

22  
2EJ

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JORGE MANUEL ESPINOSA RAMÍREZ

ASESOR DEL SEMINARIO:

C.P. Y L.A. HUMBERTO RAMÍREZ IGLESIAS

MÉXICO, D.F.

1995

FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION

❁ OCT 30 1995 ❁

COORDINACION DE  
EXAMENES PROFESIONALES

U/1603/95

## AGRADECIMIENTOS.

El trabajo expuesto es una meta para proseguir en el camino de la vida.

Agradezco a las personas que aportarán un granito de arena para estar aquí, en una de las etapas de la vida profesional.

Primera instancia a mi madre Blanca, a mis hermanas Olivia, Dolores y mis hermanos Sergio, Javier por comprenderme y apoyarme en todo que emprendo.

Los profesores de los niveles académicos que curse.

Al personal de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

El profesor del Seminario de Investigación Humberto Ramírez Iglesias por guiarme y apoyarme en la realización del documento.

**GRACIAS POR PERMITIRME LLEGAR A SER PROFESIONAL.**

## I N D I C E

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

#### ASPECTOS GENERALES DE LA CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA

PAG.

1.1. CONCEPTO	1
1.2. OBJETIVOS	1
1.3. IMPORTANCIA DE LA CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA	2
1.4. ALCANCE	2

### CAPÍTULO II

#### ANTECEDENTES DE LA CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA

2.1. INTERNACIONAL	4
2.2. MÉXICO	4

### CAPÍTULO III

#### PERFIL DEL CONSULTOR ADMINISTRATIVO

3.1. PERFIL DEL CONSULTOR	7
3.2. PERFIL ACADÉMICO	7
3.3. PERFIL PERSONAL	9
3.4. LA ÉTICA DEL CONSULTOR ADMINISTRATIVO	11

### CAPÍTULO IV

#### CONVENIO PARA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

4.1. INVESTIGACIÓN PRIMARIA	15
4.2. ALCANCE DEL SERVICIO	17
4.3. RECURSOS Y HONORARIOS	18
4.4. CARTA CONVENIO	22

## CAPÍTULO V

### EL CAMBIO

5.1. CONCEPTO	25
5.2. MODELO DEL CAMBIO	27
5.3. TÁCTICAS PARA IMPLANTAR EL CAMBIO	28
5.4. CURVA DE APRENDIZAJE	30

## CAPÍTULO VI

### LA CONSULTORÍA EN LAS ORGANIZACIONES MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA

6.1. ASPECTOS GENERALES ECONÓMICOS DE MÉXICO	33
6.2. INCENTIVOS PARA LA EMPRESA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA	45
6.3. CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR ADMINISTRATIVO	48

## CAPÍTULO VII

### METODOLOGÍA DE LA CONSULTORÍA

7.1. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	50
7.2. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	53
7.3. EL DIAGNÓSTICO	54
7.4. EVALUACIÓN	56
7.5. SISTEMA INTEGRAL DE IMPLANTACIÓN	58
7.6. INFORME	61

CONCLUSIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	65

## INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo es la exploración de la consultoría administrativa con una perspectiva teórica, la oportunidad para emprender la profesión independiente brindar servicios a la organización.

La relación consultor-cliente, la primera entidad fortalece con experiencia, la segunda unidad incrementa la eficiencia y la productividad de la actividad organizacional.

Las unidades económicas del país lo conforman en cantidad micro, pequeña y mediana. El consultor administrativo brinda asistencia para optimizar los recursos.

El primer capítulo, destaca el concepto de consultoría administrativa, los objetivos, la importancia y el alcance.

El segundo capítulo, trata los orígenes de la consultoría administrativa a nuestros días en el mundo y en México.

El tercer capítulo, el perfil del consultor administrativo debe tener y sus difurcaciones. La ética del consultor y cliente a observar.

El cuarto capítulo, describe de manera general el convenio y sus factotes.

El quinto capítulo, aborda el cambio en la organización.

El sexto capítulo, la situación económica de las entidades micro, pequeña y mediana. Las características del consultor administrativo.

El séptimo capítulo, las etapas de la metodología de la consultoría administrativa.

## 1. ASPECTOS GENERALES DE LA CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA.

### 1.1. CONCEPTO.

La consultoría administrativa. El servicio profesional independiente con conocimientos especiales en las áreas funcionales - de la organización realiza investigación minuciosa, dar proyección o mejoramiento.

### 1.2. OBJETIVOS.

- Aplicar los conocimientos: principios, procesos y técnicas de administración.
- Analizar y evaluar de manera integral a la organización.
- Señalar objetivo; elegir medios, asignar recursos con racionalidad y congruencia.
- Diagnósticar y proponer alternativas de solución a las áreas
- Recomendar soluciones, implantar, obtener resultados y prevenir problemas futuros.
- Determinar con exactitud la naturaleza del problema.
- Actuar como agente de cambio, ayudar a perfeccionar las funciones de los miembros de la organización.
- Capacitar a la organización para detectar sus desequilibrios.

### 1.3. IMPORTANCIA DE LA CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA.

La consultoría es importante porque posee cualidades integrales al proporcionar un servicio de coordinación en la solución de aspectos específicos en la organización. La consultoría no ha tenido una aceptación total por la organización desconocen sus atributos.

Proporciona juicio correcto a las áreas funcionales que requiere de ayuda. El dictamen no existe un círculo vicioso de intereses que entorpezca y agrave la vida de la organización.

Brinda nuevas formas de hacer las actividades, se apoya en conceptos, principios, procesos, modelos y técnicas; al maximizar los recursos de la unidad económica por consiguiente del país.

### 1.4. ALCANCE.

El consultor es agente de cambio modifica la cultura organizacional a fin de lograr la eficiencia.

El éxito del consultor dar un diagnóstico correcto depende de los métodos, y técnicas, la comunicación efectiva entre cliente y consultor. Proporciona al cliente cursos de acción para la organización utilice el diagnóstico como herramienta de presente y futuros problemas.

El estudio realiza el consultor desarrolla un proceso de investigación se sugiere al cliente cursos de acción para la implantar de las conclusiones obtenidas.

Las conclusiones puede ser aplicadas y dar seguimiento por el consultor por el cliente. Existe dos supuestos puede intervenir el consultor en la organización.

- a) Estudio específico. La investigación es característica detallado y minucioso, dar la exposición oral y escrita de trabajo; como ejemplo: Estudio de viabilidad de una nueva inversión, los estudios de mercado y las encuestas sobre actitudes de los consumidores.
- b) Solución de problemas concretos cuando establece el problemas con perspectiva diferentes alternativas, seleccionar la más optima efectuar el cliente o el consultor.

El consultor puede cubrir las funciones de asesor debe estar limitada con precisión, no caer malas interpretaciones.

## 2. ANTECEDENTES DE LA CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA.

### 2.1. INTERNACIONAL.

La administración con los lineamientos se aplican en la actualidad, inicio a principios del siglo xx, Federick Taylor y sus colaboradores como precursores de la consultoría administrativa.

En diferentes épocas la consultoría se enfoca en el campo de la producción - el estudio del trabajo, las técnicas de producción y la racionalidad -; la dirección, en cuestiones de estructura organizacional y procedimientos.

El período de la posguerra fue mayor auge en las áreas de comercialización, en diversas directivas, la investigación de operaciones y el diseño sistemas de información. La consultoría se amplió estrategia comercial, planificación a largo plazo, toma de decisiones y el desarrollo organizacional.

El presente los concepto de calidad total, las técnicas de grupo, reorganización, alianzas, automatización y la globalización.

### 2.2. MÉXICO.

La consultoría como reconocimiento formal surge através de un viaje efectuarón los contadores nacionales en el año 1957 a los Estados Unidos de Norteamérica aupiciada por Internatinal Co-

petation Administration del estado citado; el coordinador del viaje fue el Centro Nacional de Productividad de la Ciudad de México.

La segunda convención nacional de contadores celebrada en Monterrey, Nuevo León; efectuó una mesa redonda titulada " La Consultoría en Administración de empresa." como servicio del contador Público, obtuvieron las conclusiones siguientes:

- Existen en la empresa cuatro áreas de administración general: - Investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, finanzas y control. Normalmente la última área es el contador Público.
- El contador Público que actúa como consultor en Administración de empresas, no pierde su independencia, al dictaminar los estados financieros de la empresa.

En el inicio de la carrera de licenciado en administración de empresas el principal objetivo se perseguía era de crear los futuros directivos de la empresa, incorporación a las organizaciones. Posteriormente pensó el concepto de consultor independiente.

La Cámara nacional de empresas de Consultoría fue creada por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación, del 19 de Abril de 1985 como institución pública, autónoma con personalidad jurídica propia y duración indefinida. Los afiliados se enfocan a la ingeniería civil, urbanismos, arquitectura y áreas afines del campo.

La Cámara nacional de empresas de Consultoría existe un apar-

tado, proporciona el servicio de Gestión de empresas, incluye --  
servicios de informática, equipo de cómputo, despacho contable,  
legales y de administración.

Instituto Mexicano de desarrollo tecnológico. El órgano capa-  
citador y promotor del desarrollo tecnológico de las empresas --  
afiliadas a la Cámara nacional de empresas de consultoría.

### 3. PERFIL DEL CONSULTOR ADMINISTRATIVO.

#### 3.1. PERFIL DEL CONSULTOR.

En el transcurso del tiempo delinea el perfil del consultor en administración, intervienen y participan personal con conocimientos y experiencia escasa para llegar a cabo el estudio de investigación, dar soluciones o alternativas determinadas.

Al pasar el tiempo estructura y enriquece por la costumbre, conocimientos de la actividad, comprensión situaciones de otras latitudes, conocimiento adquirido en educación formal e informal plasma en documentos; renace y observa por los integrantes del gremio.

#### 3.2. PERFIL ACADÉMICO.

Interiorizar el profesionista independiente como consultor de organizaciones, aplica los conocimientos en los campos, desprende los siguientes puntos:

- a) Metodología de la investigación.
- b) Comportamiento organizacional.
- c) Administración científica.

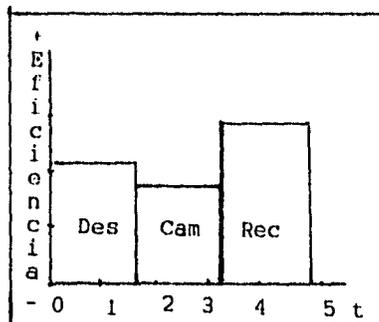
Metodología de la investigación. Adquiere en la educación formal el hábito de indagación y sus etapas, posteriormente en la actividad de consultoría desempeña, desarrolla y comprende la información escrita, oral y gráfica, da conclusiones, implantación y seguimiento.

Cada estudio realiza una investigación para cada caso sopesar todos los elementos para planear alternativas al cliente, asistencia en la implantación de recomendaciones.

