



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

DIFUSION Y ACEPTACION DE LA CONSULTORIA
ADMINISTRATIVA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA.

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a n

EMILIO GUERRERO FUENTES MARIO QUINTERO RODRIGUEZ

XOCHITL MARIA LEOS VARELA

RICARDO HERNANDEZ LOPEZ SERGIO ANTONIO GALVAN PERDOMO

Director del Seminario: FERNANDO KURI SANTIAGO

1978

9016





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.

A mis Padres y Hermanos

**A todas las personas que de una
u otra forma me ayudaron a rea-
lizar este trabajo.**

I N D I C E

	Pág.
<u>INTRODUCCION</u>	1
<u>CAPITULO I</u>	
CONSULTORIA ADMINISTRATIVA	
1. Antecedentes Históricos	4
2. Definición	10
3. Necesidad de Servicios	13
4. Ventajas	15
5. Servicios que Presta	18
<u>CAPITULO II</u>	
METODOLOGIA A SEGUIR PARA LA INVESTIGACION EN DESPACHOS - DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA	
1. Hipótesis	28
2. Universo a Investigar	29
3. Determinación de la Mues- tra	32
4. Diseño y Aplicación del - Cuestionario Piloto	35
5. Modelo de Cuestionario De finitivo	36
6. Objetivos de las Preguntas	41
7. Aplicación de Cuestionarios	50
8. Tabulación de Datos	51
9. Gráficas Correspondientes a la Tabulación Dual	54
10. Gráficas Correspondientes a la Tabulación de los Despa- chos que sí dan Servicio de Consultoría Administrativa- a Pequeñas y Medianas Empre- sas	77
11. Gráficas Correspondientes a la Tabulación de los Despa- chos que no dan Servicio de Consultoría Administrativa- a Pequeñas y Medianas Empre- sas	115
12. Comprobación de Hipótesis	146
<u>CAPITULO III</u>	
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	
1. Antecedentes Históricos	149
2. Definición	152
3. Importancia	154
4. Características	155

	Pág.
<u>CAPITULO IV</u>	
METODOLOGIA A SEGUIR PARA LA INVESTIGACION EN EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS	
1. Hipótesis	162
2. Universo a Investigar	164
3. Determinación de la Muestra	169
4. Diseño y Aplicación del Cuestionario Piloto	176
5. Modelo de Cuestionario Definitivo	178
6. Objetivos de las Preguntas	184
7. Aplicación de Cuestionario	198
8. Tabulación de Datos	200
9. Gráficas Correspondientes a la Tabulación Dual de las Empresas Entrevistadas	202
10. Gráficas Correspondientes a la Tabulación de las Empresas que sí han Contratado Servicios de Consultoría Administrativa	216
11. Gráficas Correspondientes a la Tabulación de las Empresas que no han Contratado Servicios de Consultoría Administrativa	262
12. Comprobación de Hipótesis	312
<u>CAPITULO V</u>	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	318
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	336

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

El enfoque dado a la Carrera de Licenciado en Administración, nos llevaba siempre a pensar en el administrador - como un profesionalista que presta sus servicios en forma permanente y subordinada para una empresa cualquiera; eso en años anteriores estaba aún más acentuado debido a que el nombre completo de la carrera era el de "Licenciado en Administración de Empresas", lo cual dejaba muy poco margen de realización profesional independiente a los egresados de la misma. Actualmente, se están tomando medidas tendientes a lograr un cambio positivo en esta situación; la primera de ellas, fue modificar sustancialmente el plan de estudios, aumentando casi al doble el número de materias y su contenido con el fin de lograr una mejor preparación de los alumnos, el segundo paso fue reducir la nomenclatura de la carrera a "Licenciado en Administración" con lo cual quienes estudian esta carrera ya no se sienten encajonados con una sola opción de trabajo al terminar su preparación profesio-

nal.

Una de las alternativas de trabajo menos explorada en la etapa estudiantil y menos explotada en la vida profesional, es la Consultoría prestada en forma independiente. Es te fue el motivo por el cual nuestro equipo de trabajo se abocó al estudio de la Consultoría Administrativa aplicada específicamente a la pequeña y mediana empresas en nuestro país, que son, por otro lado, uno de los sectores menos favorecidos por los egresados de nuestra carrera y que además son los que más problemas tienen y con menos posibilidades para solucionarlos.

