consultoría son igualmente válidos para los dos campos.

3.4.1 CONSULTORIA INTERNA

El consultor interno es un profesional contratado por la empresa, que realiza determinadas actividades encaminadas al diagnóstico y solución de necesidades relacionadas con su cargo o puesto.

Actualmente, es común encontrar en el medio corporativo staffs de consultores que sirven a varias empresas a la vez y que además con sus observaciones, sugerencias y proyecciones, apoyan a las propias direcciones corporativas.

“Conforme han evolucionado las cosas, no hay ningún indicio de que los servicios que prestan los consultores internos no seguirán en aumento. A medida que éstos se vuelven más comunes, el papel que desempeña el consultor externo tendrá que cambiar forzosamente. Para comenzar, el consultor interno remplazará al externo como experto en cuestiones administrativas generales.”(7)



3.4.2 CONSULTORIA EXTERNA

Desde los puntos de vista administrativo y jurídico, el consultor externo es completamente independiente de las organizaciones para las cuales trabaja.

Los consultores externos son contratados para un trabajo específico, al término del cual la relación laboral concluye (no así la relación profesional, que debe sostenerse por mutuos intereses y para futuras contrataciones).

Los consultores externos son preferidos, incluso por organizaciones que poseen algún personal consultor, en situaciones en que un consultor interno no satisface los criterios de imparcialidad y confidencialidad o no posee determinada pericia o conocimiento específico.



3.5 RAZONES PARA EMPLEAR CONSULTORES

Múltiples organizaciones, aunque poseen considerable experiencia directiva y personal especializado en diversas funciones y técnicas de gerencia utilizan frecuentemente los servicios especializados de cuerpos profesionales de consultores. En general, los consultores se emplean por una o más de las siguientes razones:

3.5.1 PARA QUE APORTEN CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES ESPECIALES

Una organización llama a un consultor cuando no dispone de personas capaces de enfrentarse con determinado problema con la misma probabilidad de éxito. Existen problemas que requieren a menudo técnicas y métodos nuevos en que el consultor tiene especial pericia. En otros casos, los problemas pueden tener carácter más general si la organización no logra realizar su objetivo y los directivos desconocen las causas. Por ello, acuden al consultor para que éste detecte los orígenes del (los) problema (s) sugiriendo posibles soluciones.

3.5.2 PARA QUE PRESTEN AYUDA INTENSIVA EN FORMA TRANSITORIA

Una examen a fondo de los problemas principales, como la organización de la empresa o la política de comercialización, exigiría la plena dedicación de



altos directivos durante largos períodos. Ahora bien, la dirección cotidiana de una organización económica no permite disponer de mucho tiempo y, peor aún, hace difícil concentrarse simultáneamente en problemas operacionales y en problemas conceptuales. Los consultores sólo intervienen el tiempo necesario y dejan la organización una vez que han terminado su tarea.

3.5.3 PARA QUE DEN UN PUNTO DE VISTA IMPARCIAL

Los miembros de una organización pueden estar demasiado influidos por su propia experiencia o participación y tradiciones o hábitos establecidos para aclarar el verdadero carácter de un problema y proponer soluciones factibles. El consultor, en cambio, puede, gracias a su independencia, ser imparcial en situaciones en que ninguna persona que trabaja en la organización podría serlo.

"Existen, sin embargo, otros tres motivos fundamentales para procurar el punto de vista de un extraño que ponga punto final a la indecisión por parte de los ejecutivos: soluciones más presentadas; falta de confianza en las personas encargadas de recomendar la "mejor" opción, y cuestiones de tipo personal, tales como antagonismo, presión política y maniobras para ascender en el escalafón."(8)



3.6 TIPOS FUNDAMENTALES DE TAREAS

3.6.1 EL ESTUDIO DE LA EMPRESA

Comúnmente llamado diagnóstico, este estudio es fundamental para el conocimiento de la empresa, sus recursos, resultados, políticas y estructuras de organización con miras a identificar o determinar sus fuerzas y debilidades, así como los problemas fundamentales que impiden su buen funcionamiento o desarrollo.

Por lo general, este estudio preliminar suele ser breve (unos pocos días), aunque en algunas organizaciones puede requerir varias semanas e incluso varios meses.

El estudio o diagnóstico es punto de partida en la labor consultiva, ya que de él se desprenden ciertas recomendaciones o sugerencias, prosiguiendo con las etapas subsecuentes. Pero la tarea puede también consistir en el estudio solamente, dejando las medidas sugeridas completamente en manos del cliente, quien se encarga entonces de especificarlas en detalle y ejecutarlas.



3.6.2 ESTUDIOS E INVESTIGACIONES ESPECIALES

La tarea del consultor puede enfocarse a desarrollar estudios e investigaciones especiales. Como por ejemplo, estudios de viabilidad de nuevas inversiones, estudios de mercado, encuestas de actitudes, etc.

Tales estudios pueden ser muy detallados y detenidos, tanto en las actividades de recopilación de la información y su análisis. La labor del consultor termina una vez que presenta el informe sobre el estudio y lo examina con el cliente.

3.6.3 ELABORAR SOLUCIONES PARA PROBLEMAS DETERMINADOS

En la mayoría de los casos, el cliente desea que una vez identificados los problemas que afecta a su empresa, el consultor elabore soluciones para éstos: una nueva organización para la compañía, el perfeccionamiento de un sistema de información, un nuevo sistema de salarios, un programa de capacitación, una nueva disposición de la planta. Algunas de estas tareas pueden ser puestas en marcha por el cliente, sin más ayuda del consultor.

3.6.4 AYUDAR A PONER EN PRACTICA UNA SOLUCION

En muchas ocasiones, después de que el consultor ha elaborado soluciones para problemas determinados, se le puede pedir que permanezca en



la organización mientras sus propuestas se ponen en práctica. El consultor puede participar, por ejemplo, seleccionando y capacitando personal, ayudando en la implantación de un nuevo sistema, etc.

3.6.5 ACTUAR COMO ASESOR

Aunque todo consultor es un asesor, este punto hace referencia al caso del que actúa como asesor en sentido restringido, esto es, contestando cuando se le pregunta y probablemente también formulando ciertas opiniones por propia iniciativa, pero no encargándose directamente de la elaboración y aplicación de nuevos sistemas.

"Los consejeros externos son especialmente útiles en el papel de asesores, en los casos en que sus antecedentes y experiencias, generales o especializadas, pueden ser aplicadas a los problemas administrativos específicos de la empresa a la cual sirven"(9)

El caso de la presencia y opinión de consultores externos en los Consejos de Administración de las empresas se hace cada día más frecuente, ya que estos profesionales cuenta con "la independencia necesaria para discrepar suave y firmemente a la vez, cuando sea posible, y enérgicamente cuando sienta que sea indispensable."(10)



De acuerdo con Peter F. Drucker, las compañías y la sociedad necesitan la clase de miembro del consejo que también "asegure que existe una alta administración eficaz, que la administración piensa y planifica, que actúe como conciencia de la institución; como asesor, consejero y crítico bien informado de la alta administración"(11) y esto es precisamente la aportación que un consultor puede brindar a la empresa.



3.7 FASES DE LA RELACION CLIENTE-CONSULTOR

"Los consultores ayudan a resolver problemas a otras personas y organizaciones. Por consiguiente, hay dos aspectos principales en toda relación de consulta: 1) el análisis y solución del problemas, y 2) la relación entre el cliente y el consultor"(12)

Las relaciones entre el cliente y el consultor deben tener como principal factor el cambio. El consultor es promotor de cambio; el cliente debe asumir la responsabilidad principal por la realización del mismo.

Gordon y Ronald Lippitt distinguen seis fases en toda relación entre el cliente y el consultor, a saber:

- *1. Establecimiento del contacto inicial.
2. Establecimiento de la relación de ayuda y Formulación del Contrato.
3. Identificación del Problema y Elaboración del Diagnóstico.
4. Planeación de los Objetivos y las acciones a emprender.
5. Acción y Retroalimentación.
6. Consecución de los objetivos del contrato: continuidad, soporte y terminación."(13)



3.7.1 ESTABLECIMIENTO DEL CONTACTO INICIAL

La potencial relación de consultoría puede darse a través de las siguientes fuentes:

- El cliente potencial
- El consultor potencial
- Una tercera parte

Una vez determinadas las necesidades, objetivos y alcances de la intervención, el consultor está en condiciones de presentar una propuesta de servicios profesionales.

Si el cliente aprueba esta propuesta, la relación llega a formalizarse, y se pasa a la siguiente fase.

3.7.2 ESTABLECIMIENTO DE LA RELACIÓN DE AYUDA Y FORMULACIÓN DEL CONTRATO

Con el fin de formalizar la relación de trabajo entre las dos partes, y tomando como base la propuesta de servicios profesionales aceptada por el cliente, se lleva a cabo la formulación de un contrato normativo de los trabajos a desarrollar por parte del consultor, especificando la colaboración requerida, la duración de la tarea, el producto terminado, el monto de los honorarios, y otras cláusulas que sean importantes para ambas partes y deban quedar por escrito.



3.7.3 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA Y ELABORACION DEL DIAGNOSTICO

La definición del problema por parte del consultor puede diferir de la del cliente. Con frecuencia los directores están demasiado inmersos en una situación particular o son ellos mismos quienes han creado el problema con su actuación pasada, y pueden no darse cuenta de la magnitud y repercusiones de la problemática resultante.

La comparación de las definiciones del cliente y del consultor es un acto que constituye la base de unas buenas relaciones de trabajo durante toda la tarea, es el resultado común de la labor preparatoria de la tarea.

Al iniciar el estudio es necesario disipar la incertidumbre y las especulaciones que la presencia del consultor suscita en la organización. El momento más conveniente es cuando se presenta al consultor y se especifican sus atribuciones a directores y empleados. Existen diversos medios de presentación, tales como escritos (cartas, circulares o anuncios) y mediante reuniones, incluyendo reuniones en que está presente el consultor.

El estudio o diagnóstico de la empresa, como ya se ha mencionado, toma algunos días e incluso semanas y es el punto de partida de la labor consultiva.



3.7.4 PLANEACION DE LOS OBJETIVOS Y LAS ACCIONES A EMPRENDER

Un buen diagnóstico debe proveer los elementos básicos para el proceso de establecimiento de objetivos productivos. Este proceso debe incluir un programa de trabajo detallado para la consecución de metas.

3.7.5 ACCION Y RETROALIMENTACION

La función clave del consultor en esta etapa es la de desarrollar toda su capacidad y experiencia para incrementar la posibilidad que la acción tomada sea efectiva, antes que abortiva. Por lo mismo, la labor de retroalimentación por ambas partes debe ser continua y cíclica, con el fin de identificar progresos y desviaciones conforme el plan trazado.

3.7.6 CONSECUCION DE LOS OBJETIVOS DEL CONTRATO: CONTINUIDAD, SOPORTE Y TERMINACIÓN

Uno de los grandes problemas a los que se enfrenta el cambio y el esfuerzo de la consultoría es, en varios casos, que los logros alcanzados son a corto plazo y son seguidos por el regreso a los viejos patrones o modelos, son frágiles, no cuentan con continuidad o tienen una reacción que no fue esperada. Por lo mismo, el consultor debe prever un plan de continuidad, soporte y terminación para cada uno de sus proyectos y garantizar que el cambio emprendido sea efectivo y duradero.



3.8 EL CONSULCUBO

Al ayudar y brindar asesoría a individuos, grupos, organizaciones o sistemas sociales complejos, los consultores se asumen diferentes roles e intervienen en un grado mayor o menor de acuerdo con el cliente, la situación y el estilo personal del mismo consultor. ¿Cuáles son éstos roles o grados de intervención?

Blake y Moulton en su obra "Consultation", identifican tres dimensiones en el trabajo de consultoría -el tipo de intervención, el punto focal de la intervención y la unidad que experimenta el cambio. Estas tres dimensiones forman el "Consulcubo" cuya traducción es la de "Consulcubo". (figura 3.1)

3.8.1 TIPOS DE INTERVENCION

Las intervenciones del consultor pueden ser "puras", es decir "puramente de prescripción", "puramente catalítica", etc. Algunos consultores emplean "mezclas", sin embargo, la mayoría desarrolla un tipo de intervención, algunas veces en forma excesiva. "El tipo de intervención empleado debe estar, por supuesto, basado no en la técnica favorita del consultor, sino en las necesidades detectadas del cliente."(14)

A continuación se desarrollan las principales intervenciones:



3.8.1.1 DE ACEPTACION

La intención es brindar al cliente una seguridad personal de manera que al trabajar con el consultor se sienta en la libertad de expresar sus pensamientos sin temor a un juicio o rechazo. De esta manera, el cliente puede obtener una visión más objetiva de la situación e incrementar su autoconfianza.

3.8.1.2 CATALITICA

El consultor ayuda al cliente a integrar datos e información para reinterpretar su percepción del orden de las cosas. Así, el cliente puede redimensionar el problema y saber como manejarlo.

3.8.1.3 DE CONFRONTACION

Este tipo de intervención permite al cliente examinar los problemas actuales, lo compromete a analizar sus pensamientos y proponer una o más alternativas de acción.

3.8.1.4 DE PRESCRIPCION

También llamada "de doctor-paciente. Uno o más ejecutivos de la organización deciden llamar a un consultor o equipo de consultores para que "les eche un vistazo", de modo muy semejante al paciente que va a visitar a su doctor para que le haga un reconocimiento médico anual. Se supone que los consultores descubrirán qué está mal y en qué parte de la organización y, entonces como un médico, recomendarán un programa de terapéutica."(15)

3.8.1.5 DE TEORIAS Y PRINCIPIOS

Por medio de teorías y principios se ofrece al cliente uno o varias soluciones prácticas para su problemas específico. De esta manera, el cliente



se vuelve apto para diagnosticar y planear como enfrentar el presente y futuro de varias maneras.

3.8.2 PUNTO FOCAL DE LA INTERVENCION

Para propósitos del consultor, el punto focal se refiere a la situación causante del problema. Puede ser un solo punto o una combinación de los cuatro. El consultor centra su atención en el punto que piensa que causa el problema y aplica la forma de intervención adecuada a la situación

Los puntos focales de poder/autoridad, moral/cohesión, normas/estándares y metas/objetivos son interdependientes. Cuando se inicia un cambio en cualquiera de los cuatro, se pueden observar otros cambios en uno o más de los tres restantes, ya sea en el mismo momento o un poco después. Por ejemplo, el establecimiento de metas y objetivos comunes en diferentes departamentos (metas/objetivos), puede incrementar la moral/cohesión.