Comportamiento organizacional. La comprensión de los procesos sociales confluyen e influyen en la organización, presentan en las áreas funcionales desvian del objetivo principal.

El consultor actua como agente de cambio realiza las diferentes etapas del cambio: descongelamiento, cambio y recongelación ver gráfica 3.2.

GRÁFICA 3.2.



Administración científica. La área de conocimiento tiene presente y domina con profundidad y amplitud con principios, conceptos, procesos, técnicas y modelos. El apoyo de conocimientos de la teoría de sistemas, modelos matemáticos e informática.

El estudio proporciona enriquecimiento, con el fin aumentar la eficiencia y observar las nuevas corrientes de administración, ajustar a los recursos disponibles de la organización.

La colaboración e intervención en la organización es transi-

toria; incrementa para el consultor experiencia diferentes situaciones ( ambiente interno y externo ) y la unidad económica eficiencia en sus funciones.

La educación académica continua, conocer el acontecer del país e internacional y ser autodidacta son factores a observar del consultor administrativo.

El profesionista independiente, dedica a la consultoria en administración su esencia es la solución de la problemática de la empresa.

### 3.3. PERFIL PERSONAL.

El humano tiene rasgos específicos y particulares de cada uno, se distingue. El profesionista consultor tiene, cualidades habilidades para desempeñar sobresalir en el medio, a continuación se desprende los lineamientos debe poseer:

#### Administración del tiempo.

La elaboración de una agenda plasmar las actividades a realizar ajustar las fechas límites establecidas preferentemente; debe ser una costumbre para tener éxito.

#### Comunicación.

La expresión oral, escrita y gráfica es fundamental para el consultor en las diferentes etapas de la investigación en la organización. El desarrollo en los niveles jerárquicos se involucran y interactúan para lograr el objetivo determinado y efectuar el cambio.

#### Satisfacción del trabajo.

La motivación personal se obtiene con el premio del trabajo bien hecho; independientemente del reconocimiento tácito del cliente, en ocasiones consideran un empleado o un mensaje de colaboración del consultor.

#### Presentación.

La imagen proyecta del consultor al cliente y a los demás, debe ser impecable en el proceso de consulta existen circunstancias no puede observar el tópico tratado.

#### Conocimiento y Experiencia.

El consultor debe preguntarse si tiene capacidad y habilidad para el estudio de la investigación para continuar las diferentes fases.

#### Coordinar grupos de trabajo.

Al dirigir el cambio en la organización, conoce los-medios para conseguir el objetivo al proyectar y observar; entender las fuerzas y debilidades de los integrantes para asistir cuando sea necesario.

#### Sopesar.

Sensibilidad, comprender y dar solución híbrida ( métodos, principios, procesos y escuelas ); aplicar a situaciones concretas.

#### Estabilidad emocional.

Control sobre sí mismo y de los demás, emociones y sentimientos en medida en situaciones crítica, sostener y rebatir objeciones.

### Valores morales.

La filosofía de ayuda, guardar y cumplir valores humanos de -- honestidad, integridad, responsabilidad, discreción y aptitud de compromiso para uno y los demás.

### Salud física.

Vitalidad, energía y dinamismo necesita la actividad del consultor; el desequilibrio de la salud afecta la mente por consecuente la disminución del ritmo de trabajo.

Existen habilidades desarrollan uno más que otras; los consultores debe de comprender, no perder el objetivo de la solución del problema a estudiar.

## 3.4. LA ÉTICA DEL CONSULTOR ADMINISTRATIVO.

Existe dos difurcaciones por una parte la del consultor con el cliente, el segundo aspecto la ética del cliente respecto al consultor.

### El consultor.

Honradez debe estar presente en la profesión del consultor con rectitud, solides e integridad se difurca en cuatro áreas.

- 1.- Gasto. Comunicar por escrito ( carta convenio ), costos de -- viajes hospedaje a realizar o gastos menores, un regla de oro expresar absolutamente necesario y solo debe incluir el importe en el informe de gastos.
- 2.- Facturación. El lapso de tiempo por hora o días trabajados por el estudio, no se considera los tiempos muertos; parte.

fundamental de una relación perdurable cliente-consultor.

- 3.- Conocimiento. Preguntarse a sí mismo, si es capaz de apoyar -- con conocimientos y experiencia al cliente; considerar el estudio como un producto final de calidad o la cancelación del proyecto.
- 4.- Asesoramiento. Los clientes pagan para obtener una opinión -- del consultor con independencia de las consecuencias puede -- traer consigo las recomendaciones preferentemente negativas, determine el final de la relación.

Secreto profesional integral. La difurcación en dos fases: -- interno y externo se mueve el consultor.

#### La interna.

La intervención del consultor en la organización adquiere características especiales en la comunicación ascendente, descendente y a los lados; las conversaciones con el personal del cliente es confidencial. Salvo este en peligro la vida de alguna -- persona de la organización, reserva las opiniones de otros departamentos o personal. La estancia el consultor en la organización -- debe dar frutos no conflictos.

#### La externa.

La información que recibe del cliente es confidencial ( hechos, datos o circunstancias que tenga de conocimiento ).

Un consultor no puede trabajar al mismo tiempo entidades que -- compiten, debe transcurrir un lapso de tiempo para atender al segundo cliente para evitar conflictos, comunicarle no puede pres-

fundamental de una relación perdurable cliente-consultor.

- 3.- Conocimiento. Preguntarse a sí mismo, si es capaz de apoyar -- con conocimientos y experiencia al cliente; considerar el estudio como un producto final de calidad o la cancelación del proyecto.
- 4.- Asesoramiento. Los clientes pagan para obtener una opinión -- del consultor con independencia de las consecuencias puede -- traer consigo las recomendaciones preferentemente negativas, determine el final de la relación.

Secreto profesional integral. La difurcación en dos fases: -- interno y externo se mueve el consultor.

#### La interna.

La intervención del consultor en la organización adquiere características especiales en la comunicación ascendente, descendente y a los lados; las conversaciones con el personal del cliente es confidencial. Salvo este en peligro la vida de alguna -- persona de la organización, reserva las opiniones de otros departamentos o personal. La estancia el consultor en la organización -- debe dar frutos no conflictos.

#### La externa.

La información que recibe del cliente es confidencial ( hechos, datos o circunstancias que tenga de conocimiento ).

Un consultor no puede trabajar al mismo tiempo entidades que -- compiten, debe transcurrir un lapso de tiempo para atender al segundo cliente para evitar conflictos, comunicarle no puede pres-

tar el servicio de consultoría por los motivos expuestos y considerar por último el tipo de consultoría o el alcance del del estudio.

Investigación. El desarrollo de la búsqueda de la información debe expresar para quien trabaja, para no existir malas interpretaciones.

Contratar al personal del cliente. Es negativa la idea contratar al recurso humano de la entidad donde desarrolla el servicio de consultoría, ver las consecuencias el presente y futuras de la relación cliente-consultor se deteriore o termine; el cliente pensara para solicitar los servicios del consultor.

#### El cliente.

Existe normas de ética para el cliente debe de respetar la relación, tambien es responsabilidad suya.

#### Pago a tiempo.

Los clientes tiene responsabilidad moral de pagar las facturas oportunamente en las fechas establecidas, si no acontece perjudica financiamiento del consultor mientras a la otra parte no repercute la acción.

#### Honradez.

El cliente debe expresar oral y escrito el propósito persigue el proyecto.

#### Respeto por el tiempo del consultor.

Existen clientes solicitan varias cotizaciones a consultorias para cumplir lineamientos de la organización, existen despachos

seleccionados con antelación.

La persona seleccionada es imparcial prefiere a esta firma por razones personales, proporciona la copia de la mejor oferta presentada ( precio inferior ), para adjudicar el proyecto.

Los clientes contactan al consultor para plantear el problema, pide alternativas para solucionar; es un caso de asesoría gratuita.

Los clientes contratan un servicio de consultoría para trabajo establecido suponen asesoría en la totalidad de la organización, para evitar el punto expuesto establecer en el alcance del estudio.

#### Asistencia de información.

El cliente debe apoyar al consultor con la información cualquier aspecto del estudio para el logro del objetivo.

En ocasiones el cliente por sus múltiples actividades diarias no asiste al consultor, repercute en la terminación de estudio.

#### 4. CONVENIO PARA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

##### 4.1. INVESTIGACIÓN PRIMARIA.

###### Contacto inicial.

Antes y después del contacto inicial se origina el proceso de investigación para tener elementos de juicio, mostrar el potencial suficientemente familiarizado con el proyecto a estudiar; enseñar las bases correctas sobre las necesidades del cliente.

La oferta presenta disponga de los antecedentes necesarios para poder valorar.

Los aspectos a tratar en las primeras relaciones con el cliente debe establecer los siguientes puntos:

- 1.- Identificar el servicio requerido, conocer los problemas enfrenta la organización.
- 2.- Establecer los objetivos y el alcance se pretende lograr con el servicio.
- 3.- Planear en términos generales la solución de los problemas, dividir en secuencia del estudio.
- 4.- Tiempo tentativo para el estudio.
- 5.- Honorarios.
- 6.- Definir el personal de asistencia al proyecto.

###### Investigación primaria.

La exploración de diferentes etapas recopilación, análisis e

interpretación se aplica en lapso de tiempo corto con el fin de familiarizarse de la problemática para adquirir la idea global. tomar en cuenta las conclusiones primarias ( prematuras y superficiales ), con reserva.

La investigación primaria se divide en externa y interna para la comprensión.

#### Externa.

Puede recurrir a la fuente de información los antiguos empleados y otros consultores; obtención y antecedentes básicos sobre la compañía, la división, la línea de productos o servicios, la situación económica atraviesa el ramo y otras organizaciones similares. Las publicaciones del sector de asociaciones o cámaras son alternativas de información.

#### Interna.

La documentación solicitada es la siguiente: acta constitutiva, estructura organizacional anterior y actual, estados financieros, documentos relacionados al problema a estudiar, informes de consultoría, entrevistas, cuestionarios y observaciones.

El consultor capta las primeras inquietudes y requerimientos del cliente y aspectos sobresalientes e importantes de la organización.

La amalgama de información da un bosquejo de la situación de la problemática y posibles alternativas.

#### 4.2. ALCANCE DEL SERVICIO.

El proyecto del estudio debe expresar con detalle las áreas se van intervenir lo que se va hacer y no hacer, adaptarse a los deseos y expectativas del cliente.

El documento carta convenio plasma el alcance del estudio, si existe modificación o ampliación se hará otra contrato o un anexo.

El consultor es un asesor, el cliente tiene todo el derecho de decidir hasta que límite puede llegar el consultor; si desea informe con crítica, recomendaciones o bien propuesta detalladas sobre cambios, participar en las fases de la ejecución o en tal caso de que modo.

La importancia fijar límite con claridad para no caer en malas interpretaciones.