Por ésto, la Consultoría Administrativa brinda amplísimas posibilidades de desarrollo profesional, que en la mayoría de las ocasiones no estamos aptos para aprovechar debido al desconocimiento que sobre el particular se tiene; además el ejercicio de la profesión, en este campo, brinda la facilidad de no perder la independencia y de poder decidir en todo momento en dónde y bajo qué condiciones desarrollar un trabajo.

Por último, creemos que es de gran importancia, el dar a conocer la situación actual de dos de los principales campos de acción (Pequeña y Mediana empresa - Consultoría Administrativa) del Licenciado en Administración, ya que es mínima la información que por medio de la preparación académica obtenemos a este respecto.

C A P I T U L O I

CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

1. ANTECEDENTES HISTORICOS

Desde el inicio de su historia, el hombre ha ido em -
prendiendo diferentes empresas que lógicamente han ido cre-
ciendo en contenido y complejidad. Tomemos como ejemplo la
elaboración de productos alimenticios:

En un principio esta actividad estaba encaminada a la
satisfacción de necesidades propias, específicamente de ali
mentación, y así se mantuvo durante muchos años, dado que -
se vivía en una economía indiferenciada y en la que no exis
tía la especialización; es decir, cada quien producía lo in
dispensable para su consumo y manutención sin existir una -
separación de actividades en los grupos humanos; después, -
al ir creciendo en tamaño y complejidad los conglomerados -
humanos, hubo quienes se dedicaron casi exclusivamente a la
agricultura, la producción de muebles, prendas de vestir, -

etc. Fue este cambio de actitud lo que propició la aparición de empresas cada vez más grandes, complejas y difíciles de dirigir y organizar; hasta llegar a las empresas que conocemos en nuestros días, en donde se utilizan técnicas tales como: la producción en serie, la especialización y división del trabajo hasta los mínimos detalles -entre otras- y que permiten un aumento en la complejidad de su manejo que llega a tal grado que debe haber en ellas personas con la única función de dirigir y controlar una parte del proceso de producción.

En la primera etapa, dado el uso de los productos obtenidos del trabajo, no era importante la generación de utilidades, ni la previsión de riesgos en la inversión, ni la planeación a largo plazo. Por ello era relativamente fácil dirigir y realizar esas empresas; en la etapa actual debido a que la finalidad primordial de las empresas es obtener un producto que satisfaga al mismo tiempo una necesidad y estándares de calidad, con el cual comerciar y obtener utilidades, es importante: minimizar los riesgos de inversión por medio de una adecuada Administración, planear a corto y a largo plazo para poder efectuar una retroalimentación que permita evaluar el funcionamiento de la empresa, sus directivos y sus empleados; mantener un equilibrio exacto entre todos los elementos de la empresa para trabajar en forma óptima, etc.; y todas estas actividades es muy difícil, por no decir que imposible, que se lleven a cabo correctamente-

por la dirección pues a cada paso surgen problemas que reclaman la atención, en ocasiones inmediata, de los directivos y que los distrae de las demás actividades que deben realizar.

Frederick Taylor, un Ingeniero Industrial de principios de siglo es probablemente uno de los principales precursores de la actividad de Consultoría, junto con él, más Ingenieros se dedicaron a esta actividad adoptando el nombre de "Management Consultants", contribuyendo así a un desarrollo integral de la Administración Científica, pues ésta está enfocada a la eficiencia.

A partir de 1950, los Contadores Públicos se integran a la actividad de Consultoría, creando para ello departamentos o empresas por separado y preparando personal para esta actividad. Es probable que aún antes de esta fecha los Contadores hayan incursionado en la Consultoría, cuando algún cliente de auditoría persuadió a su Contador a darle consejo sobre un problema específico de la empresa.