3.8.3 LA UNIDAD QUE EXPERIMENTA EL CAMBIO

El contexto social de la intervención está determinado por los individuos o el grupo hacia el cual la consultoría está dirigida. Un cliente individual, un grupo o equipo de trabajo, un intergrupo -dos divisiones o departamentos-, toda



una organización, incluso sistemas sociales más complejos como una comunidad, una ciudad, un grupo de estados o una nación.

Por medio del Consulcubo, toda intervención puede ser descrita de tres formas: qué hace el consultor, qué punto intenta resolver y para qué lo hace. En la parte frontal del cubo aparece una letra que designa cada intervención en el punto de foco: por ejemplo, A denota una intervención de aceptación con un punto de foco en el poder/autoridad. Los números de la tercera dimensión representan las diferentes unidades de cambio. De esta manera S₅ identifica una intervención de teorías y principios para ayudar a resolver problemas de normas/estándares en un sistema social complejo.

Resumiendo, el Consulcubo indica:

- | | | |
|----------|---|--|
| QUIEN | - | el consultor |
| QUE | - | realiza un determinado tipo de intervención como:
DE ACEPTACION
CATALITICA
DE CONFRONTACION
DE PRESCRIPCION
DE TEORIAS Y PRINCIPIOS |
| PARA QUE | - | para dirigirse y/o resolver un punto focal como:
PODER/AUTORIDAD
MORAL/COHESION
NORMAS/ESTANDARES
METAS/OBJETIVOS |

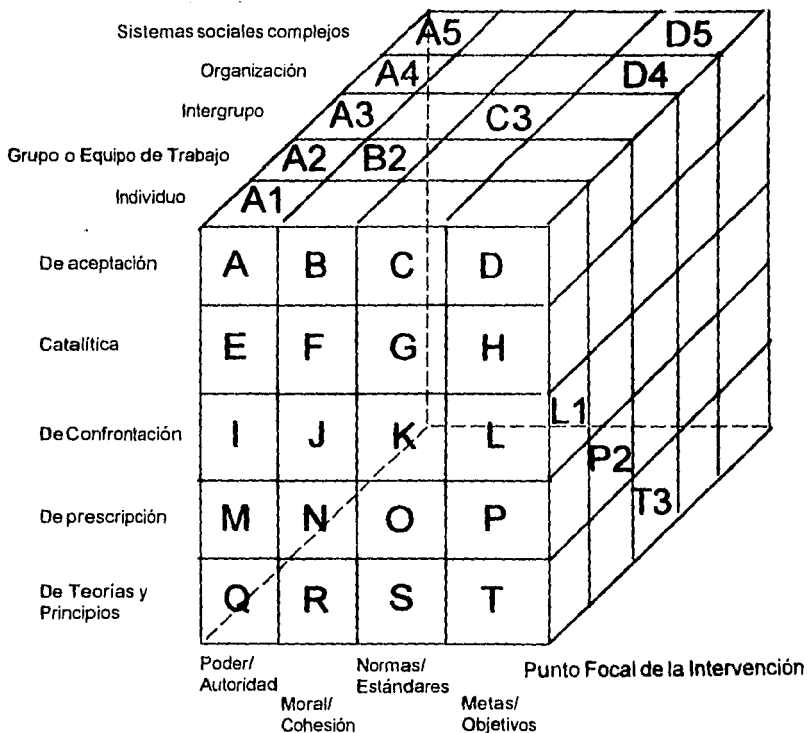


PARA QUIEN - para el cliente como:
 INDIVIDUO
 GRUPO O EQUIPO
 INTERGRUPO
 ORGANIZACION
 SISTEMA SOCIAL COMPLEJO*(16)

Cuadro 3.1: El Consulcubo

La Unidad que experimenta el cambio

Tipos de Intervención





3.9 LA CONSULTORIA EN DIVERSAS ESFERAS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En una organización siempre habrá situaciones que corregir, situaciones que mejorar o situaciones que requieran de nuevos métodos y procedimientos de trabajo. En todos estos casos, el apoyo de un profesional en consultoría puede ser provechoso.

Los servicios de los consultores son útiles y aplicables a todas y cada una de las funciones que se llevan a cabo en una empresa. En la actualidad hay consultores para todo tipo de problema de administración, que utilizan desde los métodos tradicionales hasta sistemas avanzados de análisis cuantitativo y ciencias del comportamiento. Sin embargo, las áreas usuales donde se llevan a cabo las actividades de consultoría en administración, son las siguientes:

- General
- Financiera
- Comercial
- Producción
- Personal
- Informática
- Legal
- Fiscal



3.9.1 LA CONSULTORIA EN DIRECCION GENERAL

Principalmente, hay tres ocasiones principales en que los consultores tienen que hacer frente a problemas de dirección general:

- durante los estudios (diagnósticos) de las empresas consultadas;
- durante tareas sobre esferas funcionales específicas de la dirección de empresas;
- durante tareas relativas a cuestiones típicas de dirección general.

En primer lugar, como se mencionó anteriormente, la mayoría de los consultores de empresas llevan a cabo un breve estudio o diagnóstico de toda la organización antes de proponer una tarea encaminada específicamente a la solución de problemas. Así, pues, la primera interacción técnica entre consultor y cliente suele producirse al nivel de la dirección general.

En segundo lugar, en muchos casos la labor convenida al final del estudio inicial concierne a una función de dirección particular. Sin embargo, no es raro que los consultores tengan que abordar problemas de dirección general que se descubren o definen con mayor precisión en el curso de tareas sobre funciones particulares. En realidad, "todo problema de dirección considerado funcional al principio puede resultar un problema de competencia de la dirección general"(17)



El tercer caso es el de las tareas que conciernen a la dirección general del principio al fin. Estas tareas pueden asumir la forma de estudios diagnósticos extensos, sobre todo si los altos directivos están insatisfechos de la marcha de la organización. Hay tareas operativas que pueden referirse a algún aspecto específico de la dirección general (por ejemplo, la estructura orgánica de la empresa) o incluso al cambio total de las políticas y prácticas de la dirección general.

3.9.2 LA CONSULTORIA EN EL AREA FINANCIERA

Por su carácter omnipresente, las finanzas figuran en muchas consultas de empresa. El consultor financiero puede colaborar con consultores especializados en otras esferas, particularmente la producción y comercialización, midiendo las consecuencias financieras de sus propuestas o bien trabajando en cuestiones como la fijación de precios en las cuales intervienen consideraciones tanto financieras como de comercialización. Pero el consultor financiero puede también emprender una tarea relacionada exclusivamente con asuntos financieros, como la planificación de estructuras financieras, la obtención de fondos y la elaboración de sistemas de contabilidad.

Con frecuencia consultores especializados en otros terrenos, tales como la producción o mercadotecnia, necesitan la ayuda de consultores financieros para evaluar la viabilidad financiera de sus propuestas. Por ejemplo, una tarea



operativa en la esfera de la estrategia comercial incluye invariablemente consultas sobre las consecuencias financieras de diversas estrategias y de estrategias en la propia esfera financiera, incluso las fuentes de nuevos recursos y el uso óptimo de fondos. Estas consultas exigen la participación de un especialista en finanzas, o bien del consultor en dirección general con una buena formación en este campo.

3.9.3 LA CONSULTORIA EN EL AREA COMERCIAL

Las consultas en aspectos comerciales coadyuvan en la estrategia y planeación de los esfuerzos referentes a la promoción y comercialización con el propósito de incrementar y diversificar la participación de las empresas en los mercados internos y de exportación.

Consultor y cliente participan activamente en la determinación óptima de las mezcla de mercadotecnia de la empresa. Entendiendo la mezcla de mercadotecnia como "el conjunto de variables controladas que la firma puede usar para influir en la respuesta de los compradores"(18)

La consultoría relativa a las actividades de comercialización difiere en varios aspectos de la relativa a las demás funciones de la empresa. Debido a que en la comercialización la empresa se encuentra en contacto con entidades externas (competidores y compradores) que tiene una existencia independiente.



En la actualidad no basta con desarrollar buenos productos a precios competitivos y otorgar facilidades a los clientes potenciales para adquirirlos. Se necesita esforzarse más. Este esfuerzo se llama promoción. Desgraciadamente, todos los demás esfuerzos son infructuosos si los clientes no conocen la existencia del producto. Para aprovechar al máximo las ventajas de la promoción, puede acudir a un consultor que oriente a la empresa cuáles son las formas más adecuadas de promocionar el producto.

Otro aspecto a considerar es la investigación del mercado. La investigación de mercado proporciona al cliente información analizada, y deja en sus manos la adopción de toda medida necesaria.

El consultor que se ocupa de las actividades de comercialización de un cliente, a menudo tiene que pedir ayuda a una o más organizaciones especializadas en este tipo de investigación. Generalmente es más barato subcontratar este trabajo que emprenderlo por cuenta propia partiendo desde el principio. Por consiguiente, los consultores deben conocer la existencia y la capacidad de dichas organizaciones especializadas. Para el consultor de comercialización, los especialistas en investigación de mercado no son rivales, sino profesionales que complementan su labor.



3.9.4 LA CONSULTORIA EN EL AREA DE PRODUCCION

El consultor en el área de producción puede enfocar su **tarea en forma sistemática** examinando los aspectos relativos:

- al producto o a los productos;
- a los métodos y la organización del trabajo;
- al personal

En muchas ocasiones, no es raro que las tareas de consultoría relativas a esferas muy concretas de la producción revelen problemas mucho más profundos que tienen sus raíces fuera del sector producción.

Dentro de los servicios de consultoría en producción se encuentran los siguientes:

- Diagnósticos de las operaciones manufactureras; análisis de las diferentes áreas funcionales; cuantificación de fuerzas y debilidades; identificación de problemas en la disposición de la fábrica, manipulación de materiales, conservación y reparación de maquinaria y equipo, métodos de trabajo, normas de rendimiento, control de existencias, condiciones físicas de trabajo, seguridad e higiene en la producción; planes y estrategias a seguir en materia de manufactura.



- **Modelos de optimización:** planeación de la producción, sistemas de distribución, **modelos de inventarios**, localización de plantas, etc.

3.9.5 LA CONSULTORIA EN EL AREA DE PERSONAL

El consultor en el área de personal se ocupa de los aspectos de la empresa y las personas que laboran en ella. Anteriormente, las consultas en esta esfera solían efectuarse únicamente en la administración del personal, la evaluación de tareas y las escalas de salarios, pero en los últimos años se han extendido al desarrollo de los recursos humanos y a la aplicación de técnicas de las ciencias del comportamiento con el fin de armonizar los objetivos de individuos, grupos y organizaciones.

En muchos aspectos se espera del consultor en gestión del personal que aporte nuevos conocimientos a las organizaciones y que actúe, por lo tanto, como consultor de recursos y promotor de cambio.

"El consultor en gestión del personal puede aconsejar a su cliente en lo que añade a:

- la identificación de las necesidades de perfeccionamiento del personal, en cuyo caso se esforzará por definir las en función de las principales tendencias de desarrollo y los objetivos a largo plazo de la organización cliente; en este contexto deben definirse



las necesidades de formación específicas que requieren determinadas tareas o grupos de tareas;

- la elaboración de políticas, planes y programas para varios años, incluida la previsión de los recursos financieros para su ejecución;
- la elección de métodos y técnicas de formación y perfeccionamiento del personal adecuados a las diversas categorías de personal, en función de las posibilidades financieras y de otra índole de la organización cliente;
- la utilización de servicios de formación exteriores;
- la organización de la función de formación y la formación de formadores dentro de la organización (por supuesto, el consultor no debe ofrecerse para elaborar programas de formación en esferas especiales fuera de su competencia);
- un programa de desarrollo de la organización, empleando métodos que correspondan al ambiente cultural de la organización cliente (esto es, sus normas de comportamiento, procedimientos y clima)."(19)

3.9.6 LA CONSULTORIA EN EL AREA DE INFORMATICA

Todas las organizaciones poseen una multiplicidad de sistema de información, tanto formales como informales, a diversos niveles y con diversos



grados de eficiencia y eficacia. La intervención de un consultor en informática debe determinar:

- El grado en que los sistemas en uso deben "depurarse" y reajustarse para facilitar información en el nivel y en la forma debidos, con el fin de satisfacer los requerimientos;
- El grado de compatibilidad entre los sistemas y el grado en que interactúan;
- Si se ha de recomendar el mejoramiento (en precisión, actualización, forma, contenido, etc.) de los sistemas en uso, o bien un enfoque de "vuella a empezar".
- Si en vista de que son pocos los sistemas de información autosuficientes e independientes, ha de planificarse un mejoramiento global de los sistemas o bien concentrarse en una esfera funcional o nivel de decisión básico.
- Los sistemas susceptibles de automatizarse por medio de la utilización de computadoras.

3.9.7 LA CONSULTORIA EN EL AREA LEGAL

Los servicios de consultoría deben proporcionar al cliente asistencia, asesoría y en muchos casos tramitación con el fin de cumplir con las disposiciones legales respectivas. Este apoyo se traduce en:



- **Asistencia en calificación de productos y registro internacional;**
- **Asesoría para el cumplimiento de las disposiciones de las autoridades sanitarias y comisiones reguladoras locales e internacionales;**
- **Asistencia en el establecimiento de sucursales y subsidiarias en el extranjero;**
- **Asesoría en aspectos legales de rotulación y materiales de promoción;**
- **Asistencia en la preparación y cumplimiento con los informes comerciales y financieros;**
- **Asistencia en el registro, mantenimiento y procesamiento de marcas registradas;**
- **Tramitación de todos los asuntos legales que la empresa deba efectuar.**

3.9.8 LA CONSULTORIA FISCAL

Los **servicios de consultoría fiscal** conllevan una importante **responsabilidad profesional**, pues generalmente se **contratan para resolver problemas financieros y legales complicados** de cuya **adecuada resolución** depende que los **contribuyentes** puedan **cumplir mejor con sus obligaciones fiscales** y **aprovechar plenamente los beneficios a que tengan derecho.**



Se entiende por consultoría fiscal "la actividad profesional que tiene por objeto la correcta determinación del régimen fiscal aplicable a una persona o entidad, a una operación o grupo de operaciones o a determinados hechos o situaciones siempre dentro del marco de las disposiciones legales aplicables."(20)

Como parte fundamental de la consultoría fiscal se requiere de una planeación fiscal adecuada, así como el diseño, análisis e implementación de las operaciones pertinentes para realizar un negocio o llevar a cabo una operación o grupo de operaciones, con el fin de lograr que la carga fiscal aplicable sea la mínima posible, que pueda diferirse el pago o que se obtengan los mayores beneficios de índole fiscal, siempre dentro del marco de las disposiciones legales aplicables.