El consultor como un agente de cambio, modificar la cultura organizacional a fin de lograr el funcionamiento correcto o la eficiencia.

El éxito depende del diagnóstico correcto de las necesidades y de la comunicación efectiva entre cliente y consultor. La pericia del consultor para facilitar información para llevar a cabo los cambios recomendados.

También puede proponer al cliente los cursos de acción, las ejecuten; el instrumento del diagnóstico para resolver sus problemas futuros.

#### 4.3. RECURSOS Y HONORARIOS.

##### RECURSOS.

Las áreas de consultoría están organizadas por el personal con alto sentido de responsabilidad y plena conciencia de su desempeño dentro de la actividad empresarial, se requiere poseer un:

- Alto grado de responsabilidad profesional.
- Contar con la seguridad de poder alcanzar los objetivos previsto al ofrecer el servicio.
- Proceder con la discreción a la situación de la empresa.

##### HONORARIOS.

Esta áreas cubre el aspecto financiero del trabajo, se menciona la cantidad de honorarios, percibe por la serie actividades, el calendario para el pago mismo ( mensual, trimestral o una tercera parte de anticipación ) y otros gastos de trabajo incurran en la realización del estudio.

Existen estrategias para dar precio de los servicios de consultoría.

##### Estrategia de prueba.

Consiste el primer trabajo cobre menos, observe el cliente la calidad el estudio; posteriores proyectos incrementa el precio la estrategia es prudente para el inicio de la actividad de consultoría.

Repercusiones de la estrategia de prueba.

- Un sector profesional independiente dedicados a la actividad no

están de acuerdo con el procedimiento, la premisa se basa los ingresos deben ser constantes en la actividad.

- Dificultad para incrementar los honorarios posteriores, existe resistencia del cliente por los servicios.
- Considerarán los clientes el precio relaciona con la calidad del estudio, unos honorarios bajos carecen de calidad puede aclarar al cliente por introducción al mercado.
- El precio puede dar el primer trabajo afecta la imagen para futuros proyectos.

La estrategia de prueba existe una modalidad, la segmentación del estudio dar el precio cada uno de las partes; en terminos de honorarios son bajos, no sacrifica su actual rentabilidad ni la posibilidad futuras de recibir percepciones inadecuadas.

Los beneficios ambas partes conocen el costo del trabajo antes de comprometerse.

#### Estrategia de máximo beneficio.

Consiste el consultor aplica su juicio en los honorarios para cada estudio, excluye una tarifa por hora o día de trabajo.

La estrategia de máximo beneficio por parte del consultor resulta rentable, el factor competencia modifica la premisa: no existe una línea consistente a seguir para proyectos presentes y futuros a consideración.

#### Estrategia de acuerdo con la competencia.

Los honorarios orientados hacia la competencia puede incrementar o decrecer los precios en relación a los rivales. La

característica distintiva es que no trata de mantener una relación rígida entre honorarios y sus costos. La toma de decisión de incrementar las percepciones seguirá la línea de acción las otras firmas. Considerar las fuerzas de mercado factor determinante.

Estrategia continuidad de servicio.

Mantiene una línea de trabajo permanente, los honorarios son constantes y establece un lapso de tiempo considerable. El factor inflacionario deteriora la estrategia, no es conveniente economías débiles.

Modelo para fijar honorarios.

Establece el consultor trabaja ocho horas ( menos o más horas ) para el cliente, los días laborales son 365 por año puede deducir: fines de semana, días festivos y de costumbre, vacaciones y ausencia por enfermedad, expresa con detalle.

Número total de días del año		365
Menos		
Fines de semana	104	
Días festivos y costumbre	14	
Vacaciones	15	
Ausencia por enfermedad	<u>7</u>	
Subtotal		<u>140</u>
Días de trabajo		225
P.D. existe años bifeistos de 366 días.		

Identificación de gastos y porcentaje de utilidad.

Determinar los gastos inherente del funcionamiento de la firma son: renta, secretaria, asistente, viajes, material de oficina y gastos menores más porcentaje de utilidad, obtiene un producto se divide por los días de trabajo, llega a una tarifa diaria de facturación.

En un inicio de la actividades de consultoría suprime los gastos citados y los días de trabajo pueden aumentar.

Preludio de los honorarios son simbólicos al pasar el tiempo estructura y se incrementa el porcentaje de utilidad.

La facturación es de 60 al 70 por ciento del tiempo, lo restante a prepararse, contactar clientes potenciales o ciertas faltas de eficiencia.

Existen políticas para un funcionamiento eficiente de la cobranza:

- a) Mantener un documento de facturas pendientes de cobro estar al día y las fecha de envío de la factura. Comunicarse por línea telefónica o fax a los clientes atrasados en sus pagos para saber la problemática y cuando realiza el pago.
- b) Una relación estrecha con el departamento de cuentas por pagar o departamento involucrados agilizar la expedición del cheque.
- c) Comunicar por escrito y oral las forma de pago del proyecto las fechas del anticipo y subsecuente pagos.

#### 4.4. CARTA CONVENIO.

Un documento de contrato de mutuo acuerdo de dos partes: cliente plantea la problemática o necesidades y el consultor realiza un estudio de investigación, superar debilidades con un objetivo a seguir en la organización o áreas determinadas.

Existen tres métodos de trabajar: por proyecto, contrato y por día, continuación se detallan:

##### Por proyecto.

Un convenio cliente y consultor establece estudio concreto en un inicio formaliza el costo del servicio.

El sistema de proyecto define el alcance del trabajo, exclusivamente dedica a la actividad contratada.

##### Contrato de servicio.

El cliente contrata al consultor durante un lapso de tiempo determinado aboca a diferentes estudios, el servicio puede ser cerrado y abierto:

Contrato cerrado, Cliente y el consultor establece una lista de proyectos diferentes características de los estudios con fechas límite concretas.

Contrato abierto. Tiene ideas generales de los principales trabajos a realizar y otros cuando surge la necesidad de hacerlo.

##### Contrato por día.

El cliente y el consultor llega a un acuerdo honorarios por hora o por día de trabajo; El agente de cambio factura el tiempo dedica a su servicio.

Cliente tiene el control sobre el costo del servicio, puede paralizar el trabajo del consultor cuando llega al presupuesto máximo asignado.

El consultor cobra por la totalidad de su tiempo, más identificable y no cubrir tareas menores o proyectos insignificantes; tiene un registro del tiempo dedicado para cualquier aclaración.

La carta convenio plasma los lineamientos a seguir del estudio de la investigación como son: alcance, objetivo, metodología, plazo, asignación de personal y percepción; a continuación comentan cada concepto:

#### Alcance del servicio.

Las aportaciones del cliente de sus necesidades y el consultor conocimientos define con claridad y precisión, con lineamientos de la primera persona. Preguntarle ¿dónde quiere llegar? si es posible con los recursos disponibles.

El campo de acción en la organización o en las áreas a estudio.

#### El objetivo.

La definición sucinta y exacta se va a lograr, al concluir el trabajo; parten de lo más general a lo particular sean realistas, preciso y susceptibles de evaluar.

Los objetivos deben ser claro y comprensible de entender para la organización.

#### Metodología del estudio.

Expresar por escrito cómo se piensa realizar el proyecto en orden cronológico de los principales tareas; proporcionar ideas de los pasos para obtener información: entrevistas, cuestionarios o cualquier herramienta con el personal de los departamentos o áreas.

El cliente debe tener conocimiento de los criterios para efectuar el consultor las actividades.

#### Plazo.

El lapso de tiempo necesario para efectuar el trabajo, las fechas intermedias fundamental y la fecha de terminación del trabajo.

#### Asignación de personal.

La intervención de los miembros de la consultoría y las áreas corresponde al personal para realizar el estudio.

#### Percepciones.

Los honorarios por los servicios prestados, con el calendario de pagos a cubrir y los otros gastos se produzca durante la realización del trabajo deben cargar al cliente.

## 5. EL CAMBIO.

### 5.1. CONCEPTO.

Mudar a otro estadio de eficiencia en la organización para adaptar al ambiente dinámico que rodea y el factor humano compone e infuye en pro o en contra.

El consultor orienta el beneficio de la entidad del cambio, induce al interes y satisfacción el trabajo del personal a continuación desglosa la naturaleza del cambio y la resistencia.

La organización sufre alteraciones al implantar el cambio en diferentes niveles involucrados el factor humano y técnico surgen fricciones para la adaptación, existe respuesta al cambio con sus actitud y los componentes son: antecedentes personales ( biológico, experiencia y social ) y los trabajadores son miembros de un grupo dan respuesta uniforme manifiestan sus inastisfacción.

El grupo utiliza energía para restaurar el equilibrio cuando el cambio entraña alguna amenaza se llama homeostasis.

Los beneficios debe superar a los costos cuando implanta el cambio. los costos se dividen: psicológico, social y económico.

#### Costos psicológico.

Surge la tensión afecta al ser interno ( psique ), mina la salud física, los ascensos de puestos y la transferencia a otra región geográfica.

#### Costo social.

Los efectos inmediatos y los posteriores al cambio de los fa-

miliars del personal integran la organizaci3n.

Costo econ3mico.

El factor cuantitativo de la organizaci3n para el cambio de la costumbre de otra nueva conducta m3s eficiente.

La resistencia al cambio.

Surge en todos los niveles en la organizaci3n contrarresta con el deseo de encontrar nuevas experiencias en las funciones del personal.

La inseguridad y falta de comunicaci3n del cambio produce reacciones en cadena en la unidad econ3mica perjudica las actividades normales.

Identificar tres tipos de resistencia para el cambio.

- a) Psicol3gico. Basada en emociones y los sentimientos y actitudes.
- b) L3gico. Fundamenta en el pensamiento racional y proceso cientifico.
- c) Sociol3gico. Los principios de los intereses y valores del grupo a estudio.

Los beneficios de la resistencia reexaminar las posiciones el cambio si son adecuados o tomar medidas correctivas antes surgen conflictos graves, la gerencia debe incrementar o mejorar los canales comunicaci3n, proporcionar informaci3n para el cambio; estudiar la intensidad de los sentimientos para buscar formas de aplicar el cambio.

## 5.2. MODELO DEL CAMBIO.

El procedimiento de cambio se divide en tres etapas son las siguientes:

- a) Descongelamiento.
- b) Cambio.
- c) Recongelamiento.

### Descongelamiento.

El deshielo de las pautas del comportamiento establecido surgen cierto grado de ansiedad, insatisfacción, grado de tensión y disminución de la autoestima de las personas previo al cambio.

### Cambio.

El cambio se difurca en dos partes:

- 1.- Identificación. Analiza la proposición y acepta los planteamiento.
- 2.- Interiorización. Las nuevas costumbres es parte de la persona.

### Recongelamiento.

Funciona el cambio se incrementa la autoestima cumple con las actividades; con auxilio del consultor da reconocimiento para posterior eliminar con gradualidad. Los nuevos comportamientos y actitud se refuerza.