Una de las causas que obligó al Contador Público a actuar en áreas administrativas, fue que sus clientes solicitaban estos servicios y no podían acudir a los Licenciados en Administración, pues éstos eran absorbidos por las empresas para trabajar en forma permanente; esto influyó para que -

los Contadores ampliaran su campo de acción de la Auditoría y los Impuestos a la Administración.

En el año de 1958 el Instituto Americano de Contadores Públicos planteó un programa de servicios de tipo administrativo, pero en ese tiempo prestar servicios administrativos para un Contador era problemático, tanto que en 1961 se publicó un folleto con el nombre de "El Contador Público como Consultor en Administración de Empresas", en el cual se llega a la conclusión de que el Contador Público sólo actuará en las áreas de Finanzas y Control.

Siendo que la carrera de Licenciado en Administración es más nueva que la de Contaduría, la primera no ha podido desarrollarse del todo en la rama de Consultoría; sin embargo el Licenciado en Administración fue observando la necesidad de enfocar el ejercicio de su profesión y sus conocimientos hacia la Consultoría, porque al no hacerlo se propiciaba que el Contador Público interviniera en la Administración sin estar adecuadamente preparado para hacerlo.

Otras cuestiones que motivaron al Licenciado en Administración a enfocar sus actividades hacia la Consultoría Administrativa, se pueden resumir en cuatro aspectos primordiales:

1. Actuar en forma independiente.

Esto le permite satisfacer sus deseos de emancipación, teniendo a su vez mayor libertad de acción, de expresión y de criterio.

2. Adquirir prestigio en su profesión.

Este aspecto nace del deseo de obtener un lugar más digno dentro de la sociedad, pues la base del éxito de una persona dependerá de como es considerado y aceptado por la sociedad.

3. Obtener ingresos justos y equitativos.

Siendo que el Administrador será reconocido solamente en la medida de su capacidad, experiencia y esfuerzo, merecerá ser remunerado de acuerdo a estos aspectos que vendrán a ser la única forma de llegar a una valorización justa de sus cualidades.

4. Servir a la comunidad.

Aquí el Administrador tiene una gran responsabilidad ya que sus opiniones como profesionista, al ser tomadas en cuenta, serán de absoluta trascendencia para la empresa que

emplee sus servicios.

La obligación del Administrador es mantener en equilibrio los elementos de la empresa y prestando sus servicios como Consultor deberá persuadir a los dirigentes de una empresa -mediante una actuación cabal en todos aspectos- de que sus servicios son buenos y eficaces para optimizar sus recursos y para llevar a cabo una organización más efectiva de ellos.

Esto en el caso de las empresas pequeñas y medianas, es sumamente difícil para el Licenciado en Administración, pues éstas no confían suficientemente en los servicios de Consultoría Administrativa, al grado de que en ocasiones tratan de evitarlos, pues no aceptan que se pongan en duda sus métodos de "administrar".

Como comentario final diremos que dada la complejidad de la Administración, la actividad de Consultoría Administrativa no es una función que pueda realizarse individualmente, sino que es una actividad eminentemente grupal, en la que deben intervenir diferentes profesionistas, técnicos y especialistas, participando conjuntamente en la resolución de los problemas de la empresa, para que la correcta actuación de todos se haga patente en el éxito de las empresas donde el grupo trabaje, cosa que no sucedería si se de-

para trunca la resolución de un problema por falta de personal preparado dentro del grupo.

2. DEFINICION

Para emitir una definición, es necesario tomar en cuenta todos los factores que intervienen en el concepto que se quiere definir, por esto se optó por elaborar una definición y después explicar cada uno de los elementos que la forman, con el objeto de hacerla más clara.

"(I) Consultoría Administrativa es el servicio prestado por profesionistas independientes debidamente preparados y con la suficiente experiencia, (II) para opinar en forma imparcial y analítica, (III) acerca de la resolución de problemas que se presenten en cualquiera de las fases del Proceso Administrativo o dentro de las Areas Funcionales de una empresa, (IV) ya sea pública o privada, (V) mediante un análisis sistemático de los hechos y la aplicación de un juicio objetivo basado en el conocimiento y la experiencia".