Los servicios de consultoría fiscal forzosamente requieren que el consultor realice una interpretación de las leyes y demás disposiciones aplicables al caso que se trate. Para este fin, el consultor deberá contar con un cuerpo experimentado de Contadores Públicos y Abogados Fiscalistas.

La actuación del consultor en aspectos fiscales debe observar los siguientes puntos:

- Asegurarse de que los hechos y circunstancias motivo de la consulta estén correctamente entendidos;



- Señalar, en su caso, las diferentes interpretaciones o alternativas existentes indicando en cada caso los fundamentos y demás elementos que se apoyen. Estos fundamentos deben consistir evidentemente en las disposiciones legales reglamentarias o administrativas aplicables al caso, pero también es conveniente apoyarse, cuando así proceda, en precedentes de los tribunales competentes y en otras opiniones de expertos o tratadistas reconocidos.
- Cerciorarse de que la opinión o consulta queda claramente expresada así como las consecuencias que se derivan o pueden derivarse de la misma con la mayor exactitud posible.
- La posibilidad de que las autoridades fiscales sostengan un criterio diferente al suyo, así como el riesgo probable y las consecuencias de que ese riesgo se materialice.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

1. Oficina Internacional del Trabajo. La Consultoría de Empresas. Editorial Limusa. pág. 10.
2. Cabrera Mir, Fernando. La empresa del paréntesis. Expansión. Junio 8, 1994. Vol. XXVI No. 642. pág. 88.
3. Frankenhuis, Jean Pierre. Cómo seleccionar un buen consultor. Biblioteca Harvard. Serie 10. No. 197. 1978, pág. 6.
4. Instituto de Consultores en Administración. Guía para Miembros. Londres, 1974.
5. Oficina Internacional del Trabajo. La Consultoría de Empresas. Editorial Limusa. pág. 8.
6. Oficina Internacional del Trabajo. La Consultoría de Empresas. Editorial Limusa. pág. 8.
7. Kelley, Robert E. Desarrolle Consultores Internamente. Biblioteca Harvard. Serie 15 No. 292. 1980, pág. 15.
8. Frankenhuis, Jean Pierre. Cómo seleccionar un buen consultor. Biblioteca Harvard. Serie 10. No. 197. 1978, pág. 3.
9. Myles L., Mace. El presidente y el consejo de administración. Biblioteca Harvard. Serie 2. No. 29. 1974, pág. 4.
10. Lewis, Ralph F. Cómo elegir y utilizar al máximo los servicios de consejeros externos. Biblioteca Harvard. Serie 11. No. 219. 1978, pág. 5.
11. Drucker, Peter, F. The Bored Board. Wharton Magazine, otoño, 1976, pág. 25
12. P.W. Shay. How to get the best results from management consultants. Asociación de Ingenieros en Consultoría Administrativa. Nueva York, 1974. pág. 38.
13. Lippitt, Gordon y Lippitt, Ronald. The Consulting Process in Action. University Associates Inc. La Jolla, California, 1978. pág. 8.
14. Blake, Robert R. y Moulton, Jane S. Consultation. Addison-Wesley Publishing Company. Estados Unidos, 1976. pág. 5

15. Schein, Edgar, H. Consultoría de procesos: su papel en el Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México, D.F. 1973, pág. 6.
16. Blake, Robert R. y Moulton, Jane S. Consultation. Addison-Wesley Publishing Company. Estados Unidos, 1976. pág. 8.
17. Oficina Internacional del Trabajo. Op. cit.. Editorial Limusa. pág. 184.
18. Kottler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Ed. Diana
19. Oficina Internacional del Trabajo. Op. cit.. Editorial Limusa. pág. 239.
20. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Academia de Estudios Fiscales de la Contaduría Pública. Normas de Actuación Profesional en Materia Fiscal. I.M.C.P. México, D.F. 1993. pág. 114.



4.1 PAPEL Y PERFIL DEL CONSULTOR EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

El consultor que trabaja con pequeñas empresas trata toda la gama de problemas de gestión y debe ser más un generalista que un especialista. Debe tener formación profesional y experiencia en los principios de la gestión, y conocer los puntos críticos del desarrollo de la pequeña empresa. Particularmente es importante el conocimiento de la interacción de las funciones de la empresa, pues es raro que un cambio en una función no tenga repercusiones inmediatas en las demás.

En cuanto a la problemática de las MPYME's , anteriormente comentada, el consultor debe tenerla presente, pues los problemas pueden parecer más difíciles de superar al responsable de una pequeña empresa que los problemas de una gran empresa lo parecen a su director general.

El consultor necesita paciencia y perseverancia para alentar al director a realizar las tareas directivas, que abarcan desde la contabilidad hasta la formación del personal, y para impedir que se concentre exclusivamente en sus actividades técnicas favoritas.



La Consultoría en Organización: el caso de una mediana empresa

El papel del consultor en la pequeña empresa se complica porque por una parte, sus funciones principales consisten en perfeccionar al dueño/jefe y a los demás dirigentes de la empresa, y por otra se espera de él que proporcione soluciones prácticas para toda una gama de problemas específicos de finanzas, ventas, producción, compras, etc.

"La responsabilidad del consultor también es desproporcionada. En la mayoría de las tareas normales de consultoría para grandes organizaciones hay cierta tolerancia del error, los informes son verificados por supervisores y los informes muy importantes son examinados por un director de la unidad de consultoría. En cambio, cuando se trata de una pequeña empresa, un error del consultor puede significar la destrucción de la organización que le ha pedido asistencia."⁽¹⁾

Para el director o dueño de una pequeña empresa puede ser difícil decidir cuándo y cómo debe usar los servicios de consultoría. Se puede considerar demasiado oneroso tal servicio profesional, y a menudo no ve cómo podría colaborar, dada su situación, con una persona ajena a la empresa. Otros sencillamente desconocen los beneficios prácticos que la consultoría puede brindar a su empresa.



No obstante, cada vez es mayor el número de micro, pequeñas y medianas empresas de los países industrializados y en desarrollo que solicitan servicios de consultores, especialmente en asuntos relacionados con la política general de la empresa o con el fin de introducir determinadas técnicas de dirección.

“El consultor está estrechamente relacionado con el diseño y la difusión de nuevos sistemas, métodos y técnicas de dirección, incluso los más adelantados. El uso de los conocimientos y capacidades del consultor a fin de complementar los de la dirección de la empresa se ha convertido en un método de elevar la eficacia de la dirección y la competitividad de la empresa.”(2)

Hay países, (especialmente los que persiguen su desarrollo) en que las compañías pequeñas disponen de servicios de consultoría subvencionados como parte de los planes de fomento de la pequeña empresa.

En el caso de México, el gobierno federal a través de Nacional Financiera, ha establecido el Programa para Estudios y Asesorías, donde se otorga financiamiento para la formulación de estudios de viabilidad y de preinversión, así como otras asesorías a fin de fortalecer la capacidad de gestión empresarial.



Asimismo, se ha establecido en la Ciudad de México el Centro Nafin para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y se encuentra en sus primeras fases el proyecto de los Negocentros, los cuales serán operados bajo el esquema de franquicias y brindarán una extensa gama de servicios de asesoría y consultoría.



4.2 LA CONSULTORIA EN LA DIRECCION DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Como cualquier organismo, la empresa tiene un ciclo de vida. Podemos distinguir 4 fases principales: nacimiento, desarrollo, madurez y declinación. Durante estas fases el apoyo y el servicio de la consultoría pueden estar presentes en la micro, pequeña y mediana empresa.

4.2.1 DURANTE EL NACIMIENTO

Si el cliente desea poner en marcha un nuevo negocio, el consultor tras examinar la propuesta, debe prepararse para tres posibilidades y elaborar los planes adecuados, a saber:

- a) ¿Qué es lo mejor que puede ocurrir?;
- b) ¿Qué es lo probable que ocurra?;
- c) ¿Qué es lo peor que puede ocurrir?

Con base en estos planes, la tarea del consultor consiste en reducir al máximo los errores comunes en la etapa inicial del proyecto. Sin embargo, es



mejor en muchas ocasiones que un plan inadecuado fracase en la etapa inicial que intentar salvar un proyecto imposible en una etapa avanzada.

Si lo considera necesario, el consultor puede sugerir a su cliente a dar marcha atrás y ayudarlo a formular nuevas propuestas de negocio. Si se decide seguir adelante con el proyecto, el consultor debe alentar al máximo a su cliente.

4.2.2 DURANTE EL DESARROLLO Y LA MADUREZ

Si la empresa ha logrado pasar de la etapa inicial a una de crecimiento rumbo a su madurez, enfrenta nuevos problemas y retos a superar. Es el momento adecuado para un examen a fondo, no sólo de las deficiencias, sino también de las perspectivas y oportunidades de desarrollo.

Durante esta etapa, es común que el director, inmerso en la operación diaria de la empresa, no preste atención a la planificación a mediano y largo plazo. El consultor puede ayudarlo estimulándolo a mirar al futuro. Por ejemplo, puede presentarle organigramas con las descripciones actuales y proponer estructuras y descripciones que indiquen la situación de la empresa a



5 o 10 años. Es decir, debe asegurarse que el director dedique recursos y tiempo a la futura evolución de la organización.

El consultor debe estimular el perfeccionamiento de los dirigentes, motivándolos a documentarse sobre la dirección de empresas y a interesarse por las previsiones, presupuestos y controles. Es probable que durante la etapa de madurez se debe establecer un responsable de la función de finanzas.

Otro aspecto importante a considerar es el desarrollo de auditorías administrativas, ya sea a través de auditores externos o de un auditor interno. Con esta práctica, pueden detectarse fallas y desviaciones operativas que puedan corregirse y de esta manera asegurar el funcionamiento correcto de la empresa.

Puede llegar el momento en que el director se dé cuenta de que su empresa se ha desarrollado hasta tal punto que ya no puede considerarse como una micro, pequeña o mediana empresa, y en tal momento se plantean cuestiones de crecimiento, finanzas, delegación, etc.



4.2.3 DURANTE LA DECLINACION

En muchas ocasiones, suele ocurrir que el dueño/director se fastidie de dirigir su empresa y decida empezar algo nuevo, buscar trabajo, jubilarse, dejar la empresa a algún familiar, etc.

Otras veces, el éxito esperado no llega, y la empresa irremediamente tiene que cerrar sus puertas. En ambos casos, la liquidación de la empresa se convierte en el problema crítico del momento.

El valor monetario de la empresa suele determinarse de las siguientes formas:

- a) Valor de liquidación o de venta forzado (la empresa es subastada y se vende al mejor postor, si lo hay);
- b) Valor contable (se calcula el valor de los activos teniendo como base su costo de adquisición menos la depreciación se venden por separado en diversos mercados);
- c) Valor de mercado (la empresa se vende como negocio en marcha y elementos como el crédito comercial se incluyen en el precio).



4.3 LA CONSULTORIA EN ORGANIZACION

4.3.1 ASPECTOS PRELIMINARES

Hasta hace pocas décadas solamente las empresas muy grandes se interesaban en los problemas de organización. Con el paso del tiempo, se ha visto la necesidad de contar con una estructura organizativa y con procedimientos formalizados en todas las empresas, no importando el tamaño de las mismas.

Las empresas mexicanas están conscientes de esta realidad, sin embargo, desgraciadamente, la mayoría de ellas siguen el esquema que apunta Eva Kras en "La Administración Mexicana en Transición":

"El dueño/director general sabe qué es lo que se tiene que hacer (sin tener que escribirlo). Basándose en sus conocimientos, organiza los trabajos en diferentes áreas como finanzas, producción, ventas, etc. De aquí delega áreas a los gerentes en sus diferentes especialidades (pero reteniendo la autoridad). Cada área suele incluir un grupo de trabajos relacionados, que el gerente entonces subdivide y delega a sus subordinados. Esto implica comunicación en un solo sentido. Cada gerente se siente responsable por su propia área pero sabe poco o nada de las otras áreas y no tiene interés en lo que están haciendo los demás departamentos."(3)



La Consultoría en Organización: el caso de una mediana empresa

Las MPYME's necesitan una estructura adecuada tanto como las grandes. La empresa que quiere crecer **debe meditar y determinar la organización adecuada que le permita funcionar y transformarse en una entidad mayor.**

"La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso. A lo sumo produce fricción y frustración. La organización equivocada sitúa en primer plano los problemas equivocados, agrava disputas secundarias, y hace una montaña de cosas triviales. Acentúa las debilidades y los defectos en lugar de las virtudes. La estructura organizativa apropiada es por lo tanto, un prerrequisito del desempeño."⁽⁴⁾

De acuerdo con lo expuesto, el consultor en organización debe convencer al micro, pequeño y mediano empresario de la importancia del diseño de la estructura administrativa y los procedimientos operativos adecuados a su empresa, llevar a cabo el diagnóstico respectivo, detectar posibles problemas y proponer recomendaciones y mejoras.



4.3.2 DEFINICION

La consultoría en organización puede entenderse como la asesoría especializada en la introducción de nuevas estructuras organizacionales y métodos administrativos con el fin de adecuar las operaciones a las condiciones (internas o externas) imperantes, hacer más eficientes las labores y/o reducir costos, facilitando la consecución de los objetivos de la empresa.

4.3.3 RAZONES PARA LLEVAR A CABO UN ESTUDIO DE CONSULTORIA EN ORGANIZACION

Existen diferentes razones por las cuáles una empresa puede recurrir a un estudio de consultoría en organización. Entre ellas puede encontrarse el deseo de los accionistas de conocer la razonabilidad de la estructura actual y los procedimientos utilizados (pudiendo ser la actuación del consultor similar la de un auditor administrativo) o la consulta del Director General sobre la disposición orgánica de departamentos específicos.

Sin embargo, el principal motivo por el cual las empresas recurren a los especialistas en organización es para llevar a cabo una reorganización completa. Cualquier cambio en la distribución de responsabilidades, poderes



para la toma de decisiones o las relaciones entre funciones puede ser llamada reorganización; y en la mayoría de las empresas estos cambios son continuos. En contraste, una reorganización completa supone modificaciones estructurales dramáticas, como el caso del cambio de una estructura funcional a una divisional o viceversa.