El nivel y ciclo del cambio pasan por diferentes bloques para la consolidación de conocimientos, actitudes, comportamiento individual y de grupo en la organización, el consultor debe ser

participativo, coercitivo o una mezcla de los dos conceptos depende de la contingencia.

El consultor participativo.

Inducir al personal a los nuevos conocimientos, estimular la actitud y la participación personal posteriormente la aceptación total del cambio, anterior a esto debe comentar el objetivo debe lograr alcanzar.

El supuesto el factor humano son responsables e independiente. El ciclo es lento y carácter evolutivo y efectos duradero.

El consultor coercitivo.

La imposición de los nuevos conocimientos por la autoridad, se considera inestable puede desaparecer si no esta presente la autoridad, impone recompensa, los castigo y las sanciones. La aplica a los grupos dependientes.

### 5.3. TÁCTICAS PARA IMPLANTAR EL CAMBIO.

El objetivo principal del cambio y tener éxito modificar el comportamiento de la organización.

Introducir el cambio recomendable sesiones breves, no juntas extensas.

El sobreaprendizaje consiste en constante rutina de actividad convierte reacciones automáticas sin razonar el procedimiento, oportuno eliminar esta práctica.

La transformación de lo conocido a un estadio nuevo, no se puede destruir la costumbre produce efectos negativos, apoyar en

las actividades conocidas para saltar otro nivel superior.

El objetivo debe ser realista, alcanzable, cuantitativo y cualitativas con personas responsable y comprometidas de sí mismo y con la organización para el proceso cambio tenga alto nivel de eficiencia y productividad.

Retroinformación. Tener sesiones de evaluación y comunicación de resultados para elevar la moral del grupo, también el control, o un replanteamiento de la táctica del cambio.

Capacidad. La absorción y asimilación de los individuos en el grupo de los conocimientos nuevos. Un factor a considerar la atención se comporta en un inicio incrementa antes del comienzo por la novedad del tópico a tratar, en el transcurso de la sesión surge el cansancio físico y mental, debilita al final de la sesión.

Dar un lapso de tiempo a la transición de los hábitos anteriores de lo nuevo; el cambio demora cuando la fase de ejecución atrasa lo importante modificar la conducta.

El cambio cuando implanta produce disminución de las actividades y otros fenómenos como son: repetición de fallas, confusión, duplicación de funciones y avance lento por excesos de errores.

Los integrantes de los grupos emerge el conflicto recomienda la comunicación, reflexionar sobre el concepto de empatía y la comprensión mutua.

Liderazgo para el cambio. El apoyo de los líderes formales e informales, los primeros con la autoridad conferida y los segun-

dos entablar la confianza para inducir a mudar las costumbres organizacional.

#### 5.4. CURVA DE APRENDIZAJE.

**Aprendizaje.** Adquirir conocimientos para tener un cambio en la conducta, el resultado de la práctica reforzada y la experiencia personal.

La conducta en la organización fortalece en tres líneas de acción.

- a) Conceptualizar actividades o funciones antes de conocer.
- b) Poder ejecutar las nuevas costumbres antes desconocidas.
- c) Poder entender y aplicar lo nuevos conceptos.

##### La curva de aprendizaje.

Presenta en dos ejes cartesianos, el eje vertical representa desempeño medido y el eje horizontal expresa el monto de la práctica o experiencia. Existen cuatro casos:

##### Curva del rendimiento decreciente.

La línea curva tiende negativamente el aprendizaje comienza hacerse más lento hasta llegar a un punto casi nulo adelanto, ver figura 5.4.a.

##### Curva del rendimiento creciente.

La línea curva básicamente opuesto a la a. La b el aprendizaje acelera positivamente produce rendimiento creciente. En un principio la línea curva progresa muy despacio posteriormente cobra mucha velocidad, ver figura 5.4.b.

### Curva S de aprendizaje.

Representa una combinación de las líneas curvas de rendimiento creciente y decreciente. En teoría el aprendizaje sigue el comportamiento de S, ver figura 5.4.c.

### Meseta de aprendizaje.

El aprendizaje progresa satisfactoriamente de pronto llega a un punto donde estaciona el aprendizaje, estimular a las personas reiniciar el caudal de conceptos nuevos, ver figura 5.4.d.

El aprendizaje humano es dinámico en sesiones asimila menos o más conocimientos depende de factores internos y externo. El progreso en un principio es lento y después rápido, cada intento causa una mejoría y al final del proceso de aprendizaje retarda tiene que motivar o incentivar para incrementar pequeños aumentos.

FIGURA 5.4.a.

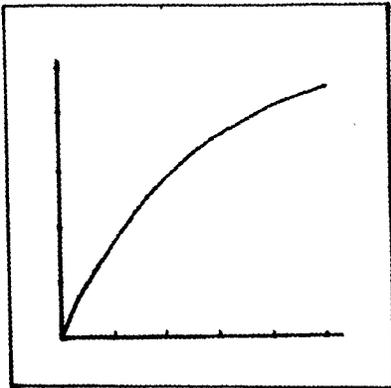


FIGURA 5.4.b.



FIGURA 5.4.c.

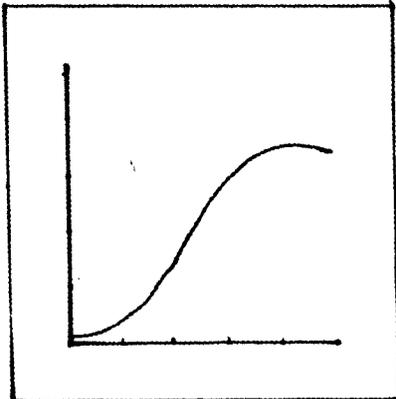
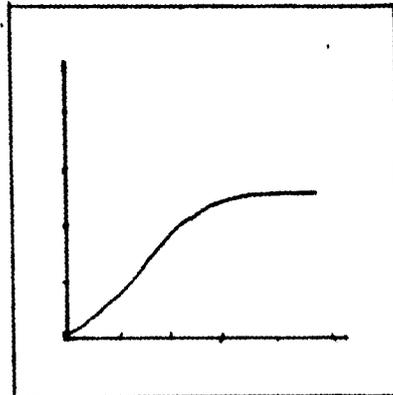


FIGURA 5.4.d.



## 6. LA CONSULTORÍA EN LAS ORGANIZACIONES MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA.

### 6.1. ASPECTOS GENERALES ECONÓMICOS DE MÉXICO.

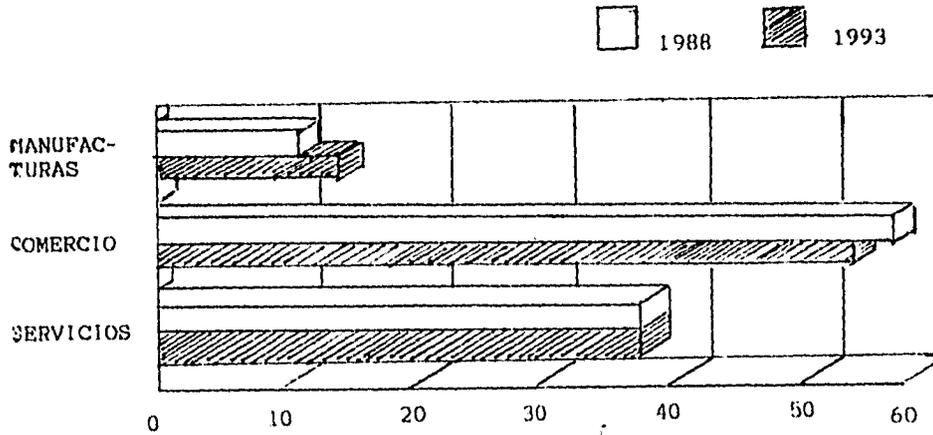
El país a permanecido en crisis existen periodos o ciclos estables aparentes termina esta presente la inflación. La depreciación del valor de la moneda es inflación; las consecuencias son:

- a) Poder adquisitivo de compra disminuido.
- b) Infraestructura deficiente.
- c) Desempleo y subempleo.
- d) Reducción de actividad económica.
- e) Inversión especulativa.
- f) Distorsiones en el mercado de crédito.
- g) Crecimiento de economía informal.
- h) Quiebras o fusiones de organizaciones.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e informática ( INEGI ) da conocer información sobre los sectores económicos en el quinquenio 1988-1993. Las unidades económicas operando en los sectores más de 2.3 millones se incremento del 65.80 % en total de unidades.

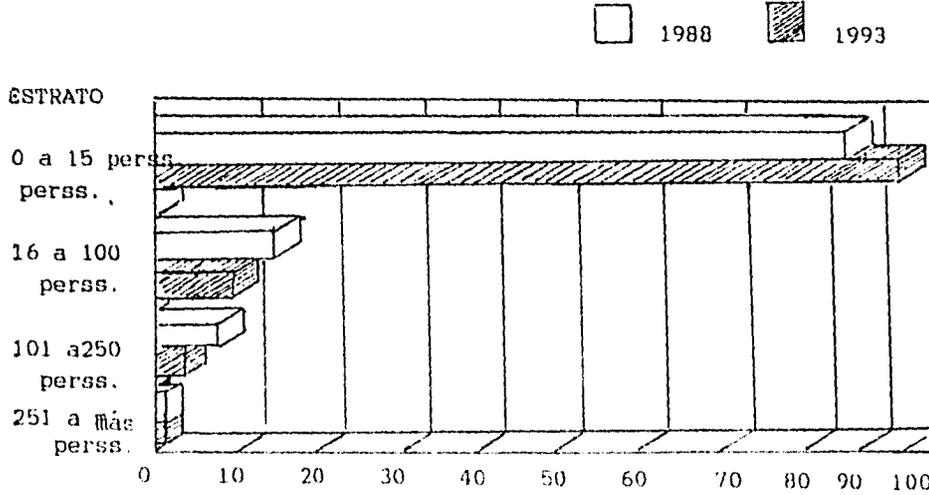
En 1993 las organizaciones dedicadas al comercio presentan 52 % del total de servicios participan con el 36 % v las manufacturas con el 12 %. Determina en el periodo 1988-1993 una disminución del 2 % en participación en el número de unidades del comercio, mientras las manufacturas aumentaron su importancia relativa en ese mismo porcentaje. ver gráfica 6.1.a.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE UNIDADES ECONÓMICAS



GRÁFICA 6.1.a.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE UNIDADES ECONÓMICAS POR ESTRATO



GRÁFICA 6.1.b.

Definen cuatro estratos con base en el número de personal ocupado por unidades económica.