I. "SERVICIO PRESTADO POR PROFESIONISTAS INDEPENDIENTES-DEBIDAMENTE PREPARADOS Y CON LA SUFICIENTE EXPERIENCIA".

El servicio debe ser prestado por profesionistas porque el estudio de una carrera garantiza un cúmulo de conocimientos que confieren un cierto grado de confiabilidad a sus juicios, ya que la Consultoría Independiente es más fácil concebirla como una actividad en la que actúa cualquier profesionista especializado en una o más ramas del saber humano, que como una profesión en sí.

Profesionistas Independientes, porque al contemplar los problemas de la Organización, desde un punto de vista externo o ajeno, no es posible que se dejen influenciar por situaciones ambientales como la costumbre, los nexos amistosos o el miedo a ser perjudicados ellos mismos por no estar de acuerdo con las políticas o procedimientos seguidos en la empresa.

Debidamente preparados y con la experiencia suficiente, porque la aplicación constante de los conocimientos adquiridos en la formación profesional brinda una mayor capacidad para descubrir problemas, encontrar sus causas y dar las soluciones más factibles.

II. "PARA OPINAR EN FORMA IMPARCIAL Y ANALITICA".

La actividad de Consultoría consiste, básicamente, en opinar cuando se es requerido y después de haber llevado a

cabo los análisis pertinentes al problema de que se trate; lo que le confiere la cualidad de analíticos a sus informes y recomendaciones los cuales no deben verse afectados por ninguna situación ajena al interés del Consultor, que es principalmente, el incremento de la eficiencia administrativa de la organización en la que está dando asesoría.

III. "ACERCA DE LA RESOLUCION DE PROBLEMAS QUE SE PRESENTEN EN CUALQUIERA DE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, O DENTRO DE LAS AREAS FUNCIONALES DE UNA EMPRESA".

En toda Organización se presentan problemas en dos distintos aspectos:

En el primero se trata de los relacionados con cualesquiera de las fases del Proceso Administrativo sin importar el área funcional de que se trate. Ejemplo: Organización de una nueva Empresa.

En el segundo, los problemas se presentan dentro de un área funcional determinada sin conocer qué fase del Proceso Administrativo es afectada. Ejemplo: Baja de producción, excedente de circulante, ausentismo de personal, etc.

El Consultor Administrativo, debido a sus conocimientos

tos profesionales y experiencia, está capacitado para resolver cualquiera de estos dos tipos de situaciones.

IV. "YA SEA PUBLICA O PRIVADA".

Todas las empresas, no importando que sean Públicas o Privadas se enfrentan a problemas administrativos que afectan su eficiencia y por lo tanto, el Consultor Administrativo puede aplicar sus conocimientos en cualesquiera de ellas.

V. "MEDIANTE UN ANALISIS SISTEMATICO DE LOS HECHOS Y LA APLICACION DE UN JUICIO OBJETIVO BASADO EN EL CONOCIMIENTO Y LA EXPERIENCIA".

Para poder emitir una opinión válida, el Consultor debe hacer un análisis objetivo de los hechos utilizando el método científico, que lo lleve a una mejor comprensión de la magnitud y alcances del problema de que se trate; juzgando objetivamente todos los factores interactuantes en la situación específica para la que fue contratado, todo esto utilizando sus conocimientos tanto teóricos como prácticos.

3. NECESIDAD DE SERVICIOS

Dirigir una empresa es siempre una tarea difícil, pero bajo las actuales circunstancias esta tarea se hace más-

complicada cada día. La alta dirección en la actualidad, - tiene que resolver complejos problemas internos aparejados - con condiciones externas que cambian rápidamente, por lo - que las organizaciones han de ponerse a la altura de nuevas soluciones cuyas dimensiones cada día son mayores.

La tarea de un ejecutivo es la de dirigir una empresa, no tiene tiempo de encargarse él mismo de las operaciones - diarias y dedicarse personalmente a la resolución de proble - mas especiales. Si tuviera tiempo, podría trabajar en la - misma forma que un Consultor, pero no lo tiene y además si - es buen administrador sabe que no debe hacerlo; por ello - es necesario que los problemas especiales de los clientes - se conviertan en responsabilidad del Consultor que sí puede dedicar todo el tiempo que sea necesario a su solución.