El ímpetu de reorganizar completamente a una empresa puede provenir del dueño, del director general (especialmente si es recién nombrado o contratado), del responsable de algún departamento o de los consultores - incluso de instituciones externas, tales como los bancos u otros acreedores - que pueden sugerir el estudio. La decisión para efectuar una reorganización completa puede basarse en las siguientes razones:

4.3.3.1 Crecimiento de la empresa

Un crecimiento excesivo sin la correcta previsión y sin llevar a cabo una reorganización adecuada puede ocasionar diferentes problemas desde el punto de vista administrativo. Generalmente se traduce en "cuellos de botella" en la toma de decisiones, ya que los ejecutivos tomarán más tiempo en las mismas debido a que están menos familiarizados con la operación. También puede



significar insatisfacción para los niveles intermedios debido a su falta de autoridad y responsabilidad real.

"A medida que una empresa crece se agregan niveles orgánicos adicionales, se multiplican las funciones y se amplían los tramos de autoridad. La acción tiende a disminuir y se convierte en rígida y pesada, y se retarda la toma de decisiones."(5)

4.3.3.2 Características del producto y del mercado

Los cambios en los mercados y en los productos de una empresa provocan necesariamente modificaciones en la operación y estructura de la misma. Las características del producto y las diferentes formas de comercialización del mismo ayudan a determinar las alternativas en el diseño de la estructura de organización.

4.3.3.3 Mercados Internacionales

Normalmente, las ventas y compras realizadas en el extranjero son responsabilidad de diferentes departamentos de los que atienden las ventas y



producción locales. Esto se debe principalmente a las características de los mercados, el modo de operar y la ubicación de los consumidores.

Consideraciones tales como impuestos, control de divisas, restricciones a las importaciones y exportaciones y sistemas de cuotas, sugieren la conveniencia de mantener las operaciones del extranjero por separado, y esto, a su vez, resulta en unidades orgánicas separadas para las operaciones en el extranjero.

Queda que el tiempo diga el efecto, si lo hay, que el Tratado de Libre Comercio tendrá sobre las futuras estructuras de organización.

4.3.3.4 Características de la Producción

La forma de operar y de fabricar los diferentes productos que la empresa ofrece al mercado determina la forma en que los departamentos productivos deberán organizarse.

Por ejemplo, una producción con un uso intensivo de la mano de obra diferirá en su disposición organizativa de otra donde la producción es automatizada.



4.3.3.5 Costos

"Llevar a cabo un cambio en la organización entraña costos de administración, de personal y para plantas e instalaciones adicionales. El cambio orgánico deberá siempre evaluarse en términos de la variación de los costos y de cuáles serán los beneficios que razonablemente deberán esperarse de él. Esto es difícil de contestar, pero por lo general se recomienda la reorganización, si puede mejorarse la eficiencia en función de los costos."(6)

4.3.3.6 Declinación de la actuación económica

Cuando las ventas y rentabilidad de una compañía estén en declinación (o las ganancias no han incrementado en la misma proporción que las ventas), una reorganización puede ser provechosa.

"Regularmente una declinación de la actuación en términos económicos hace que la alta dirección quiera centralizar la autoridad en sus manos, tomando el control para evitar el riesgo de toma de decisiones incorrectas en la línea y porque la centralización hace posible ciertos ahorros a través de la reducción de gastos de administración. Bajo estas circunstancias, la



reorganización se hace en combinación con un programa de reducción de costos." (7)

4.3.4 ENFOQUE DE LA CONSULTORIA EN ORGANIZACION

Los estudios de los consultores en organización se enfocan principalmente en la estructura de organización y en los sistemas y procedimientos administrativos.

"Un enfoque eficaz no empieza con las estructuras orgánicas ni atribuye a la organización formal más importancia de la que tiene realmente en el proceso total de dirección de la empresa. La estructura, en el sentido de forma de organización mediante la cual se administra la empresa, depende de la estrategia, y el tipo más complejo de estructura es el resultado de la concatenación de varias estrategias fundamentales. Por consiguiente, si se le pide que preste ayuda en asuntos de organización, el consultor debe examinar si el cliente ha definido sus objetivos y estrategias para el futuro desarrollo de la empresa y con qué recursos funcionará ésta."(8)



4.3.4.1 ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

La estructura de organización se entiende como "el sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades."(9) Siendo el organigrama la gráfica donde se indica la organización jerárquica y funcional de la empresa, con el empleo de esta técnica se "intenta institucionalizar la actividad de la empresa trazando las estructuras básicas por las que se planifican los procesos de gestión."(10)

En toda empresa pueden distinguirse la coexistencia de cuatro tipos distintos de estructuras organizativas:

- a) La estructura formal u oficial;
- b) La estructura presunta, que es la que los miembros perciben como tal;
- c) La existente, que es la que efectivamente opera y puede ser inferida a través del análisis sistemático y
- d) La requerida, que es la que todos los componentes de la situación necesitan.



Aunado a lo anterior, Edgar Schein, considera que la organización (toda organización) tiene los siguientes componentes:

A. Sistemas permanentes

Ejemplos: líneas de productos, grupos de producción, fabricación, finanzas, ventas, comité ejecutivo,

B. Sistemas temporales

Ejemplos: fuerzas de tareas especiales, comités de inspección, grupos ad-hoc para solucionar problemas y

C. Sistemas de coordinación (que pueden ser o no permanentes)

Ejemplos: grupos para realizar proyectos que deliberadamente abarcan diversas líneas de producción (ejemplo, un grupo de normalización o estandarización), grupos de supervisión de producción que coordinan algún grupo encargado de un determinado producto con la fabricación general, comités con responsabilidades funcionales (ejemplo, comité de dirección técnica de la producción, comité de salarios, etc.).”(11)



4.3.4.2 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

El consultor debe visualizar a la organización como una totalidad que interactúa con su ambiente y dentro del cual se interrelacionan sus componentes entre sí y con las partes destacadas del ambiente, dándole para su estudio un tratamiento de sistema.

*Un sistema es:

- a) *un conjunto de elementos* (que son la partes u órganos componentes del sistema),
- b) *dinámicamente relacionados*, esto es, en interacción (formando una red de comunicaciones en razón de la interacción entre los elementos).
- c) *que desarrollan una actividad* (que es la operación o proceso del sistema),
- d) *para alcanzar un objetivo o propósito* (que es la propia finalidad del sistema),
- e) *operando sobre datos/energía/materia* (que son los insumos o entradas de recursos para que el sistema opere),
- f) *tomados del medio ambiente que circunda el sistema* (y con el cual es sistema interactúa dinámicamente),



- g) *en una referencia de tiempo dada* (que constituye el ciclo de actividad del sistema),
- h) *para proporcionar información/energía/materia* (que son el producto o los resultados de la actividad del sistema)."(12)

De esta manera, el consultor organizacional deberá estudiar a los diferentes departamentos como sistemas independientes que interactúan entre sí, sin perder de vista su integración y aportación al logro de los objetivos de la empresa.

En tanto, los procedimientos son planes que establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son tomadas como guías de acción, más que de pensamiento, ya que presentan la secuencia cronológica de las acciones requeridas, que detallan la forma exacta en la cual una actividad debe llevarse a cabo.

Los procedimientos existen a lo largo de una organización, siendo más rigurosos en los niveles bajos sobre todo por la necesidad de un control más estricto.



4.3.5 OBJETIVOS Y ALCANCE DEL ESTUDIO EN ORGANIZACION

Al enfocar su atención a los tópicos relacionados con la estructura de organización y los sistemas y procedimientos, los objetivos de un estudio de esta naturaleza pueden ser resumidos de la siguiente manera:

OBJETIVO A

Análisis y diseño de la estructura de organización de la empresa, de acuerdo a sus necesidades presente y futuras y con base en sus propios objetivos. Para el logro de este objetivo se cuenta con dos fases: una fase de diagnóstico y la fase de diseño detallado

OBJETIVO B

Revisión y diseño de los sistemas y procedimientos administrativos de cada área, determinando que las operaciones se realicen en forma adecuada al igual que los controles incorporados. Este objetivo, a su vez, también cuenta con dos fases bien definidas: la fase del diagnóstico y diseño conceptual y la fase del diseño detallado.

OBJETIVO C

Implantación de la estructura de organización y de los sistemas y procedimientos.



Cuadro 4.1: Objetivos del Estudio

OBJETIVOS	FASES	
A	Análisis y diseño de la estructura de organización de la empresa, de acuerdo con sus necesidades presentes y futuras y con base en sus propios objetivos.	I DIAGNOSTICO II DISEÑO DETALLADO
B	Revisión y diseño de los sistemas y procedimientos administrativos de cada área, determinando que las operaciones se realicen en forma adecuada al igual que los controles incorporados.	I DIAGNOSTICO Y DISEÑO CONCEPTUAL II DISEÑO DETALLADO
C	Implantación de la estructura de organización y de los sistemas y procedimientos.	



El propósito del estudio es el de establecer, como ya se ha mencionado la estructura de organización y los sistemas y procedimientos administrativos que aseguren el adecuado funcionamiento de la empresa. De ninguna manera se pretende evaluar la veracidad de la información que actualmente se produce, pero sí deberán establecerse los procedimientos administrativos que aseguren que se produzca en el futuro.

4.3.6 METODOLOGIA DEL ESTUDIO

Las actividades básicas que se llevan a cabo durante un estudio de consultoría en organización son las siguientes:

- DEFINICION DEL ESTUDIO
- LEVANTAMIENTO DE INFORMACION
- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION
- DESARROLLO Y PROPUESTA DE ALTERNATIVAS
- DISEÑO
- IMPLANTACION Y MANTENIMIENTO

4.3.6.1 DEFINICION DEL ESTUDIO

Una vez que se han establecido los contactos pertinentes por la empresa y el consultor, la labor en materia de organización debe ser claramente definida. Durante esta etapa debe buscarse una actitud y un deseo de cooperación entre



Cuadro 4.2: Actividades relevantes del estudio

OBJETIVO A	OBJETIVO B	OBJETIVO C
Obtención de información general de la empresa y específica de cada área.	Levantamiento de información.	Elaboración del plan de implantación.
Entrevistas.	Entrevistas con el personal responsable y operativo de cada área.	Supervisión de implantación.
Análisis y evaluación.	Identificación y análisis de controles incorporados a los sistemas y procedimientos.	
Desarrollo de alternativas del diseño conceptual de la estructura de organización.	Análisis y evaluación.	
Discusión del diseño conceptual con el nivel ejecutivo de la empresa asignado.	Desarrollo y propuesta de alternativas de diseño detallado y discusión con el nivel ejecutivo asignado.	
Diseño detallado.	Presentación y aprobación del diseño detallado de los sistemas y procedimientos.	
Elaboración del informe y/o manual.	Entrega del producto final.	
Entrega del producto final.		



las dos partes. Es necesario hacer del conocimiento del personal de la presencia del consultor, el objeto de su intervención en la empresa y dejar abierta la invitación para cualquier sugerencia o aportación al estudio.

Durante estos contactos iniciales el consultor puede obtener una visión global de las tareas y las áreas en las cuáles pueden realizarse mejoras; notar síntomas de problemas y posibles fuentes de los mismos. Incluso, obtener cierta información que le servirá de punto de partida para las fases subsecuentes (organigramas generales, procedimientos, manuales, estadísticas y pronósticos, planes de expansión, normas y políticas, etc.)

Es necesario dejar en claro la naturaleza y la profundidad de la intervención del consultor, por lo que se recomienda obtener una lista de los sistemas, procedimientos, personal y las áreas que deberán ser estudiadas, así como el programa de trabajo, el cual debe contemplar los siguientes puntos:

- a) "Definición de necesidades de la organización. Este punto supone un revelamiento de expectativas de los miembros que van a estar involucrados en el proyecto en cuestión.
- b) Clarificación de los objetivos de la intervención: resultados que en forma realista pueden esperarse.



- c) Definición de un programa de actividades: entrevistas, reuniones grupales, establecimiento de etapas y tiempo.
- d) Fijación de la forma de transmisión de los resultados de la intervención. Procesos de devolución de informes.”(13)

4.3.6.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Básicamente, el consultor tiene sólo tres diferentes métodos para recoger datos:

- 1) la observación directa,
- 2) entrevistas individuales o de grupos y
- 3) cuestionarios o algún otro tipo de examen que deba ser contestado.

“Ningún método de recolección de datos es acertado o equivocado en abstracto. El tema común a toda esta recolección de datos es la preocupación por las relaciones organizacionales y la percepción de sus procesos. Las preguntas particulares varían, pero el área general es la misma. El otro rasgo común es una preocupación por la eficacia organizacional. Siempre se trata de determinar qué clases de cosas ayudan a ser más eficaz a una persona, grupo o unidad y qué clases de cosas minan o impiden la eficacia.”(14)



Para recoger datos al principio, sólo puede emplearse la observación que en muchas ocasiones puede presentar el inconveniente de ser subjetiva y poco científica, sin embargo, cualquier dato recopilado puede ser útil para el estudio.

Las entrevistas individuales apuntan al análisis de los roles que conforman la estructura, permiten una recopilación de datos que sirven para definir y tratar problemas organizacionales o diseñar el organigrama de la empresa.

Las entrevistas grupales ofrecen a su vez un ámbito para la reflexión del proceso de cambio organizacional, permiten el comentario de los problemas que se van produciendo, la obtención de información referente a los sentimientos de la gente acerca de dichos problemas, la oportunidad a los involucrados de escuchar el punto de vista de otros y el compromiso en la búsqueda de soluciones para el problema considerado.

El tercer método (cuestionarios o exámenes) es demasiado impersonal. Puede ser útil si el número de personas que han de ser examinadas es bastante grande y si los gerentes con los que está trabajando el consultor comprenden plenamente las consecuencias que implica hacer un examen.



4.3.6.3 ANALISIS Y EVALUACION

El objeto de este análisis es determinar si existe una relación específica entre diversos factores y acontecimientos y, en caso afirmativo, determinar su carácter.