La microempresa ( 0 a 15 personas )

La pequeña empresa ( 16 a 100 personas )

La mediana empresa ( 101 a 250 personas )

La grande empresa ( 251 a más personas )

#### Sector de Manufacturas.

En el quinquenio 1988-1993, el número de microempresas de la industria manufacturas se incrementa de un 87 % a un 92 %, de un evento a otro; su personal ocupado va de un 14 % al 21 %, y los ingresos del 4 % al 9 %. Dentro de la microempresa, las unidades económicas con hasta 2 personas registran los mayores indicadores de crecimiento ver tabla 6.1.a.

Las empresa pequeñas, se reducen su participación del 10 % al 6 % en el número de establecimiento y conservan su importancia en personal ocupado ( 20 % ), aumentan ligeramente su captación de los ingresos, al pasar de un 13 % a un 14 %, de 1988 a 1993, ver gráfica 6.1.b.

La empresa mediana reducen su importancia en el personal ocupado al pasar del 16 % al 15 %, del quinquenio citado, mantienen sin alteración su participación en los ingresos ( 14 % ), ver gráfica 6.1.c.

UNIDADES ECONÓMICAS, PERSONAL OCUPADO E INGRESOS POR ESTRATOS

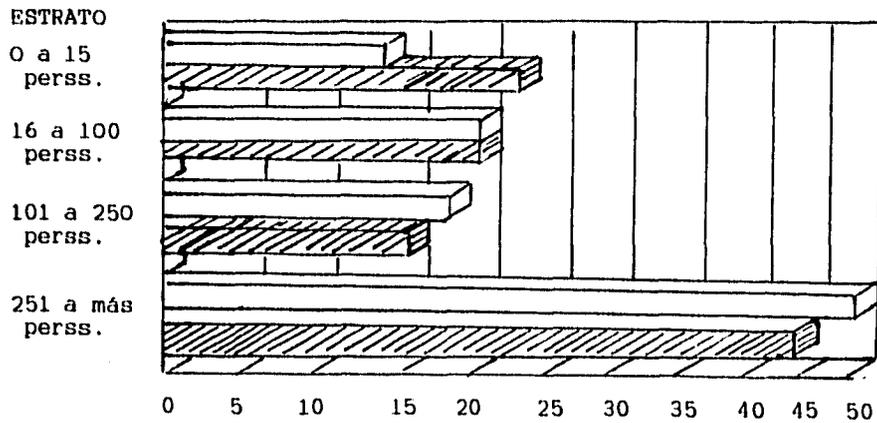
1988 - 1993

ESTRATO DE PERSONAL OCUPADO	UNIDADES ECONÓMICAS				PERSONAL OCUPADO				INGRESOS	
	1988		1993		1988		1993		1988	1993
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%		
TOTAL	138,835	100	266,033	100	2'595,386	100	3'174,455	100	100	100
0 a 2	69,928	51	157,947	59	99,398	4	200,005	6	1	4
3 a 5	39,318	26	60,461	23	130,306	5	218,622	7	1	2
6 a 10	10,230	7	18,790	7	77,046	3	140,369	5	1	2
11 a 15	4,536	3	7,016	3	58,179	2	89,463	3	1	1
0 a 15	121,012	87	244,214	92	364,929	14	648,459	21	4	9
16 a 20	2,940	2	3,903	1	52,588	2	69,535	2	1	1
21 a 50	7,049	5	8,453	3	227,367	9	270,199	9	5	6
51 a 100	3,303	3	4,083	2	235,089	9	291,590	9	7	7
16 a 100	13,292	10	16,439	6	515,044	20	631,324	20	13	14
101 a 250	2,620	2	3,120	1	413,870	16	487,801	15	14	14
251 a 500	1,076	1	1,340	1	377,682	14	469,961	15	16	16
501 a 1000	571	-	660	-	381,919	15	453,124	14	17	16
1001 y más	264	-	260	-	541,942	21	483,786	15	36	31
251 a más	1,911	1	2,260	1	1'301,543	50	1'406,871	44	69	63

TABLA 6.1.a.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PERSONAL OCUPADO POR ESTRATOS

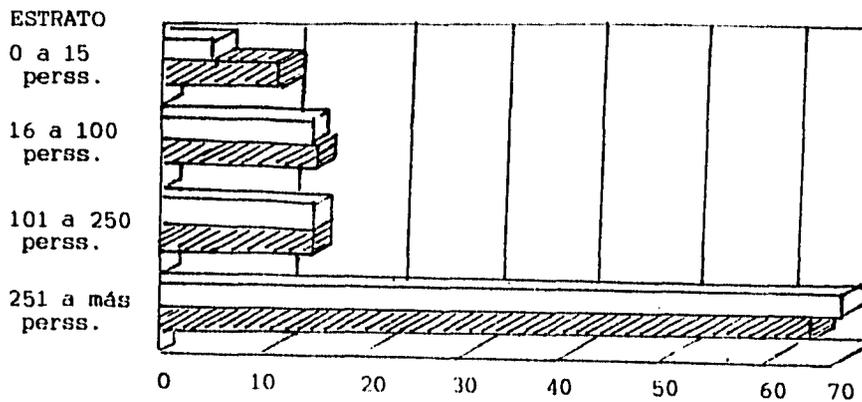
1988 1993



GRÁFICA 6.1.c.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS INGRESOS POR ESTRATO

1988 1993



GRÁFICA 6.1.d.

### Sector Comercio.

De 1988 a 1993 el comercio registra un considerable aumento de unidades, pasando de 740,254 a 1'191,039. Sector aumentó del 98 % al 99 %. Este tipo de unidades comerciales captan en 1988 el 40 % de los ingresos, incrementando su participación al 45 % en 1993 ver tabla 6.1.b.

Las micro organizaciones dedicadas al comercio, destacan por su dinámica el estrato 0 a 2 personas ocupadas, que pasan de ser el 81 % al 83 %, de un censo a otro; de un 39 % a un 41 % en el personal ocupado y de un 12 % al 16 % de los ingresos comerciales ver gráfica 6.1.d.

Las unidades pequeñas decrecen en su importancia relativa, no sólo respecto a los ingresos, que pasan del 37 % en 1988, al 34 % en 1993, además en el porcentaje del personal ocupado y de unidades ver gráfica 6.1.e.

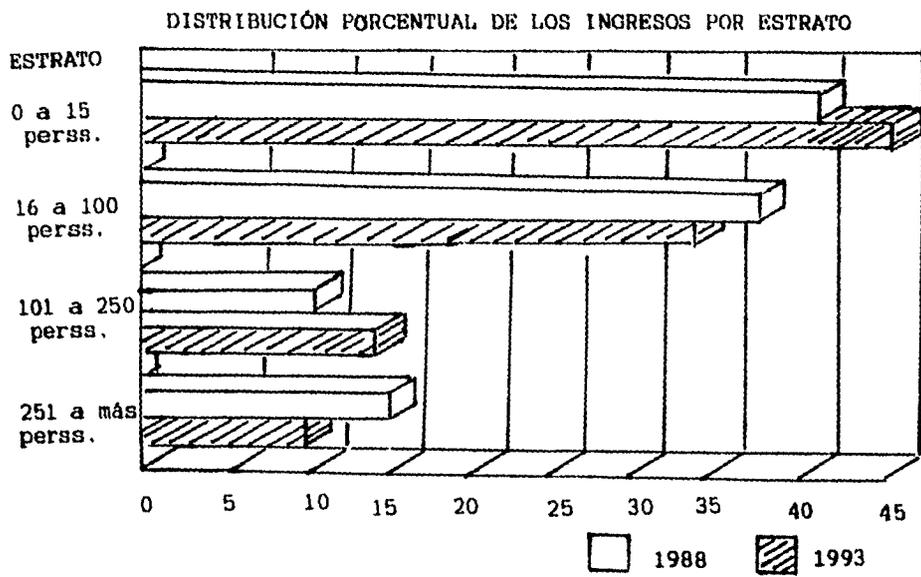
Las organizaciones medianas aumentan su importancia en los ingresos generados, al pasar de 10 % al 12 % entre los dos censos ver gráfica 6.1.f.

UNIDADES ECONÓMICAS, PERSONAL OCUPADO E INGRESOS POR ESTRATOS

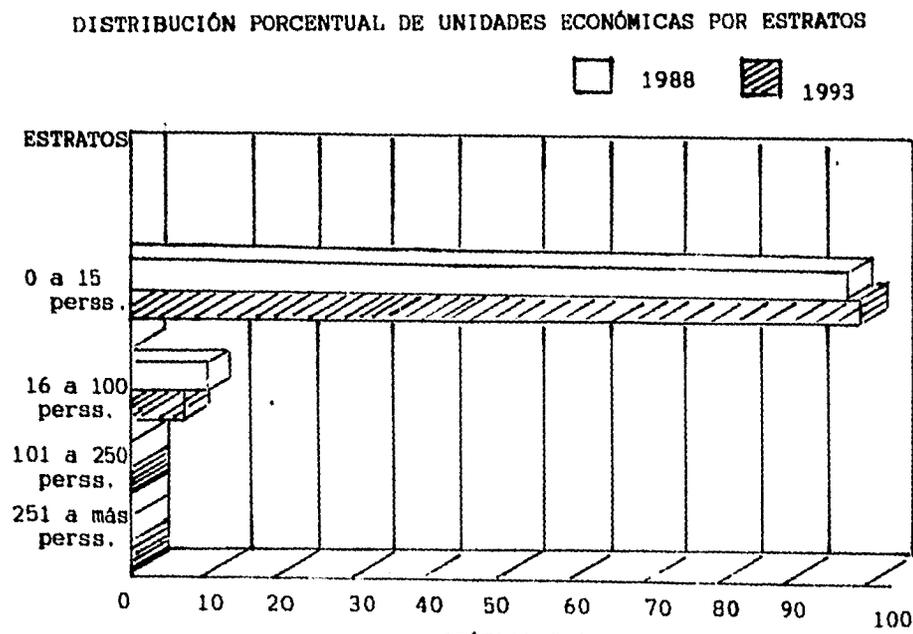
1988 - 1993

ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO	UNIDADES ECONÓMICAS				PERSONAL OCUPADO				INGRESOS	
	1988		1993		1988		1993		1988	1993
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%		
TOTAL	754,848	100	1'208,779	100	2'099,959	100	2'969,786	100	100	100
0 a 2	609,946	81	1'001,910	83	809,921	39	1'212,513	41	12	16
3 a 5	98,837	13	145,613	12	337,061	16	511,196	17	10	10
6 a 10	23,075	3	33,171	3	168,347	8	246,289	8	10	11
11 a 15	8,396	1	10,345	1	104,295	5	131,647	5	8	8
0 a 15	740,254	98	1'191,039	99	1'419,624	68	2'101,645	71	40	45
16 a 20	4,347	1	76,178	-	75,178	4	92,416	3	6	6
21 a 50	6,988	1	209,168	1	209,168	10	260,416	9	18	17
51 a 100	1,978	-	133,237	-	133,237	6	157,967	5	13	11
15 a 100	13,313	2	417,583	-	417,583	20	510,840	17	37	34
101 a 250	972	-	141,344	-	141,344	7	216,179	7	10	12
251 a 500	260	-	78,503	-	78,503	3	90,819	3	8	5
501 y más	49	-	42,905	-	42,905	2	50,303	2	5	4
251 a más	309	-	121,408	-	121,408	5	141,122	5	13	9

TABLA 6.1.b.