El directivo de una empresa, debido al constante con - tacto con los problemas de la misma, pierde en cierto modo, su aptitud analítica y llega a considerarlos como algo nor - mal; esto no sucede de ninguna manera con el Consultor, - que debido a su carácter ajeno a la empresa sabe como iden - tificar los problemas básicos, establecer sus causas y reco - mendar las soluciones prácticas pertinentes.

El ejecutivo, debido a su prolongado contacto con la - empresa donde presta sus servicios, pierde un poco la opor -

tunidad de nutrirse con experiencias ajenas, cosa que no sucede con el Consultor, quien debido a su experiencia sabe como evitar o solucionar problemas que llegan a presentarse eventualmente en todas las empresas, sobre todo si tienen alguna afinidad en cuanto a sus actividades.

4. VENTAJAS

Para hablar de las ventajas que tiene contratar un servicio de Consultoría Administrativa, debemos antes considerar los siguientes aspectos:

- El Costo que representa tener constantemente personas experimentadas para resolver problemas administrativos que surgen esporádicamente, es muy elevado y sólo empresas muy grandes pueden sufragar los gastos que esto representa.

- Los problemas de la Dirección de cualquier empresa, rara vez pueden ser aislados por tipo de actividad, pues para mejorar la eficacia en un aspecto determinado o área funcional, es necesario hacer modificaciones que no sólo afectan al área estudiada, sino que traen aparejados cambios en otros aspectos y funciones.

Por otro lado, la función de las firmas de Consultoría Administrativa consiste en ayudar a la dirección de la

empresa a mejorar las utilidades en general; esto se logra resolviendo problemas especiales de Políticas, Organización, Administración de Personal, Instalaciones, etc.

Para la resolución de estos problemas, los servicios de Consultoría Administrativa se suministran de dos maneras generales: la primera de ellas es ayudar en la solución de problemas específicos que afecten a un grupo determinado de funciones; la otra es llevar a cabo un estudio general de la empresa en su totalidad para determinar así en qué áreas o funciones se identifican los problemas principales que en mayor grado detienen u obstruyen la marcha de la empresa.

Una vez comentado lo anterior, podemos resumir las ventajas de la Consultoría Administrativa como sigue:

A) Obtención de conocimientos profesionales

Ya que los Consultores deben ser, y de hecho son gente preparada profesionalmente y con amplia experiencia en áreas específicas de la empresa, el director de la misma contará con una opinión profesional y autorizada.

B) Actualización de conocimientos

Debido a que la práctica de la profesión obliga al -

Consultor a acrecentar día con día el acervo de sus conocimientos mediante el estudio, la investigación y la comunicación constante con sus colegas acerca de la solución de nuevos casos, estará siempre en la disposición de ofrecer a la empresa lo mejor de los avances de la Administración.

C) Atención específica de problemas

Siendo que el Consultor dedica sus esfuerzos, atención y tiempo a la resolución de problemas específicos, no dará fin a su labor hasta no dar con la solución adecuada, no sólo al problema, sino a las posibilidades de la empresa; es decir, una solución que no esté más allá de las capacidades del cliente.

D) Imparcialidad

El Consultor, dado su carácter ajeno a la empresa, puede y debe opinar imparcialmente sobre las anomalías o problemas analizados.

Esto beneficia a la empresa porque la libera de los vicios que pudiera tener en cuanto a la resolución de problemas.

E) Economía de Costos

Al contratar a un equipo de Consultores para un trabajo específico, la dirección de la empresa dispone de servicios calificados que pueden significarle un ahorro en cuanto a la prevención o solución de problemas que representarían un costo mayor en caso de no subsanarse. Las firmas de Consultores, con sus grupos de especialistas, están en una posición ideal para suministrar servicios eficaces y que no resulten demasiado costosos; en esas circunstancias aún las compañías de tamaño pequeño y mediano pueden obtener el beneficio de los conocimientos especializados del grupo de Consultores en forma provisional.

F) Evitar sobrecargas de trabajo a la dirección

Al contratar los servicios de un grupo de Consultores para la resolución de problemas específicos, los directivos de una empresa pueden emplear su tiempo en otras actividades que competen a su cargo, como son: la Planeación, la fijación de metas y objetivos a corto y largo plazo, etc.