"El análisis causal tiene por objeto descubrir las relaciones causales entre factores y acontecimientos. Evidentemente este tipo de análisis es fundamental para proponer cambios y mejoras. Si se conocen las causas que han conducido a ciertas situaciones, resultados o problemas, es posible influir sobre ellas para eliminar o modificar sus efectos."(15)

En las organizaciones, rara vez los acontecimientos son producidos por una sola causa; en general son efecto de una serie de causas que actúan simultáneamente. El consultor deberá buscar ante todo causas fundamentales y determinar la existencia de las cadenas de causas y consecuencias.

La reunión y el examen de los datos deben hacerse teniendo en cuenta la evaluación que ha de hacerse luego. Durante el análisis de los datos y la elaboración de posibles soluciones, el consultor sigue reuniendo datos,



opiniones y sugerencias y tabula posibles costos y beneficios que pueden resultar importantes para la evaluación y la elección. Incluso pueden efectuarse evaluaciones provisionales y elecciones preliminares en una etapa temprana del estudio.

La evaluación en aspectos de organización cuenta con diversas dificultades ya que algunos criterios importantes (sobre todo los criterios ambientales, sociales y humanos) son de cuantificación difícil, si no imposible y la ponderación de criterios que no son comparables (por ejemplo, los criterios financieros son particularmente difíciles de comparar con los sociales y humanos).

4.3.6.4 DESARROLLO Y PROPUESTA DE ALTERNATIVAS

En la mayoría de las tareas de consultoría, el cliente espera que el consultor encuentre y recomiende la mejor solución, sin embargo, hay diversas razones para indicarle diversas alternativas y soluciones posibles.

En primer lugar, la dirección de empresas cuenta con diferentes modos de resolver los problemas. Otra razón puede ser la conciencia profesional del



consultor: éste elabora y evalúa diversas soluciones para estar seguro de que la que recomendará es la mejor. Además, es normal que el cliente también desee conocer las opciones antes de decidirse.

En la mayoría de los casos el cliente está tan estrechamente relacionado al proceso del desarrollo y propuesta de alternativas y a todo el proceso del estudio, que la elección final es una obra conjunta.

Para el desarrollo y la propuesta de alternativas, el consultor considera los métodos que se han empleado con éxito en otros casos y se base en conocimientos obtenidos en diversas fuentes:

- "las tareas anteriores del consultor;
- los archivos y la documentación de la organización de consultoría;
- colegas en la organización consultiva que han trabajado en condiciones análogas;
- la literatura profesional;
- miembros del personal de la organización cliente, que pueden tener conocimientos sobre el proceso en cuestión;
- organizaciones dispuestas a comunicar su experiencia."(16)



4.3.6.5 DISEÑO

Tanto la estructura de organización como los procedimientos relacionados a ella deben cubrir ciertos requisitos en su diseño, los cuales el consultor deberá observar.

La estructura de organización debe satisfacer especificaciones mínimas con respecto a:

CLARIDAD

Todos y cada uno de los miembros de la organización deben tener claro su lugar dentro de la estructura, dónde está, adónde debe acudir par obtener lo que necesita -llámese información, cooperación o decisión- y como llegar allí.

Además, mediante los organigramas y procedimientos respectivos se debe posibilitar a todos la comprensión de la tarea propia y la del conjunto. Una vez que cada uno de los miembros conoce y tiene clara su tarea y la del conjunto, puede comprender de qué modo su tarea concuerda con el objetivo grupal y que aportación tiene a la consecución del mismo.



ECONOMIA

"El requerimiento de economía se relaciona estrechamente con la claridad. Debe necesitarse un esfuerzo mínimo para controlar, supervisar e inducir el desempeño de la gente. La estructura de realización debe posibilitar el autocontrol y fomentar la automotivación."(17)

DECISION

El diseño de la estructura organizativa y los procedimientos administrativos deben tomar en cuenta el proceso de toma de decisiones. Una estructura que determina que las decisiones lleguen al más elevado nivel posible de la organización evidentemente dará como resultado cuellos de botella, ineficacia e improductividad.



ESTABILIDAD Y ADAPTABILIDAD

La estructura de organización de cualquier entidad debe ofrecer a los miembros de la misma seguridad en su actuación. Ofrecer a cada uno la certidumbre de que su papel y posición dentro de la empresa no será transitoria.

Sin embargo, "estabilidad no implica rigidez. Por lo contrario, la estructura de organización requiere de un elevado grado de adaptabilidad. Una estructura totalmente rígida no es estable; es quebradiza. Sólo si la estructura puede adaptarse a situaciones nuevas, a nuevas exigencias y a nuevas condiciones -y también a rostros y personalidades nuevas- podrá sobrevivir. Por consiguiente, la adaptabilidad es un requerimiento importante."(18)

PERPETUACION Y AUTORRENOVACION

Toda organización debe procurar que de su mismo seno surjan sus futuros líderes. La estructura organizativa debe ayudar a cada individuo a crecer y desarrollarse en cada cargo que ocupa, debe diseñarse de modo que contemple el aprendizaje constante.



La capacidad de autorrenovación es la facultad de preparar y probar a un individuo en cada nivel en relación con el nivel inmediato superior, y especialmente para preparar y probar a los actuales administradores subordinados e intermedios en relación con los cargos superiores y de alta dirección.

DEPARTAMENTALIZACION

"La departamentalización no es un fin en sí misma, sino que es tan sólo un método para arreglar las actividades con el fin de facilitar el logro de los objetivos de la organización. No es ni siquiera una ventaja pura, puesto que la separación de las actividades sobre cualquier base crea problemas de coordinación difíciles de resolver. Cada método tiene sus ventajas y desventajas. En consecuencia, el proceso de selección implica una consideración de las ventajas relativas de cada método dentro de los niveles de la estructura organizacional. En todos los casos, el punto central se relaciona con el tipo de ambiente organizacional que el administrador desea establecer y con la situación a la que debe enfrentarse."(19)



El consultor deberá evaluar cual de las siguientes formas de departamentalización es aplicable y resulta más provechosa para su cliente, así como la utilización de departamentos staff o de servicios.

FUNCIONAL: la agrupación de las actividades se realiza de acuerdo con las funciones que realiza la empresa.

TERRITORIAL: atractiva para las empresas de gran escala y cuyas actividades están dispersas. Consiste en que todas las actividades de un área determinada o territorio deben agruparse y asignarse a un administrador.

POR PRODUCTO: agrupa las actividades sobre la base de productos o líneas.

POR CLIENTES: el cliente es determinante en la forma en que se agrupan las actividades.

POR CANALES DE COMERCIALIZACION: organiza a la empresa en torno a los mercados que sirve o a los canales de comercialización que usa para hacer llegar al consumidor sus productos.

POR PROCESO O EQUIPO: la agrupación de las actividades de la empresa de acuerdo con un proceso de producción o un tipo de equipo, se utiliza con frecuencia en las instalaciones industriales.

MATRICIAL: la esencia de la administración matricial es la combinación de la departamentalización funcional y por producto.



MIXTA: es la combinación de diferentes tipos de departamentalización, excluyendo a la matricial.

4.3.6.6 IMPLANTACION Y MANTENIMIENTO

Una vez que el diseño de la estructura de organización así como los procedimientos han sido comentados y detallados, se debe pasar a la implantación de los mismos en la empresa. El consultor desea que sus propuestas sean no sólo bien recibidas en reuniones con el cliente, sino que también sean puestas en práctica con buenos resultados.

Para que la organización pueda seguir funcionando normalmente es necesario elaborar el plan de implantación de manera que produzca el menor trastorno posible.

“En general, el consultor participa en la fase de aplicación de una u otra de las siguientes maneras:

- guiando y asesorando al personal del cliente encargado de la aplicación de las propuestas;
- elaborando en detalle las propuestas que han sido aceptadas, y corrigiéndolas en las primeras etapas de su aplicación;



- formando al personal del cliente.

El consultor va transfiriendo gradualmente funciones al personal del cliente en la ejecución del proyecto, con objeto de poner fin a su presencia en la organización cliente apenas ésta pueda hacer todo por sí misma.”(20)

4.3.7 PRODUCTOS TERMINADOS

La labor del consultor en organización se materializa mediante los diagnósticos realizados durante las primeras fases del estudio y los manuales de organización y procedimientos, así como la operación de la estructura de organización y los sistemas y procedimientos administrativos.

Una vez aprobados los comentarios y observaciones realizadas en el diagnóstico, se procede al diseño de la estructura de organización y los procedimientos administrativos aplicables, los cuales deberán quedar plasmados en los manuales correspondientes.



Cuadro 4.3: Productos Terminados

	FASE I	FASE II
OBJETIVO A	<p>Un informe conteniendo:</p> <ul style="list-style-type: none">*Conclusiones del diagnóstico*Estructura de organización actual señalando deficiencias*Estructura de organización propuesta, con recomendaciones*Breve descripción del propósito general de cada área	<p>Un manual de organización conteniendo:</p> <ul style="list-style-type: none">*El diseño de la estructura de organización de la empresa.*Descripciones de puestos, incluyendo ubicación en la organización, funciones genérica y específica y relaciones internas y externas*Cuadros de delegación de autoridad*Perfil de cada puesto
OBJETIVO B	<p>Un informe conteniendo:</p> <ul style="list-style-type: none">*Comentarios acerca de las deficiencias que afectan a los procedimientos actuales*Diseños conceptuales de los sistemas administrativos, con recomendaciones*Prioridades de atención	<p>Un manual de procedimientos conteniendo:</p> <ul style="list-style-type: none">*Diagramas de flujo*Formas de papelería a utilizar*Instructivos de llenado
OBJETIVO C	<p>Se obtendrían en operación la estructura de organización y los sistemas y procedimientos administrativos.</p>	



El caso de FRAGMEX, S.A. de C.V.

Fragancias Mexicanas, S.A. DE C.V.
(FRAGMEX)

*Diagnóstico y proposición de mejoras
a su estructura de organización y
a sus sistemas y procedimientos*

INFORME FINAL

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

1. Oficina Internacional del Trabajo. La Consultoría de Empresas. Editorial Limusa. pág. 249.
2. Oficina Internacional del Trabajo. Op. cit. pág. 10
3. Kras, Eva S. La Administración Mexicana en Transición. Grupo Editorial Iberoamérica. pág. 34.
4. Drucker, Peter F. La Gerencia. Ed El Ateneo. pág. 353.
5. Terry, George. Principios de Administración. pág. 476.
6. Terry, George. Op. cit. pág. 478.
7. Dale, Ernest. Organization. American Managment Association. pág. 192.
8. Oficina Internacional del Trabajo. La Consultoría de Empresas. Editorial Limusa. pág. 188.
9. Schlemenson, Aldo. Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Ed. Paidós. pág. 40.
10. Soldevilla Garcia, Emilio. Teoría y Técnica de la Organización Empresarial. Ed. Hispano-Europea. pág. 111.
11. Schein, Edgar H. La Consultoría de procesos: su papel en el Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano, S.A. pág. 156.
12. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill. pág. 3.
13. Schlemenson, Aldo. Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Ed. Paidós. pág. 62.
14. Schein, Edgar H. Consultoría de procesos: su papel en el Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano, S.A. pág. 108.
15. Oficina Internacional del Trabajo. La Consultoría de Empresas. Editorial Limusa. pág. 148.
16. Oficina Internacional del Trabajo. La Consultoría de Empresas. Editorial Limusa. pág. 154.

17. Drucker, Peter F. La Gerencia. Ed. El Ateneo. pág. 376.
18. Drucker, Peter F. La Gerencia. Ed. El Ateneo. pág. 378.
19. Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril y Wehrich, Heinz. Administración. De. McGraw Hill. pág. 305.
20. Oficina Internacional del Trabajo. La Consultoría de Empresas. Editorial Limusa. pág. 169.



5.1 RESUMEN EJECUTIVO

Se llevó a cabo un diagnóstico a la estructura de organización y a los sistemas y procedimientos que se siguen en diversas áreas de **FRAGMEX**, por lo que el presente informe contiene los comentarios sobre las principales deficiencias que afectan a la estructura de organización actual y a los sistemas y procedimientos.

Como resultado de dicho diagnóstico, se propone la estructura de organización que pudiera ser adecuada, además se describen las funciones generales que deben ser realizadas por cada una de las áreas de la empresa, generándose las conclusiones y recomendaciones a dichos aspectos.

Por ser los aspectos que son los medulares en **FRAGMEX**, en materia de organización y de sistemas y procedimientos, se resumen a continuación, independientemente de que algunos comentarios se incluyan en forma más amplia en el contenido del informe:

- A) Desarrollar y formalizar la organización que incluya las funciones de cada puesto, las políticas de operación y las relaciones internas y externas.

- B) Diseñar e implementar sistemas con procedimientos particulares estructurados y formalizados, para tener un control más eficiente de las operaciones que realizan las distintas áreas y departamentos.



- C) Estudiar las necesidades actuales de información gerencial para complementar el Sistema Integral de Información de **FRAGMEX** y obtener su emisión sistemática.
- D) Planear oportuna y adecuadamente la preparación y presentación de la información necesaria para la operación de las áreas (tales como el presupuesto, ventas, compras, etc.), para la consecución de los objetivos de la empresa. De igual manera ejercer vigilancia estricta sobre la ejecución de lo planeado.
- E) Fomentar conciencia de trabajo en equipo entre el personal de la empresa con la finalidad de lograr una coordinación e integración efectiva, a través de la definición y establecimiento formal de las relaciones internas y externas de cada puesto.
- F) Detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal, con la finalidad de establecer un programa permanente que contemple estos aspectos.
- G) Realizar un estudio de los recursos que se tienen en el área de Informática para el desarrollo de programas y sistemas que contribuyan a eficientar la operación de las diferentes áreas de **FRAGMEX**.



5.2 ANTECEDENTES

Fragancias Mexicanas, S.A. de C.V. (**FRAGMEX**) es una empresa dedicada principalmente a la fabricación y distribución de productos de cosmética y perfumería.

En los años recientes ha realizado operaciones de importación de los productos mencionados.

Dentro de su estructura de recursos humanos un alto porcentaje está representado por personal de demostración que se encuentra físicamente ubicado en los principales puntos de venta.

El volumen de ventas ha tenido un incremento considerable en los últimos años, debido a las actividades de exportación de sus productos a Centro y Sudamérica.

El crecimiento acelerado en el volumen de sus ventas ha generado un incremento en la contratación del personal de demostración del 300% en los últimos 3 años, asimismo ha repercutido en un incremento considerable en las operaciones de todas las áreas de la empresa. Por otro lado, el desarrollo de sus aspectos administrativos no ha sido en forma paralela a este crecimiento.