GRÁFICA 6.1e..



GRÁFICA 6.1. f.

Sector de Servicios Privados no Financiero.

El número de organizaciones de 0 a 15 personas ocupadas casi se duplica de 1988 a 1993, al pasar de 398,382 en el primer año a 687,450 en el segundo. El crecimiento refleja un incremento del 1 % en su participación en el sector, el cual pasa del 97 % al 98 %. Las unidades económicas del estrato citado registran decrementos en su participación en el personal ocupado, del 56 % al 55 %, y en ingresos, del 42 % al 40 %, ver tabla 6.1.c.

Al interior de las microunidades destacan las operaciones en el estrato de 0 a 2 personas ocupadas; se observa un incremento en su importancia relativa de 1983-1993; el número de establecimientos, del 68 % al 73 %. Los ingresos captan el 14 % al 18 %, ver gráfica 6.1.g. y 6.1.h.

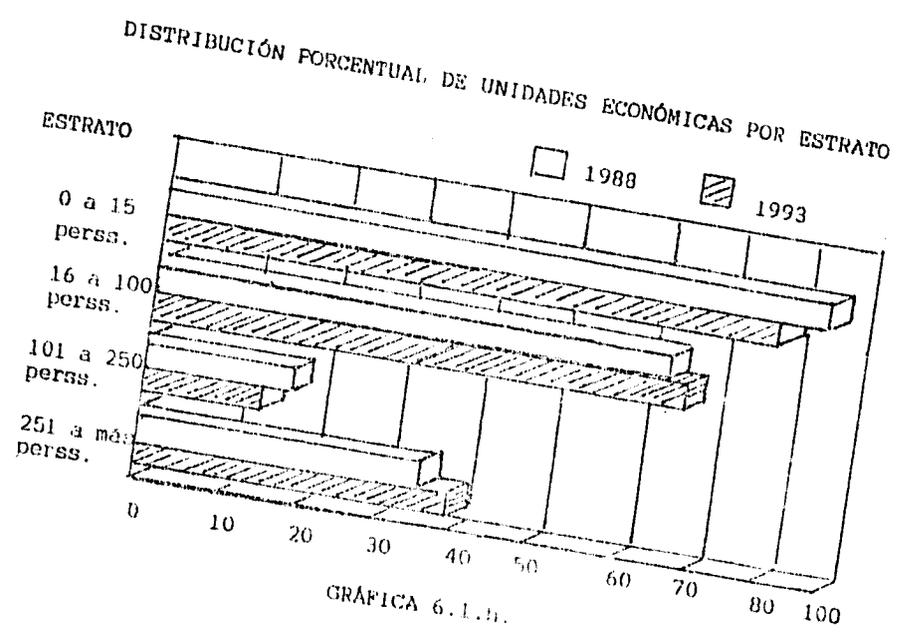
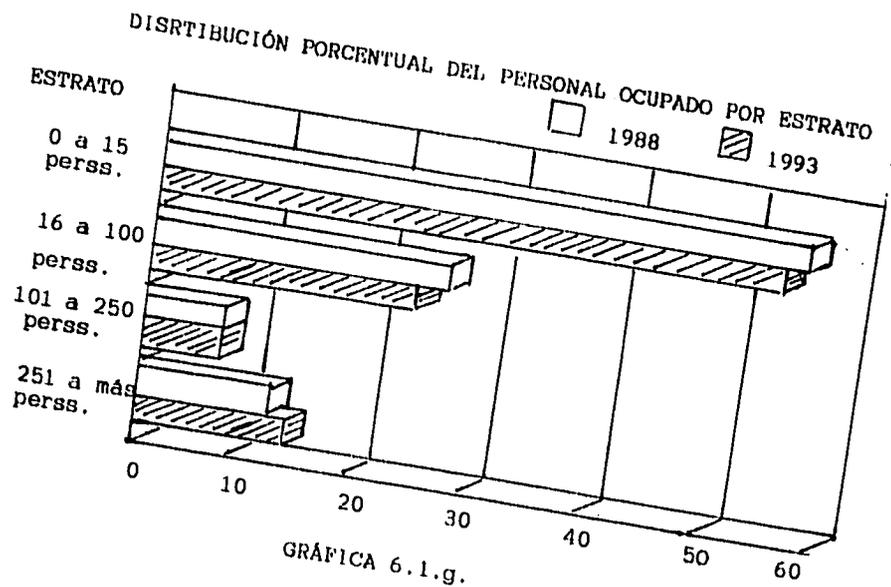
Las unidades medianas registran reducción en la captación de los ingresos, de un 12 % a 11 % entre dos censos, Las organizaciones pequeñas amplían del 28 % al 29 %, ver gráfica 6.1.i.

UNIDADES ECONÓMICAS, PERSONAL OCUPADO E INGRESOS POR ESTRATOS

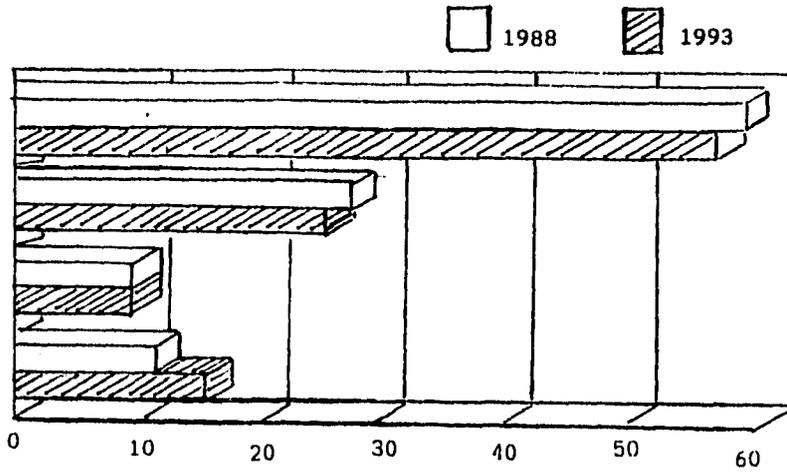
1988 - 1993

ESTRATOS DE PERSONAL OCUPADO	UNIDADES ECONÓMICA				PERSONAL OCUPADO				INGRESOS	
	1988		1993		1988		1993		1988	1993
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%		
TOTAL	411,938	100	707,026	100	1'676,105	100	2'652,893	100	100	100
0 a 2	281,417	68	513,678	73	383,156	23	613,868	23	14	18
3 a 5	86,670	21	126,826	18	302,065	18	453,733	17	13	9
6 a 10	22,611	6	35,998	5	164,596	10	266,791	10	9	8
11 a 15	7,684	2	10,948	2	95,845	5	139,501	5	6	5
0 a 15	398,382	97	687,450	98	945,662	56	1'473,893	55	42	40
16 a 20	3,794	1	5,333	1	66,210	4	94,847	4	4	4
21 a 50	6,436	2	8,986	1	195,158	12	279,706	11	14	13
51 a 100	1,958		3,104		134,127	8	217,040	8	10	12
16 a 100	12,188	3	17,423	2	395,495	24	591,593	23	28	29
101 a 250	1,001		1,563		148,102	9	235,371	9	12	11
251 a 500	242		1,563		80,590	5	144,221	5	7	7
501 a 1000	98		400		66,014	4	98,749	4	5	5
1001 a más	27		137		40,242	2	109,066	4	6	8
251 y más	367		46		186,846	11	352,035	13	18	20

TABLA 6.1.c.

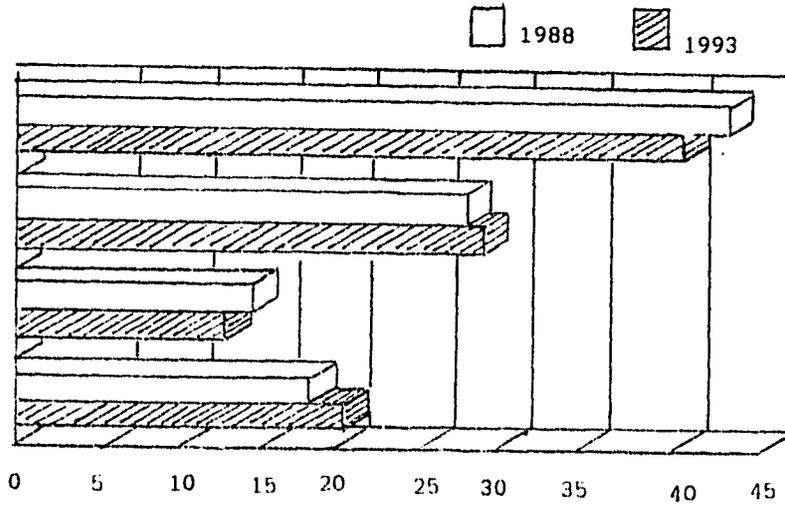


DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PERSONAL OCUPADO POR ESTRATO



6.1.i.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS INGRESOS POR ESTRATO



6.1.j.

## 6.2. INCENTIVOS PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA.

Nacional Financiera ( NAFIN ), tiene un programa para la micro y pequeña empresa llamado por sus iniales PROMYP, el objetivo es el siguiente:

Promover y proporcionar financiamiento a la micro y pequeña empresa, a fin de procurar su sano desarrollo sobre la base de mejorar la productividad, eficiencia e incremento de la competitividad de la oferta de la empresas industriales, comerciales y de servicios del país que pertenecen a estos estratos.

Definición de micro y pequeña empresa.

Micro empresa, el personal ocupado de 1 a 15, ventas netas anuales ( último ejercicio fiscal o proyección a 12 meses ) N\$ 900,000.

Pequeña empresa, personal ocupado de 16 a 100 y ventas netas anuales ( último ejercicio fiscal o proyección a 12 meses ) N\$ 9'000,000.

Nacional Financiera por medio de intermediarios financieros: uniones de crédito, bancos, entidades de fomento, arrendadoras financieras y empresas de factoraje.

Los sujetos a crédito. A través de los intermediarios financieros constituidas como personas físicas o morales que desempeñen actividades lícitas: industriales, comercial y de servicios.

Las modalidades de apoyo.

1. Capital de trabajo. Adquisición de materia prima o productos terminados para su comercialización.

## 6.2. INCENTIVOS PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA.

Nacional Financiera ( NAFIN ), tiene un programa para la micro y pequeña empresa llamado por sus iniales PROMYP, el objetivo es el siguiente:

Promover y proporcionar financiamiento a la micro y pequeña empresa, a fin de procurar su sano desarrollo sobre la base de mejorar la productividad, eficiencia e incremento de la competitividad de la oferta de la empresas industriales, comerciales y de servicios del país que pertenecen a estos estratos.