5. SERVICIOS QUE PRESTA

Los servicios de Consultoría son solicitados con el fin de que la Dirección cuente con una información adecuada para una correcta toma de decisiones, ya sea para prevenir futuros errores, o bien para resolver problemas actuales; -

también cubre la evaluación de proyectos a realizar.

Algunas veces los Consultores al dar los resultados de la investigación, no motivan suficientemente a los directivos de la Empresa, provocando con ésto que la investigación sólo se archive y no se tomen en cuenta las soluciones que, puestas en práctica, serían de gran ayuda para la toma de decisiones y por lo tanto para lograr los objetivos de la empresa.

La Consultoría Administrativa abarca tantos aspectos como los que constituyen la empresa misma. Cubre sus principales áreas funcionales como: Producción, Mercadotecnia, Finanzas y Personal; también abarca dentro de cada una de estas áreas el Proceso Administrativo, es decir: Previsión, Planeación, Organización, Dirección y Control.

EN CUANTO A LA PREVISION:

La Consultoría Administrativa se enfoca a la determinación de objetivos, políticas, programas y procedimientos. Esto no quiere decir que la dirección de una empresa no pueda determinarlos, sino que en algunas ocasiones solicita este servicio con el fin de sistematizarlos.

EN CUANTO A PLANEACION:

La Consultoría Administrativa se enfoca al estudio de los planes, programas, procedimientos y objetivos previamente fijados por la empresa para estudiar la posibilidad de mejorarlos.

En el aspecto de la planeación aconsejará:

- En el caso de objetivos, acerca de las metas o fines a alcanzar.
- En el caso de políticas, acerca de los principios que norman la actividad.
- En el caso de procedimientos, acerca de la realización de la acción.
- En el caso de programas, acerca del curso de acción óptimo para alcanzar los objetivos.

EN CUANTO A ORGANIZACION:

La Consultoría Administrativa se enfoca a la forma de desarrollar las actividades estableciendo la asignación de funciones, autoridad y responsabilidad.

Aquí existen muchos aspectos que pueden ser corregidos mediante la Consultoría; por ejemplo: la imprecisión de funciones, su mala asignación, exceso de documentación, falta de instructivos, malas relaciones de la dirección con

el resto del personal, etc. y todas aquellas que sean necesarias en esta fase para mejorar la administración.

EN CUANTO A DIRECCION:

En este caso, los Consultores no son responsables de la ejecución de las recomendaciones ya que si señalan la de ci sión más conveniente y la dirección no la pone en práctica, el trabajo del Consultor no tendrá ningún objeto.

Siendo la Dirección la parte más importante dentro del Proceso Administrativo, el trabajo del Consultor es más difícil todavía, porque tendrá que dar la opinión real acerca de la actuación de los directivos de la empresa, lo que puede llegar a crear conflicto en caso de que haya una comu nicación deficiente.

EN CUANTO AL CONTROL:

La Consultoría Administrativa se encargará de evaluar los resultados obtenidos y sugeriría las correcciones necesarias. Podrá a su vez opinar sobre los Sistemas de Con trol existentes. Podrá también llevar a cabo una revisión periódica para prevenir posibles errores.

Todo lo anterior se puede resumir diciendo que el Con

sultor Administrativo se enfrenta a problemas graves, pero su gravedad no supera en ningún caso el hecho de que los solicitantes del Servicio -específicamente la Dirección de una empresa- no tomen en cuenta los resultados de este tipo de investigaciones y no adopten las medidas necesarias para optimizar su Administración.

La Consultoría Administrativa no sólo se enfoca, como ya dijimos, al Proceso Administrativo sino también y muy especialmente, a las áreas funcionales. Trataremos estas -- áreas por separado, especificando los servicios que se solicitán con más frecuencia:

EN CUANTO A MERCADOTECNIA:

La Consultoría Administrativa servirá para:

- Planear líneas de productos y desarrollo de los mis -
mos.
- Estimar volúmenes de Ventas a alcanzar.
- Elegir Canales de Distribución.
- Seleccionar tipo de Publicidad y Promoción.
- Determinar condiciones de Venta.
- Determinar características del producto tales como ca
lidad, marca, envase, precio, etc.
- Formular Presupuestos de Venta.