No obstante lo anterior, la empresa mantiene dentro de sus objetivos planes de crecimiento de sus operaciones.



Cabe señalar que la estructura de organización y los procedimientos actuales han sido originados de acuerdo con las necesidades inmediatas de la empresa y se han ido adecuando en la medida en que estas necesidades han ido cambiando, sin contar con una planeación previa.

En razón de lo mencionado en los puntos anteriores, surge la necesidad de contar con una estructura de organización adecuada a las necesidades presente y futuras de **FRAGMEX**, y con sistemas administrativos que incluyan procedimientos bien definidos que aseguren el adecuado funcionamiento de la empresa.



5.3 OBJETIVO DEL PROYECTO

A la luz de los antecedentes mencionados, el objetivo del estudio fue el siguiente:

*Llevar a cabo un diagnóstico sobre la Estructura de Organización y los Sistemas y Procedimientos que se siguen en diversas áreas de **FRAGMEX**, haciendo las proposiciones necesarias sobre las mejoras que deban llevarse a cabo a la estructura de organización y dentro de los sistemas, con el fin de que las operaciones se realicen en forma adecuada y que fluyan sin entorpecimiento dentro de los propios procedimientos, asimismo evaluando que los controles incorporados sean adecuados.*

Las áreas revisadas fueron las siguientes, todas ellas considerando solamente su aspecto administrativo:

- Ventas
- Cuentas por Cobrar
- Producción
- Personal
- Cuentas por Pagar
- Inventarios
- Tesorería
- Sistemas



5.4 METODOLOGIA

Para el logro del objetivo planteado, se desarrollaron las siguientes actividades:

- a) Obtención y análisis de información general de la empresa, sobre la misión, estrategias, objetivos generales y planes de crecimiento de la misma.
- b) Realización de las entrevistas necesarias tendientes a profundizar el conocimiento de la estructura de organización y de los procedimientos que se siguen en las áreas de la empresa citadas en el capítulo anterior, enfatizando sus principales entradas, puntos de control (autorizaciones, registros y verificaciones) y salidas.
- c) Recopilación y análisis de la documentación que se utiliza en los procedimientos mencionados y realización de pruebas de funcionamiento.
- d) Análisis de la estructura de organización y de los sistemas y procedimientos, tomando en cuenta los puntos anteriores.
- e) Definición de la problemática existente y de las recomendaciones para su solución.



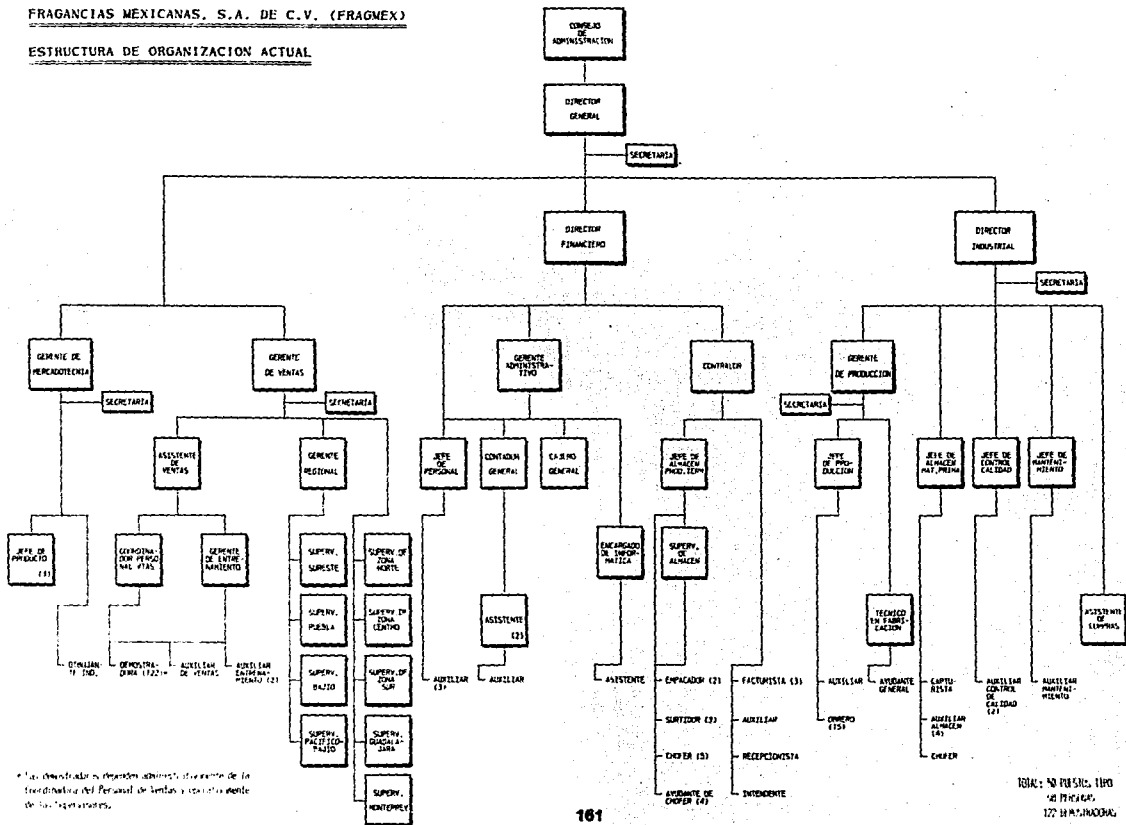
5.5 ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

5.5.1 Estructura de Organización Actual

A continuación se presenta la estructura de organización actual de FRAGMEX, S.A. DE C.V., la cual fue definida con base en los comentarios realizados por el Director General y en la información proporcionada por los funcionarios de cada una de las áreas.

La estructura de organización que se presenta no está formalmente definida ni establecida.

ESTRUCTURA DE ORGANIZACION ACTUAL



* Las abreviaturas en desorden alfabético, al respecto de la distribución del Personal de Ventas y el resto de los departamentos.

TOTAL: 40 PERSONAS TIPO
40 FRAGMEX
127 EN PLANTACION



5.5.2 Comentarios sobre la Estructura de Organización

FORTALEZAS

- a) La estructura está enfocada a cumplir con los objetivos de **FRAGMEX**.
- b) Existe una adecuada separación de las principales funciones de la empresa (Producción, Ventas y Administración).
- c) Enfocada a lograr continuidad.

DEBILIDADES Y/O OBSERVACIONES

- a) Se carece de un manual de organización formalizado que incluya diagramas de organización, políticas, niveles de autoridad y descripciones de puestos de **FRAGMEX**.
- b) Se carece de descripciones y perfiles de puestos formalmente establecidos, por lo que las funciones de cada una de las áreas no se encuentran delimitadas claramente, tal como se aprecia a continuación:
 - Teóricamente el área de Contraloría debe realizar funciones de registro, información y control contable, sin embargo se llevan a cabo funciones diferentes y que corresponden a Administración y a Producción.



- La Gerencia de Administración debe realizar funciones de planeación, organización y control de los recursos humanos, técnicos y materiales, sin embargo realiza algunas funciones que corresponden a Contraloría.
 - La Coordinadora de Personal de Ventas, realiza funciones que corresponden al Departamento de Personal.
 - La Gerencia de Mercadotecnia realiza algunas funciones de personal y de compras.
- c) En la Gerencia de Ventas existen dos puestos adicionales de gerentes: Gerente Regional y Gerente de Entrenamiento; esto se debe a que no existe una clara definición de los niveles jerárquicos.
- d) Se observa un desequilibrio en los tramos de control de la estructura organizacional que a continuación se menciona:
- A la Gerencia de Mercadotecnia le reportan 4 personas, más la secretaria.
 - A la Gerencia de Ventas le reportan 7 personas, más la secretaria.



- La Coordinación de Personal de Ventas controla administrativamente a 212 demostradoras.
 - A la Gerencia Administrativa le reportan 4 personas.
 - A Contraloría le reportan 7 personas.
 - A la Dirección Industrial le reportan 6 personas más la secretaria.
 - A la Gerencia de Producción le reportan 2 personas más la secretaria.
- e) Existe duplicación de mando en los siguientes casos:
- Un Auxiliar de Ventas depende directamente de la Coordinadora del Personal de Ventas y del Gerente de Entrenamiento.
 - El Jefe de Personal recibe órdenes tanto del Gerente Administrativo como del Director Financiero.
 - Aunque estructuralmente no se refleja en el organigrama actual, se puede apreciar duplicidad de mando en las Jefaturas de Control de Calidad y en la de Almacén de Materia Prima, ya que los responsables de ambos puestos, reciben órdenes tanto de la Directora Industrial como de la Gerente de Producción.



- f) **La ubicación de algunas áreas dentro de la estructura actual no es la adecuada, tal es el caso de:**
- Contabilidad depende de la Gerencia de Administración, siendo funciones propias del área de Contraloría.
 - Almacén de Producto Terminado que depende de Contraloría, siendo funciones propias de la Dirección Industrial.
 - Facturación, que se encuentra ubicada en Contraloría, siendo funciones propias del área Administrativa de Ventas.
 - Recepción, que se encuentra ubicada en Contraloría, siendo funciones propias del área de Administración.
 - Coordinación de Personal de Ventas, ubicada en la Gerencia de Ventas y realiza funciones propias del área de Personal.
- g) **Se aprecian cargas de trabajo en las siguientes áreas:**
- A la Dirección General le reportan directamente la Gerencia de Ventas y la Gerencia de Mercadotecnia, lo que ocasiona cargas de trabajo innecesarias a la Dirección General, debido a que tiene que atender asuntos operativos, descuidando las funciones que competen al puesto.



- En la Dirección Financiera, el director realiza múltiples funciones, que van desde la toma de decisiones por problemas que se presentan en la Dirección Industrial, en la Gerencia de Ventas y en su propia área, hasta la elaboración de hojas de cálculo y programas por computadora (como son los reportes estadísticos del presupuesto para la determinación de ventas). Esto se debe a que las funciones no se encuentran claramente definidas, provocando que se lleven a cabo actividades que corresponden a puestos operativos o a otras áreas.
- En la Dirección Industrial, la directora del área constantemente tiene que resolver los problemas operativos que se presentan en los departamentos a su cargo, tales como: retrasos en la entrega de materia prima y materiales por parte de los proveedores; fallas en el control de la calidad de materia prima, producción en proceso y producto terminado; mantenimiento en la planta y en toda la empresa, así como los problemas que se presenten en el área de producción.
- En Caja General, el cajero realiza todas las operaciones de tesorería, pago a proveedores y al personal, además de efectuar el traslado de valores y las actividades que le encomiende la Dirección Financiera, sin contar con personal de apoyo.
- También se aprecian cargas de trabajo en la Gerencia de Mercadotecnia, Jefatura de Control de Calidad y Compras, debido a la falta de personal; en los dos primeros

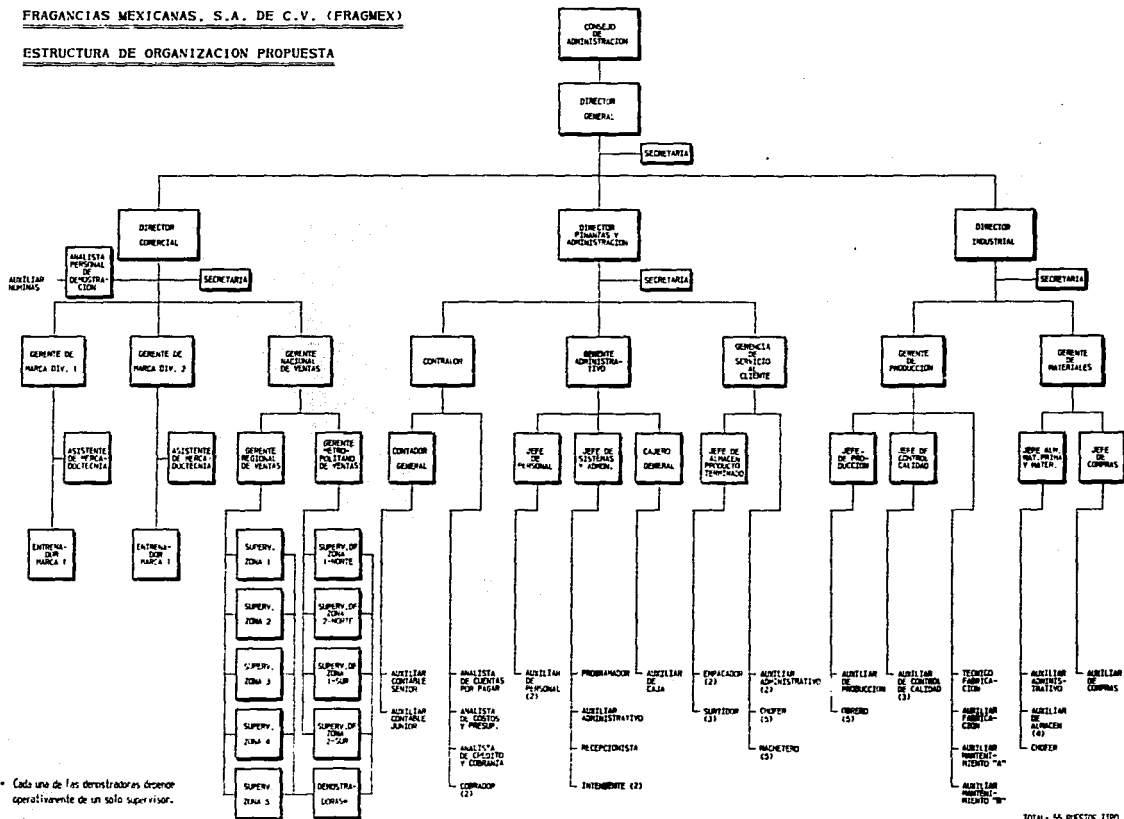
departamentos, a la fecha no se había cubierto la vacante de Jefe de Producto y Auxiliar de Control de Calidad respectivamente. En Compras, la secretaria de la Dirección Industrial apoya a la asistente debiendo realizar actividades relativas a compras de importación.

- h) Se aprecian siete niveles jerárquicos en la estructura de organización, lo que provoca que existan líneas de autoridad y responsabilidad muy amplias entre un jefe y sus subordinados, como se aprecia en la Dirección Industrial, donde un puesto ubicado en el último nivel reporta directamente a la Dirección; lo mismo sucede en la Contraloría a quien le reportan directamente, cuatro puestos del último nivel.
- i) Los niveles jerárquicos no se encuentran claramente definidos, ya que existen puestos de Gerente, Jefe y Asistente ubicados en el mismo nivel, tal es el caso del Gerente Regional de Ventas, Asistente de Ventas y algunos Jefes de Departamento.