Definición de micro y pequeña empresa.

Micro empresa, el personal ocupado de 1 a 15, ventas netas anuales ( último ejercicio fiscal o proyección a 12 meses ) N\$ 900,000.

Pequeña empresa, personal ocupado de 16 a 100 y ventas netas anuales ( último ejercicio fiscal o proyección a 12 meses ) N\$ 9'000,000.

Nacional Financiera por medio de intermediarios financieros: uniones de crédito, bancos, entidades de fomento, arrendadoras financieras y empresas de factoraje.

Los sujetos a crédito. A través de los intermediarios financieros constituidas como personas físicas o morales que desempeñen actividades lícitas: industriales, comercial y de servicios.

Las modalidades de apoyo.

1. Capital de trabajo. Adquisición de materia prima o productos terminados para su comercialización.

Pagos de salarios y sueldos.

Otros gastos propios del giro.

II. Refaccionario.

Compra o arrendamiento financiero de maquinaria, equipo y local, así como modificación de instalaciones.

III. Crédito para reestructuración de pasivo.

Cuasicapital.

Financiamiento a las micro y pequeñas empresas para que participen en esquemas asociativos, mediante la aportación de capital o la adquisición de partes sociales.

Financiar a inversionista ( personas físicas ), para la aportación de capital o adquirir partes sociales de micro y pequeñas empresas, con el objeto de mejorar su estructura financiera.

IV. Estudio y Asesorías.

Su estudio es promover y apoyar la elaboración de estudios y la contratación de asesorías que fortalezcan técnicamente -- las decisiones de inversión y la ejecución de proyectos, y incrementar la capacidad de gestión empresarial. Trámites gubernamentales con el objeto de agilizar, simplificar y regularizar el funcionamiento y operación de la empresa.

Asesoría en contabilidad, finanzas, informática, aspectos jurídicos, envases, embalaje, diseño o rediseño de productos, estudio de mercado, recursos humanos y producción entre otras.

V. Tarjeta Empresarial.

Es una línea de crédito revólvente para para apoyar al capital de trabajo; la vigencia del crédito podrá ser hasta un año, el intermediario financiero le indicará el plazo máximo de amortización para cada disposición. Para tener acceso a la tarjeta empresarial, se requiere tener mínimo dos años de operación.

Tramitar a través de los bancos y uniones de crédito; la tasa de interés que cobra es de CCP + 6 puntos ( CPP es costo porcentual promedio ).

Plazo de gracia.

Los programas financiero contemplan los plazos de gracia acorde con los períodos de maduración de los proyectos y su generación de efectivo.

Garantía.

El monto de lo solicitado se respalda por garantía ( preferentemente un inmueble ), del doble de lo prestado; la expresión es 2x1.

Tasa de interés.

El programa para la micro y pequeña empresa ( PROMYP ), aplica una tasa de interés de : CPP + 4 puntos.

### 6.3. CARACTERÍSTICAS DEL CONSULTOR ADMINISTRATIVO.

El consultor administrativo conoce los puntos fuertes y débiles, concebir un cuadro integral total y la interrelación de las funciones de la organización las repercusiones de un cambio es determinante del éxito o fracaso.

Las consultas consisten en perfeccionar al directivo y a los gerentes proporcionar herramientas para la solución a los departamentos y aplicación de las medidas aconsejables.

La inducción al director o al dueño a tareas del puesto, la información de las diferentes áreas evitar la concentración una de ellas, recomendar el contenido de los informes por escrito debe ser breves, sencillos, directos y concentrados.

El cliente carece de instrucción o capacitación en tareas directivas, el consultor administrativo adopta la actitud profesional de sencillas, elogios y amonestaciones suaves.

El cliente experimenta la sensación de fracaso cuando asiste al consultor, para superar la situación dar confianza a sí mismo.

El consultor administrativo posee perseverancia, astucia y tenacidad para requerir información y conocer los diferentes incentivos o mecanismos de apoyo para el crecimiento de la organización.

La asistencia del consultor administrativo en la unidad económica son directas e inmediatas tomar el riesgo y sopesar con cautela las soluciones, la equivocación lesiona a la entidad.

El factor de antecedentes del cliente respecto como obtuvo ni-

vel jerárquico de la empresa, la experiencia en la posición, el nivel educativo y los elementos para conocer al empresario la situación donde se encuentra.

El cliente debe adquirir conocimientos de las áreas básicas son: mercadotecnia, producción, finanzas y personal; el consultor administrativo debe dar los medios, como aplicar los conceptos y frutos pueden proporcionar en la organización.

La planificación a largo, mediano y corto plazo del desarrollo y crecimiento de la entidad y las consecuencias positivas de la observancia.

El consultor administrativo asiste al cliente enseñar a mirar al futuro tener como base el pretérito y el presente en la organización.

Capacitar al empresario en el proceso administrativo, las partes integran planeación, organización, dirección y control para observar en las actividades y tener éxito permanente.

El consultor administrativo es el médico de cabecera para la entidad; el empresario dar recomendaciones en que tiempo delegar autoridad y responsabilidad, atender aspectos de dirección menor grado actividades operacional.

## 7. METODOLOGÍA DE LA CONSULTORÍA.

### 7.1. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.

Planear la recopilación de información y mantener registros de los datos claros completos y suficientes detalle para precisar necesidades. Es rápida objetiva para hechos pertinentes y dignos de confianza, conocer el fenómeno a estudiar de las posibles causas de la organización.

Definir las cualidades y cantidades de información y evaluar los factores a examinar.

Conceptualizar la empresa su objetivo principal y los adyacentes.

El objetivo del levantamiento de información es la reunión de elementos con valides, confialidad y corroborar con técnicas: observación, entrevistas y cuestionarios.

#### Observación.

Revisión visual el fenómeno a estudiar, las apresiaciones plasman en cédulas de trabajo; el observado modifica la conducta cuando examina.

#### Entrevista.

Planear y organizar una guía de preguntas indicar el objetivo persigue, existe reglas para llegar cabo un interrogatorio:

- 1.- Ambiente de amistad pero objetivo, dirigir sin llegar a la rigidez y formal.
- 2.- Evitar contradecir al entrevistado.

- 3.- Plasmar los detalles de la actitud del interrogado.
- 4.- Prestar atención con tranquilidad y paciencia.
- 5.- Evitar discusión en el diálogo.
- 6.- Dar tiempo suficiente para expresar el relato.

La entrevista tiene tres etapas a considerar: rapport, cima y cierre.

#### Rapport.

El contacto inicial de la plática propiciar un ambiente de confianza, debe despertar el investigador ciertas características condensar la información, cortesía, don de gente y tacto.

#### Cima.

Lo más alto de la entrevista obtiene información delicada y exacta.

#### Cierre.

Colofón del diálogo debe quedar un atmósfera cordialidad.

#### Cuestionarios.

Una serie preguntas encaminadas a explorar un fenómeno, la aplicación a cantidades considerables de personas en tiempo reducidos; las preguntas deben comprobar y afirmar el problema.

Las preguntas de los cuestionarios pueden clasificarse en tres categorías: abiertas, cerradas y elección múltiple.

#### Abierta.

Las respuestas abiertas consiste el encuestado expresa autonomía su punto de vista.

### Cerradas.

Las respuestas cerradas tienen dos o tres ( si, no y no se ), alternativas.

### Elección múltiple.

Un abanico de posibilidades de respuestas y inducir a conseguir apreciaciones del fenómeno.

Existen líneas para la presentación de las preguntas.

- 1.- Las preguntas deben ser sencillas.
- 2.- No levanten prejuicios.
- 3.- Las preguntas ha de ser corroborativas.

Indagación de documentos relacionados con la problemática a estudiar se cita.

- Organigrama.
- Manuales.
- Diagramas.
- Estados Financieros.
- Informes de Auditoría, etc.

Las técnicas expuestas permite ratificar o rectificar los síntomas del fenómeno.

## 7.2. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

El procesamiento de la información. Conjunto de fases sucesivas de operaciones, al ser ejecutadas proporciona noticias para apoyar en la toma de decisiones.

La información, disminuye la incertidumbre acerca de un fenómeno.

Existen dos formas de procear datos para obtener información manual o computadora, depende del volumen de datos y los recursos financieros disponibles y seleccionar una de las dos opciones.

El software de estadística es un herramienta productiva en la actividad de la consultoría administrativa.

Los pasos para procesar datos en forma manual.

- Revisar los cuestionarios si estan resueltos y claras las contestaciones.
- Codificar las respuestas.
- Vaciar los datos en cédulas de trabajo.

Las cédulas de trabajo, tablas o hojas tabulares, concentrar y transcribir las preguntas con sus alternativas, la incidencia de cada una y en otra área o columna continua el total de sucesos.

Aplicar las ecuaciones de las medidas de centralización y de dispersión. Expresar la información con gráfica de distribución de frecuencia: polígono o histograma en las cédulas de trabajo y posteriormente en la etapa del informe se ocupa.

### 7.3. EL DIAGNÓSTICO.

Estudio de exploración en la organización para identificar necesidades más significativas, las fuerzas en conflicto y los factores que afectan; es decir, la situación como se encuentra la entidad en uno o más áreas.

El diagnóstico es el cimiento para el estudio de la consultoría administrativa; los antecedentes el estudio es la investigación preliminar.

El alcance del diagnóstico y la extensión depende de los deseos y expectativas del cliente.

Los rasgos del consultor administrativo conocer el sector económico; el estudio interiorizar el problema tratarlo como de uno.

Analizar el objetivo de la compañía si es congruente las áreas esenciales, encontrar debilidades como podran superar y las repercusiones.

Obtener información de la estructura organizacional, la actualización periódica del concepto; el contenido y la presentación de los informes ( concreta o detallada, oportuna y veraz ) ante la dirección y las gerencia. Los estados financieros son oportunos y interpretan los documentos.

La observación visual de las áreas administrativas, operacional, el proceso de producción o el servicio; identificar síntomas obesidad organizacional, documentación excesiva, control interno deficiente, maquinaria parada y material en desorden.

Sopesar los problemas reales, los aparentes, ver el origen y las causas; tener una visión de conjunto para detectar deficiencias o desviación administrativa.

Una actitud receptiva para enriquecer el estudio.

Si tomamos los conceptos de Edgar Sheis en su libro Consultoría de proceso, el cliente tiene la solución de sus problemas capacitarlo en el autodiagnóstico para enfrentar futuras crisis.

#### 7.4. EVALUACIÓN.

Examinar y criticar los ciclos del sistema, la interrelación de las partes para llegar a un total, detectar las operaciones mal ubicadas en cuanto a tiempo y departamento; las actividades no encajan en el sistema para modificar o eliminar y determinar las nuevas funciones o el procedimiento.