5.3.3 Estructura de Organización Propuesta

Como resultado de la revisión de la estructura de organización y de los sistemas y procedimientos de **FRAGMEX**, y de acuerdo con el objetivo de la empresa, se presenta la estructura de organización que se considera debe ser establecida.

ESTRUCTURA DE ORGANIZACION PROPUESTA



* Cada uno de las demostradoras deber operativamente de un solo supervisor.



Si bien es cierto, esta estructura de organización se incrementa en número de puestos tipo y número de personal total, se justifica por el hecho de que esta estructura permitirá cubrir y soportar las necesidades presentes y futuras de la empresa.

La estructura propuesta toma en consideración los planes tanto a corto como a largo plazo de **FRAGMEX**, es decir, se pretende que la misma facilite los aspectos tácticos y estratégicos del negocio.

Se incorpora una Dirección Comercial, que en conjunción con las Gerencias de Marca y la Gerencia Nacional de Ventas deberá promover y consolidar las ventas nacionales y las exportaciones de los productos de la empresa hacia Centro y Sudamérica. Con ello, se pretende penetrar nichos de mercado no cubiertos y obtener mayores ingresos.

Aunado a lo anterior, el área industrial cuenta con reducciones del personal obrero con la finalidad de aumentar la productividad y se fortalece el área de materiales para evitar desperdicios, mermas e incrementar el control de las materias primas.

Sin embargo, debe adoptarse una etapa de transición paulatina en la cual, la estructura de organización se irá adecuando a las condiciones de operación que imperen en su momento, hasta llegar al establecimiento total de la estructura que se propone.

Los siguientes puestos representan los casos que pudieran no ser cubiertos inmediatamente, sino hasta el momento en que las condiciones operativas lo requieran:



- Director Comercial
- Auxiliar de Ventas
- Analista de Producto
- Programador
- Auxiliar de Cuentas por Pagar
- Auxiliar de Crédito
- Gerente de Materiales
- Auxiliar de Compras
- Auxiliar de Control de Calidad

Por otro lado, el número de Personal de Demostración se ha mantenido igual, ya que su nivel deberá ser adaptado de acuerdo con la observación que los directivos de **FRAGMEX** hagan, en su momento, de las condiciones de mercado y de operación prevaletientes.



5.5.4 Descripción de Funciones

Como parte integral de la estructura de organización propuesta, se citan a continuación las funciones generales que deben ser realizadas por cada una de las áreas de la organización.

<u>AREA</u>	<u>FUNCIONES GENERALES</u>
DIRECCION GENERAL	<ul style="list-style-type: none">- Administrar y dirigir las operaciones generales de la empresa.- Interpretar y aplicar las políticas del Consejo de Administración.- Establecer políticas para el desarrollo de las diferentes actividades.- Desarrollar y guiar planes a largo plazo.- Evaluar las actividades en términos de objetivos.- Evaluar la información contenida en el sistema de información gerencial.



**DIRECCION EJECUTIVA DE
FINANZAS Y ADMINISTRACION**

- Anticipar las necesidades futuras de capital de trabajo y resolver sobre alternativas de financiamiento a corto y a largo plazo.
- Controlar la situación financiera de la empresa.
- Analizar, evaluar y recomendar nuevas oportunidades de negocios y/o la expansión de las actividades presentes.
- Mantener una imagen positiva de la empresa a través de relaciones correspondientes a su actividad con instituciones de crédito, asesores legales, auditores externos, organismos oficiales y agentes de seguros.
- Revisar y aprobar la información gerencial del área a su cargo.



Administración

- Revisar y aprobar las declaraciones de impuestos, diseñar, instalar, comunicar y mantener actualizados sistemas y servicios contables, financieros, administrativos, de control y de registro adecuados a las necesidades de la empresa.

- Programar, organizar y controlar las actividades de personal, recursos materiales y técnicos.

- Desarrollar, implantar y coordinar políticas y programas de personal, recursos materiales y técnicos.

- Programar y controlar las actividades de la Caja General.

- Mantener un registro actualizado de mobiliario, equipo y contratos de los activos confiados a su administración.

- Planear, desarrollar y dirigir la automatización de la información en las distintas áreas de la empresa.



Contraloría

- Proyectar los programas de adquisición, reemplazo y renovación de bienes y servicios.
- Planear, dirigir y controlar todas las actividades relativas a registro, información y control contable.
- Vigilar la situación crediticia de los clientes, de acuerdo a las políticas de crédito y cobranza establecidas.
- Mantener las cuentas por cobrar nacionales y extranjeras, con un alto grado de confiabilidad.
- Vigilar el estado de las cuentas por pagar nacionales y extranjeras, así como la programación de los pagos.
- Obtener, analizar e interpretar la información estadística y contable para evaluar los resultados en términos de costos, gastos y posibilidades de incrementar utilidades.



- Detectar variaciones contra el presupuesto recomendando medidas preventivas y correctivas.

DIRECCION COMERCIAL

- Definir las estrategias de mercado de la empresa y dirigir las ventas de la misma.
- Planear, implantar y controlar las actividades de mercadotecnia y ventas, incluyendo la promoción de todos los productos.
- Revisar y aprobar la información gerencial del área a su cargo.

Ventas

- Supervisar al personal con el objeto de lograr el volumen de ventas proyectado en el presupuesto anual.
- Planear estrategias de ventas.
- Fomentar una imagen positiva de la empresa, manteniendo buenas relaciones con los clientes.



Mercadotecnia y Administración de Ventas

- Participar en la evaluación de las políticas y procedimientos de precios y distribución.

- Revisar y aprobar los presupuestos, planes de venta, distribución y metas establecidas para cada zona.

- Diseñar y mantener sistemas de vigilancia constante sobre todas las actividades de la competencia, incluyendo sus canales de distribución, precios, publicidad, incentivos de ventas y promociones especiales.

- Promover y desarrollar al personal con el objeto de lograr el volumen de ventas proyectado en el presupuesto anual.

- Supervisar y analizar la labor desarrollada por los analistas de producto.

- Planear campañas publicitarias y promocionales.



DIRECCION INDUSTRIAL

- Desarrollar investigaciones de mercado y de canales de distribución.
- Planear, dirigir y controlar el desarrollo e implantación de las políticas, procedimientos, presupuestos y objetivos de operación de producción, compras, almacenes y control de calidad.
- Revisar y aprobar la información gerencial del área a su cargo.

Producción

- Planear, dirigir y controlar las operaciones de producción de la empresa.
- Coordinar las actividades de producción, a fin de cumplir los programas en los plazos, costos y términos establecidos.
- Detectar y prevenir la formación de "cuellos de botella" en sus líneas de producción.



- Formular los programas de mantenimiento preventivo y establecer las medidas contingentes necesarias en caso de surgir necesidades de mantenimiento correctivo.

- Determinar, desarrollar e implantar las normas de calidad para los insumos, los materiales en proceso y el producto terminado.

- Desarrollar periódicamente programas de calidad tendientes a lograr disminuciones en el número de unidades rechazadas, el porcentaje de desperdicio, las mermas y cualquier otra forma de medir los productos defectuosos, evaluando los resultados.

- Recomendar modificaciones en procesos, maquinaria o equipo, a fin de incrementar los niveles de calidad.

- Planear, coordinar, dirigir y controlar los inventarios de materia prima, materiales y producto terminado.

Materiales



El caso de FRAGMEX, S.A. de C.V.

- Calcular y establecer los niveles óptimos de existencia para los inventarios de acuerdo con los programas de producción y ventas.
- Planear, efectuar y controlar la adquisición de materias primas y materiales que se requieran para la operación de la empresa.



5.6 PROCEDIMIENTOS

5.6.1 Análisis de los Procedimientos Actuales

Para llevar a cabo sus operaciones, **FRAGMEX** ha venido desarrollando una serie de procedimientos surgidos a partir del crecimiento que ha mostrado la empresa en los últimos años, los que han tenido que ser ajustados a las necesidades diarias, sin una previa planeación y formalización de los mismos.

El diagnóstico se enfocó al análisis y evaluación de los procedimientos administrativos actuales, así como de los controles incorporados en los mismos.

Los resultados de la revisión realizada se presentan con detalle en el siguiente punto de este mismo capítulo.

A continuación se enuncian los procedimientos revisados, los cuales no se encuentran documentados por **FRAGMEX** pero se siguen en la operación diaria de la empresa. Los nombres de los procedimientos han sido fijados con base en las actividades principales que se realizan en cada uno de ellos:

ADMINISTRACION

- Reclutamiento, selección y contratación de personal
- Evaluación del desempeño
- Elaboración de la nómina
- Pago de cuotas al IMSS
- Capacitación



- Servicios al personal
- Actualización y mantenimiento del sistema
- Pago a proveedores
- Pago de nómina
- Manejo de caja chica
- Inversiones
- Traslado de valores
- Solicitud de cheques
- Control de inventarios de mobiliario y equipo
- Arqueo de caja

CONTRALORIA

- Cuentas por pagar en moneda nacional
- Cuentas por pagar al extranjero
- Cuentas por cobrar moneda nacional
- Cuentas por cobrar moneda extranjera
- Facturación
- Control de almacén de producto terminado

VENTAS

- Levantamiento de pedidos
- Control del personal de demostración
- Programación y control de promociones
- Presentación de nuevos productos



- Elaboración de listas de precios
- Control de ventas
- Entrenamiento de demostradoras

MERCADOTECNIA

- Promoción
- Desarrollo de nuevos productos

PRODUCCION

- Control de almacén de materia prima
- Control de caidad
- Producción
- Compras nacionales
- Compras de importación

5.6.2 Observaciones sobre los procedimientos

Derivado de la revisión de los procedimientos, se determinaron una serie de deficiencias que interfieren en el adecuado funcionamiento y control de las operaciones. Estas deficiencias se enuncian a continuación para cada procedimiento:



GENERAL

1. No existe un documento formal que contenga los procedimientos y políticas de cada área ni los formatos necesarios para el registro y control de las actividades.

ADMINISTRACION

Procedimiento: Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

2. Ocasionalmente, la labor de Reclutamiento y Selección se realiza en las áreas que solicitan al personal.
3. Se aplica un solo tipo de examen psicométrico para seleccionar a todo el personal.

Procedimiento: Evaluación del Desempeño

4. No existe un procedimiento de evaluación del personal que mida el desempeño de los empleados, lo que ocasiona el desconocimiento del desarrollo laboral y personal para futuras promociones y fijación de sueldos.



Procedimiento: Elaboración de Nómina

5. El control administrativo del personal de demostración se realiza en el área de ventas, comunicando las incidencias al departamento de personal para la elaboración de la nómina, esto propicia la falta de oportunidad y confiabilidad de la información.

Procedimiento: Capacitación

6. No se cuenta con programas ni con estudios sobre las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal.

Procedimiento: Servicios al Personal

7. Se carece de políticas de asignación de tarifas de viáticos para el personal.

Procedimiento: Actualización y Mantenimiento del Sistema

8. El trabajo que se realiza en esta área se hace sin un plan de trabajo definido y autorizado.
9. Los recursos del área no son aprovechados en su totalidad, limitando el desarrollo de programas y sistemas que contribuyan a eficientar el trabajo de los diferentes departamentos.



Procedimiento: Pago de Nómina

10. El pago al personal obrero y eventual, se realiza sin la presentación de la identificación que los acredite como trabajadores de la empresa, como medida de control y como procedimiento establecido.
11. Los cheques para pago a proveedores y los sobres que contienen los recibos y el efectivo de la nómina no cobrada, se resguardan sin adecuada seguridad y sin que se elabore una relación de los mismos como respaldo.
12. El Cajero General recibe directamente del personal, los vales provisionales y anticipos de sueldo solicitados por éstos y autorizados por los titulares del área, sin comunicarlo al Departamento de Personal para su registro y descuento respectivo en nómina.
13. El Cajero General se encarga de obtener la firma de los empleados mediante la cual autorizan le sea depositado el pago de su sueldo, correspondiendo esta función al Departamento de Personal.
14. No se ha estandarizado el pago de nómina al personal de ventas foráneo, ya que se realiza a través de órdenes de pago y de depósitos bancarios. Esto último ha causado un sinnúmero de problemas debido a fallas atribuibles a la institución bancaria responsable y por consecuencia, falta de control en los pagos al personal de ventas foráneo.



Procedimiento: Traslado de Valores

15. El traslado de valores es efectuado por el Cajero General y el Jefe de Personal sin contar con algún tipo de seguridad o servicio que la proporcione.

Procedimiento: Solicitud de cheques

16. No se cuenta con políticas formales para la autorización de solicitudes de cheques, ya que éstas pueden ser firmadas por personal secretarial.
17. No se lleva un adecuado control del archivo y registro de las solicitudes de cheque.

Procedimiento: Arqueo de Caja

18. No existe salvaguarda o constancia formal de los arqueos de caja realizados.

CONTRALORIA

Procedimiento: Cuentas por pagar en moneda nacional

19. No hay un registro de la recepción diaria de facturas provenientes del almacén de producto terminado.



20. No se registran las facturas que se turnan a la Dirección Industrial y a la Gerencia de Mercadotecnia para su autorización y posibles retenciones de pago.

Procedimiento: Facturación

21. No existe un registro que controle los pedidos diarios que se reciben del área de ventas.

VENTAS

Procedimiento: Control del Personal de Demostración

22. El procedimiento para el control de las incidencias del personal de demostración, propician que la información que se transmite al Departamento de Personal para la elaboración de la nómina, no sea totalmente confiable y oportuna.

Procedimiento: Control de Ventas

23. La planeación de las ventas no es adecuada, ya que constantemente se tiene que estar modificando el presupuesto, esto ocasiona una inadecuada planeación de las áreas de producción y compras.
24. No existen políticas que regulen las acciones a seguir con el personal de ventas que no cumpla con las metas establecidas.



PRODUCCION

Procedimiento: Control de Almacén de Materia Prima

25. Los registros y controles que se llevan en el almacén son elaborados manualmente, siendo estas actividades susceptibles de automatizarse y con ello eficientar la operación.