Puede caer en un mundo de detalles, evitar esta situación debe considerar una directriz el objetivo y el conocimiento profundo de la organización salir adelante la encomienda.

Preguntarse si la propuesta es superior, eficiente y productiva llevar a cabo ( actividad, operación, procedimiento o función ), considerar otras alternativas viables para cubrir las deficiencias detectadas.

Considerar los recursos tangibles e intangibles, la cantidad y calidad para la disponibilidad sin desatender el factor humano esencia de la unidad económica y la participación relevante para el éxito.

El novel sistema funciona con la colaboración del personal y asistencia del consultor administrativo.

La recomendación más viable para la solución, plantear y tener el visto bueno del cliente pasar posteriormente con los gerentes involucrados, comunicar las conclusiones obtenidas en el estudio, anticipar las posibles objeciones puede incurrir del personal.

Un sondeo de la asentación de las conclusiones para observar la reacción del cambio en el personal para descubrir cual es el

motivo y el nivel de resistencia.

Si detecta resistencia explicar los beneficios de las recomendaciones conveniente al dueño, director o gerentes analise las recomendaciones llegar a un acuerdo y enriquecer las conclusiones.

La cultura organizacional es diferente en cada caso, abordar temas abiertamente y cuales tocar con sensibilidad.

## 7.5. SISTEMA INTEGRAL DE IMPLANTACIÓN.

Comprende la totalidad de la aplicación llevar a cabo el cambio a la organización.

El papel ante la ejecución enfrenta el consultor administrativo tiene las siguientes etapas:

I Realizar el programa de las recomendaciones.

II Guiar y asesorar al personal.

I El programa de ejecución define las actividades por aplicar y las fechas, cuidar las fechas límites de las actividades tra consigo atraso con el plan, los costos y el cambio.

Establecer el momento preciso para aplicación evitar trastornos en las actividad normal de la organización o días de confusión.

Las técnicas de ruta crítica y gráfica de Gantt para el control del proyecto.

La terminación de las relaciones cliente-consultor en la etapa es una alternativa.

II Los integrantes del grupo involucran, familiarizan e interiorizan el nuevo concepto procedimiento, funciones y actividades tener un entrenamiento teórico-práctico.

El consultor administrativo inicia la fase de contestar las preguntas y ayudar al personal enfrentar los problemas, las pequeñas deficiencias y errores de interpretación, aclarar desde un principio hasta el final del proceso de cambio.

Transfiere gradualmente las funciones al personal del cliente

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

en la ejecución del proyecto; la participación del personal para aumentar la capacidad de conocimientos y experiencia estimula la autoeducación.

Los reforzamientos naturales son: felicitaciones, reconocimientos, atenciones e incluso una sonrisa para el cambio de conducta.

La transición del comportamiento considera cuatro niveles: reacción, aprendizaje, conducta y resultados para el mejoramiento del desempeño.

Perseverar el sistema en la estancia del consultor administrativo y después de la partida con la cooperación de los beneficiarios. El sistema y los responsables de mantenerlo son elementos claves para el éxito.

El personal puede trabajar con el anterior sistema antes de la sustitución total. La recomendación imposibilitar a volver al sistema anterior, la destrucción de las formas y el remplazo de nuevas formas.

Control más recuente inmediatamente después de la introducción del cambio entra a la fase de estabilidad puede espaciarse.

Detectar desviaciones para efectuar modificaciones de lo planeado, analizar y evaluar los resultados obtenidos.

La deficiencia del control permite la erosión de la implantación integral.

La rotación del personal es un factor de inestabilidad para el cambio para evitar debe informar e introducir al sistema.

Presentar al cliente los problemas, las soluciones tomadas y la entrega de los sistemas de control para la observancia constante.

La extinción de la etapa, se presenta un documento de los beneficios tangibles, no tangible y directos obtenidos del sistema integral de implantación.

Posseguimiento.

Al final de la relación cliente-consultor existe una alternativa el seguimiento posterior, el contacto periódico de la situación de las recomendaciones en la organización.

La revisión de las recomendaciones después de la partida, el funcionamiento correcto y cuales irregularidades para investigar - los motivos de la desviación, brindar asistencia e impulsar la actuación de los empleados.

Si periste la no observancia de la recomendación comunicar la situación al cliente para dejar constancia en documento.

## 7.6. INFORME.

El documento tangible transmite por escrito los hechos esenciales, las conclusiones detectadas y el sistema integral de implantación del estudio, en la totalidad de la organización o parte de ella.

El antecedente del informe son los reportes por escrito y oral de los avances del estudio, expresan una visión periódica de la investigación, los hallazgos encontrados y los conflictos.

El informe en el estilo de redacción debe ser directo y preciso de los tópicos a tratar ser interesante, ameno, brevedad y eliminar tecnicismos. " Un informe bien concebido estimula la acción e infuye rotundamente en la decisión que se tome..."<sup>1</sup>

El texto toca elementos débiles de la organización utilizar frases constructivas. Expresar limitaciones encontradas durante el desarrollo del estudio y la colaboración del personal.

Factores a considerar el contenido del informe:

- a) Alcance.
- b) Definición del problema.
- c) Conclusiones.
- d) Implantación.

### Alcance.

Comprende la profundidad y los parametros donde mueve el consultor administrativo; el cliente establece el alcance donde qui-

1. Willian P. Leonard. Auditoria Administrativa. México, Diana 1989, p.268

ere llegar. Una descripción breve del trabajo efectuado.

#### Definición del problema.

Expresar sucinta y exacta el punto identificado; transmitir exactamente de lo que se trata.

#### Conclusiones.

La deducción final obtenida en el estudio; exponer los cursos de acción a seguir y las ventajas. Trae consigo eficiencia y productividad; una disminución de costo y un incremento de utilidades.

El intercambio de impresiones con el cliente y los gerentes involucrados con el propósito de las líneas de acción son comprensibles y aclarar conclusiones.

#### Implantación.

La línea de acción a los hechos y la descripción del método se aplico. Los motivos de los ajustes de lo planeado.

Los beneficios reales del sistema como son: información oportuna y veraz, eficiencia de las actividades o del procedimiento.

Mantenimiento constante para un buen funcionamiento por parte del personal responsable y el usuario.

El posseguimiento por parte del consultor administrativo para observar el funcionamiento o asesorar.

Presentar al cliente focos rojos de atención fuera del alcance de la investigación.

Un anexo donde recopila los documentos soportan las aseveraciones de las conclusiones. Las gráficas ilustraciones, estados financieros, diagramas de flujo etc.

## CONCLUSIONES.

El umbral del siglo XXI, la aplicación de la administración en la organización deficiente o rudimentaria, constituye gran potencial a desarrollar para obtener niveles de eficiencia o de utilidad en la totalidad de las áreas; el reto de alcanzar y superar del consultor administrativo.

Capítulo primero, aborda análisis el concepto de consultoría administrativa, aclarar los objetivos a observar en la actividad, la importancia detectar necesidades para dar líneas de acción viables y el alcance del estudio en la organización.

Capítulo segundo, la presentación del origen de la administración en la línea de la consultoría a nuestros días, en otras latitudes y la evolución en México.

Capítulo tercero, expone el perfil del consultor administrativo debe tener en la actividad y enriquece con el tiempo.

El factor presente en la profesión y del cliente debe atender normas de ética tener una terminación de recíproco beneficio.

Capítulo cuarto, el convenio para la presentación del servicio en sus diferentes etapas: contacto inicial, empapar la problemática a estudiar, delimitar el alcance con la participación del cliente, las estrategias para la percepción de honorarios y el modelo para fijar remuneración.

El contrato o convenio plasma el objetivo del proyecto, la metodología del trabajo y el lapso de tiempo.

Capítulo quinto, la metamorfosis sufre la organización tiene factores: la naturaleza, la resistencia, las técnicas, métodos para conocer, comprender, apoyar en pro y obtener la transformación a otro estadio.

Capítulo sexto, el panorama general de la economía inmersa la micro, pequeña y mediana. Los efectos nocivos de la crisis; los incentivos de Nacional Financiera ( NAFIN ), ver como herramienta para incrementar la eficiencia. El consultor administrativo orienta al empresario en tareas directivas y dar una visión total de la entidad.

Capítulo séptimo, la metodología de la consultoría administrativa sus diferentes etapas para la comprensión y interactuar entre ellas. El levantamiento de información, procesamiento de la información, el diagnóstico, evaluación, sistema integral de implantación y informe.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Alvarez Anguiano Jorge. Apuntes de Auditoría Administrativa, 3 reimpresión. Facultad de Contaduría y Administración.
- Armenta Carrillo María Anabel. La posición del Licenciado en Administración frente a otros profesionales en la prestación de servicios de consultoría en Administración a través de firmas consultoras. UNAM-FCA. México 1984.
- Chaires Rangel Luis. La consultoría en la dirección de empresas. UNAM-FCA. México 1982.
- Chaivenato Idalberto. Introducción a la teoría General de Administración. Editorial McGRAW-HILL. México 1981.
- Greenbarm Thomas T. Manuel del consultor, Editorial Díaz de Santos S. A. Madrid España 1991.
- Herrera Treviño Gerardo. La consultoría Administrativa en la empresa. UNAM-FCA. México 1983.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Censos económicos 1994. Resultados oportunos. México 1994
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. Guía de consultoría en Administración. Serie Nuestra profesión 6. México 1994.
- Keith Davis. El comportamiento humano en el trabajo, Editorial McGRAW-HILL. México 1985.
- Koontz O'Donnel. Administración. Tercera edición. Editotial McGRAW-HILL. México 1986.

- Leonard P. William. Auditoría Administrativa. decima sexta impresión. Editorial Diana. México 1989.
- Luthans Fred. Introducción a la Administración Un Enfoque de Competencias. Editorial McGRAW-HILL. México 1980.
- Organización Internacional del trabajo. La consultoría de empresas. Para la profesión.
- Reyes Ponce Agustín. Administración de empresa. Primera y segunda parte. Tregésima reimpresión. Editorial Limusa S. A. México 1984.
- Rodrigo Najer Francisco. Proyecto de guía básica para la prestación de servicios de consultoría. UNAM-FCA. México 1985.
- Rubio Ragazzoni Victor M. Guía Práctica de Auditoría Administrativa. Tercera edición. Editorial Pac. México
- Rivas Ballinas Alfredo F. Imágenes de la consultoría Administrativa en la industria mediana. UNAM-FCA. México 1982.
- Shein Edgar. Consultoría de procesos. Primera y segunda parte. Editorial Addison-Iberoamerica. México 1985.
- Vilchis García Miguel Angel. La consultoría Administrativa en la empresa pequeña y mediana. UNAM-FAC. México 1984.
- Zorrilla Arena Santiago. Introducción a la Metodología de la Investigación. Quinta edición. Editorial Océano. México 1987.