Procedimiento: Control de Calidad

26. Todos los controles y registros internos del departamento se elaboran manualmente, lo que ocupa una gran parte del tiempo destinado al trabajo.
27. No se cuenta con un documento de información gerencial sobre los resultados de Control de Calidad, de un período determinado y que apoye la toma de decisiones.

Procedimiento: Compras Nacionales

28. Se tienen dificultades para el suministro de materiales y materias primas, especialmente con algunos proveedores, debido a la inadecuada planeación de la producción.

Procedimiento: Compras de Importación

29. El control y registro de las compras de importación, no está incluido dentro de la red del sistema, por lo que los reportes se tienen que mecanografiar para que posteriormente se capturen los datos en un programa y obtener el



reporte final. Estas actividades son susceptibles de automatizarse y con ello hacer más eficiente la operación.



5.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

PARA LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN:

- a) Contar con el manual de organización de la empresa que establezca el marco de acción de cada una de las áreas, así como los diagramas de organización, perfiles, descripciones, funciones, niveles de autoridad y responsabilidad de cada puesto, enfocado al logro de los objetivos de la Empresa.
- b) Identificar las funciones de cada área con las responsabilidades y metas que se establezcan en los planes y programas de **FRAGMEX, S.A. DE C.V.**
- c) Diseñar y formalizar la estructura de organización adecuada a las necesidades presentes y futuras de la empresa, considerando los siguientes aspectos:
 - 1) Reubicar las siguientes áreas:
 - Contabilidad que dependa del área de Contraloría.
 - Almacén de Producto Terminado que dependa de la Dirección Industrial.
 - Facturación que dependa del área de Administración de Ventas.
 - Recepción que dependa del área de Administración.
 - Que el personal de demostración dependa operativamente de los Supervisores de Ventas y administrativamente del área de Personal.



- 2) **Crear el puesto de Dirección Comercial que controle y dirija las actividades de la Gerencia de Ventas y de la Gerencia de Mercadotecnia y dependa directamente de la Dirección General.**
 - 3) **Equilibrar los tramos de control de las diferentes áreas de la organización, para lo cual se propone una estructura de organización que pretende establecer el número ideal de subordinados para cada puesto .**
 - 4) **Fijar los niveles jerárquicos de acuerdo al tamaño de la organización y considerando su crecimiento, lo que implicaría la reducción de los niveles jerárquicos actuales, asimismo, una correcta nomenclatura de los títulos de cada uno de los puestos.**
- d) **Redefinir las funciones de las áreas de la empresa, de acuerdo con la estructura de organización propuesta y las funciones generales de cada área anteriormente citadas.**
- e) **Cubrir las vacantes de:**
- **Jefe de Producto en la Gerencia de Mercadotecnia**
 - **Auxiliar de Control de Calidad en la Dirección Industrial**



PARA LOS PROCEDIMIENTOS:

- A) Para un control más eficiente de las operaciones que realizan las distintas áreas y departamentos, es recomendable una estructuración de sistemas con políticas, procedimientos y formatos particulares, mismos que además de formalizarse en un Manual de Procedimientos, debe de considerarse el manejo de sus actividades en computador, cuando el caso lo permita.

- B) Incluir en el Sistema Integral de Información, un documento que contenga los resultados de Control de Calidad y sirva como apoyo a la toma de decisiones.

- C) Analizar y elaborar planes, programas y presupuestos, que contemplen el futuro comportamiento de la organización dentro del mercado, con el fin de contar en cualquier momento con los recursos necesarios para la adecuada operación de las actividades de **FRAGMEX**.

- D) Establecer un procedimiento formal de reclutamiento, selección y contratación del personal.

- E) Aplicar los diversos tipos de exámenes psicométricos que existen para la adecuada evaluación y selección del personal de la empresa.

- F) Diseñar y formalizar una matriz de evaluación del personal que permita medir el desempeño de los empleados y sirva como base para futuras promociones y fijación de sueldos.



- G) Diseñar y establecer un procedimiento que controle las incidencias del personal de demostración en forma directa.
- H) Establecer un procedimiento para pago de la nómina del personal de ventas, estandarizando su forma de pago, ya sea a través de órdenes de pago o por depósitos bancarios.
- I) Realizar por parte del departamento de Personal, los estudios sobre las necesidades de capacitación y adiestramiento que requiere el personal de la empresa y efectuar su programación.
- J) Establecer políticas necesarias para la asignación de tarifas y pago de viáticos para el personal.
- K) Elaborar los planes y programas de trabajo para el área de Sistemas, que permitan el uso óptimo de sus recursos.
- L) Solicitar al personal obrero y eventual, la presentación de la identificación que los acredite como trabajadores de la empresa para el pago de la nómina.
- M) Establecer controles para el adecuado resguardo de los cheques y de la nómina no cobrada en la Caja General, así como diseñar y formalizar un formato que permita su registro y control.



- N) Diseñar y formalizar un procedimiento que controle los anticipos de sueldo y los vales provisionales solicitados por el personal.
- Ñ) Diseñar y formalizar un procedimiento que asegure el traslado de valores. Es recomendable la contratación de un servicio externo que lo realice.
- O) Establecer políticas para la autorización de solicitud de cheques.
- P) Elaborar y formalizar un formato que permita registrar la recepción de solicitudes de cheque en Caja General y controlar su archivo.
- Q) Dejar evidencia de la realización de los arqueos de caja.
- R) Diseñar y formalizar un formato mediante el cual se controle la recepción y salida de documentos del área de facturación.
- S) Diseñar e implantar un formato mediante el cual se controlen los pedidos para su posterior facturación.
- T) Diseñar y establecer las políticas necesarias para regular al personal de ventas que no cumpla con las metas establecidas.
- U) Definir e implantar los registros y controles necesarios para la automatización de la información de compras de importación, del Almacén de Materia Prima y de Control de Calidad.



- V) Realizar una adecuada planeación de la producción, basada en pronósticos confiables de ventas que permita determinar las provisiones necesarias y solucionar los problemas de desabasto por parte de los proveedores en forma oportuna.



CONCLUSIONES

Mediante el estudio, el análisis, y comprensión de la empresa, como una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr unos fines determinados guardando estrecha relación con el medio que la rodea, se puede concluir que el ambiente externo afecta determinadamente el futuro de la misma.

En el caso particular de México, se puede observar cómo esta realidad afectó a la empresa mexicana, especialmente a la micro, pequeña y mediana empresa. El paso de las políticas económicas del gobierno que anteriormente promovían una economía cerrada, profundamente paternalista y protectora de la industria nacional, a otra totalmente liberal, impactaron fatalmente a las organizaciones nacionales.

Sin embargo, no hay que culpar totalmente a la política implantada por el gobierno. Además de estos factores externos, existen otros internos como la carencia de una previsión y de la insuficiencia de medios necesarios para iniciar una reconversión industrial oportunamente.

Ante este panorama, no está todo perdido. La micro, pequeña y mediana empresa en México cuenta con un sinnúmero de problemas, pero también de ventajas competitivas y características únicas que pueden aprovecharse para despertar del letargo en que se encuentra. Además existen diversos apoyos,



tanto de organizaciones gubernamentales como de privadas. Entre una de estas figuras está la de la Consultoría de empresas.

Los ámbitos de acción de la Consultoría son variados, sus técnicas y métodos son eminentemente prácticos, al igual que sus recomendaciones y sugerencias. Su apoyo se puede aplicar en diversas áreas como Dirección en General, el área Financiera, Comercial, Productiva, de Personal, Informática, Legal y Fiscal. Es decir, en todos y cada uno de las áreas que conforman una empresa el apoyo y asesoría del consultor está presente.

A través del estudio del Caso Práctico de Fragancias Mexicanas, S.A. de C.V. (**FRAGMEX**), se pueden observar los objetivos, la metodología y las conclusiones y recomendaciones derivadas, así como las ventajas que una mediana empresa puede obtener al llevar a cabo un estudio de Consultoría en Organización.

Sin embargo, el apoyo que puede brindar la Consultoría a las empresas mexicanas no ha sido explotado de manera adecuada. La práctica en México es reciente y existe un desconocimiento generalizado de las opciones que esta actividad brinda a los empresarios.

La consultoría de empresas puede desempeñar un papel útil en la industrialización y en el desarrollo económico y social en general. Puede acelerar la transmisión de pericia directiva y ayudar a diseñar e introducir sistemas de dirección adaptados a la situación del país, con lo cual contribuye a elevar la



competencia empresarial de la nación, que es una de las condiciones fundamentales de un desarrollo efectivo.

Por las razones anteriores, los servicios en Consultoría deben ser considerados por los empresarios de las micros, pequeñas y medianas empresas para ser utilizados dentro de sus organizaciones y así fomentar el desarrollo, aumentar su competitividad, hacer frente a la creciente competencia con el exterior al brindar productos y servicios atractivos a los consumidores tanto nacionales como extranjeros y colaborar al engrandecimiento de México.

BIBLIOGRAFIA

- Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica. México, D.F., 3 de enero de 1995.
- Blake, Robert R. y Moulton, Jane S. Consultation. Addison-Wesley Publishing Company. Estados Unidos, 1976. 484 p.p.
- Brito, Julio A. El Mercado Dicta los Cambios. Excélsior. 2 de agosto de 1994. Pág. 1. Sección Financiera
- Cabrera Mir, Fernando. La empresa del paréntesis. Expansión. Junio 8, 1994. Vol. XXVI No. 642. pág. 88.
- Castaingts Teillery, Juan. Sol y Sombra del Nuevo "Liberalismo Social" Mexicano. Excélsior. 6 de agosto de 1993. Pág. 1 Sección Financiera
- Castañeda, Luis. Como Destruir una empresa en 12 meses...o antes. Ediciones Poder. México, D.F., 1992. 143 p.p.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill. México, D.F., 1988. 578 p.p.
- Claude S. George, Jr. Historia del Pensamiento Administrativo. Ed. Prentice Hall. México, D.F., 1987. 217 p.p.
- Dale, Ernest. Organization. American Managment Association.
- Diccionario Enciclopédico Bruguera. Bruguera Mexicana de Ediciones, S.A. Tomo 6.
- Drucker, Peter F. La Gerencia. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 6a. ed. 549 p.p.
- Drucker, Peter, F. The Bored Board. Wharton Magazine, otoño, 1976
- Espinosa Villarreal, Oscar. El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa. Fondo de Cultura Económica. México, D.F., 1993. 152 p.p.
- Frankenhuis, Jean Pierre. Cómo seleccionar un buen consultor. Biblioteca Harvard. Serie 10. No. 197. 1978.
- Ginebra, Joan y Arana de la Garza, Rafael. Dirección por Servicio. Ed. McGraw Hill. México, D.F., 1990. 240 p.p.

- Gloss, Raymond E., Steade, Richard D y Lowry, James R. La Empresa y Su Medio. Grupo Ed. Iberoamérica. México, D.F., 1983. 489 p.p.
- Guzmán Valdivia, Isaac. Humanismo Trascendental y Desarrollo. Editorial Limusa. México, D.F., 1978. 181 p.p.
- Hampton, David. Administración. Ed. McGraw Hill. 3a. ed. México, D.F., 1989. 791 p.p.
- Ibarra Yunez, Alejandro. Los bloques comerciales y su impacto en México. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. México, D.F., 1990. 120 p.p.
- Instituto de Consultores en Administración. Guía para Miembros. Londres, 1974.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Academia de Estudios Fiscales de la Contaduría Pública. Normas de Actuación Profesional en Materia Fiscal. I.M.C.P. México, D.F. 1993. 130 p.p.
- Kelley, Robert E. Desarrolle Consultores Internamente. Biblioteca Harvard Serie 15. No. 292. 1980.
- Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril y Wehrich, Heinz. Administración. Ed. McGraw Hill. México, D.F., 1989. 3a. edición en español. 758 p.p.
- Kottler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Ed. Diana. México, D.F., 1986. 3a. ed. 621 p.p.
- Kras, Eva S. La Administración Mexicana en Transición. Grupo Editorial Iberoamérica. México, D.F., 1991. 125 p.p.
- Lewis, Jordan B. Alianzas Estratégicas. Ed. Vergara. México, D.F., 1993. 371 p.p.
- Lewis, Ralph F. Cómo elegir y utilizar al máximo los servicios de consejeros externos. Biblioteca Harvard. Serie 11. No. 219. 1978.
- Lippitt, Gordon y Lippitt, Ronald. The Consulting Process in Action. University Associates Inc. La Jolla, California, 1978. 130 p.p.
- Llano Cifuentes, Carlos. Análisis de la Acción Directiva. Ed. Limusa. México, D.F., 1989. 307 p.p.
- Mancera Aguayo, Miguel. Del desarrollo estabilizador a la Apertura Comercial. Revista Ejecutivos de Finanzas Marzo, 1993. pág.12

- Martínez Villegas, Fabián. El Contador Público y la Auditoría Administrativa. Ed. Pac, S.A. México, D.F., 1990. 7a. ed.
- McDonald, John. How Social Responsibility Fits the Game of Business. Fortune. Febrero, 1990. pág. 206
- Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas. México, D.F., 1989. 4a. ed. 240 p.p.
- Myles L., Mace. El presidente y el consejo de administración. Biblioteca Harvard. Serie 2. No. 29. 1974, pág. 4.
- Nacional Financiera-INEGI. La Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Nacional Financiera, S.N.C. México, D.F., 1993.
- Oficina Internacional del Trabajo. La Consultoría de Empresas. Editorial Limusa. México, D.F., 1986. 384 p.p.
- Pickle B. Hal y Abrahamson, Roycel. Administración de Empresas Pequeñas y Medianas. Ed. Limusa. México, D.F., 1993. 568 p.p.
- P.W. Shay. How to get the best results from management consultants. Asociación de Ingenieros en Consultoría Administrativa Nueva York, 1974.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración por Objetivos. Editorial Limusa. México, D.F., 1982. 156 p.p.
- Rodríguez, Leonardo. Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa. Grupo Ed. Iberoamerica. México, D.F., 1980. 200 p.p.
- Schein, Edgar, H. Consultoría de procesos: su papel en el Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México, D.F. 1973. 163 p.p.
- Schlemenson, Aldo. Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Ed. Paidós. Buenos Aires, Argentina, 1988. 286 p.p.
- Soldevilla García, Emilio. Teoría y Técnica de la Organización Empresarial. Ed. Hispano-Europea. España, 1992.
- Terry, George. Principios de Administración. CECSA. México, D.F., 1975. 2a. ed. 9a. reimpresión. 879 p.p.