- Desarrollar campañas publicitarias.
- Evaluar la eficiencia de los métodos de la distribución.
- Realizar investigaciones de mercado ya sea para conocer características del producto o del consumidor, etc.

EN CUANTO A PRODUCCION:

En el área de Producción la Consultoría Administrativa prestará servicios para resolver lo referente a:

- Cantidad y calidad de materia prima.
- Máximos y mínimos de Producción.
- Planes sobre construcción de planta.
- Procedimientos de Producción.
- Políticas de compra de materiales especiales.
- Acabado o terminación del producto.
- Elaboración de presupuestos y programas.
- Políticas sobre tráfico, recibo, almacenamiento y manejo de materiales.
- Utilización adecuada de la planta.
- Eficiencia de métodos de control de inventario.
- Estimación de espacio destinado al almacenamiento y su utilización.
- Ampliación de planta.

EN CUANTO A FINANZAS:

Respecto al área de Finanzas, los servicios que pueden ser prestados por un Consultor Administrativo se resumen en:

- Determinar programas de financiamiento.
- Elaborar presupuestos de caja, de Inversiones en Activo Fijo y de Costos.
- Evaluar la estructura financiera.
- Determinar necesidades de Capital.
- Interpretar adecuadamente Estados Financieros.
- Evaluar nuevos proyectos.
- Determinar políticas de crédito y cobranzas, de dividendos, etc.
- Definir las funciones del Contralor y el Tesorero.
- Evitar la disminución de los rendimientos sobre inversión.
- Elaborar sistemas de información.

EN CUANTO A PERSONAL:

En el área de Personal la Consultoría Administrativa se enfoca a tres aspectos básicos que son:

1. Encontrar personal adecuado.

2. Capacitar y desarrollar al personal.
3. Conservar al personal.

Para cumplir estos aspectos el Consultor Administrativo puede prestar servicios con el fin de:

- Determinar fuentes proveedoras de personal.
- Determinar cuál es el personal necesario y sus características.
- Determinar políticas de reclutamiento, selección, introducción, promoción, separación, honorarios, suel - dos, salarios, prestaciones, etc.
- Elaborar programas de adiestramiento, evaluación y - análisis de puestos para mejor selección del personal.
- Estudios sobre programas de calificación de méritos.
- Investigar la actitud del personal hacia la empresa.

EN CUANTO A OFICINAS:

En este sentido la Consultoría Administrativa se utiliza para:

- Estudiar formas de papelería (diseño, utilización, - elaboración y contenido).
- Estudiar la utilización de registros (manejo, finali- dad y contenido).

- Diseñar formas, informes y registros.
- Formular instructivos generales de operación.
- Evaluar la eficiencia de procedimientos o simplificar los.
- Elaborar manuales de Organización, diagramas de procedimiento y organigramas.
- Determinar funciones y actividades.

En general se puede decir que estos servicios varia rán de acuerdo a la empresa de que se trate porque influirá su giro, su magnitud, el grado de su eficiencia en la Administración, sus necesidades específicas, el tiempo que tenga de fundada, etc., por lo cual no se podría decir con -- exactitud todos los servicios que puede prestar una Consultoría Administrativa y tampoco se podría determinar qué aspectos deberá de cubrir, ya que esto último dependerá a su vez de la gravedad y urgencia del problema que se presente al Consultor para ser resuelto. Este Consultor tendrá por tanto, en la mayoría de los casos, restricciones de tiempo que le obligarán a trabajar arduamente para poder cumplir - con lo que la empresa le haya solicitado y sobre todo, con la oportunidad requerida.

C A P I T U L O I I

METODOLOGIA A SEGUIR PARA LA INVESTIGACION EN DESPACHOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

METODOLOGIA A SEGUIR PARA LA INVESTIGACION EN DESPACHOS
DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

1. HIPOTESIS

1. Uno de los problemas más fuertes a los que se enfrenta el Consultor Administrativo en las pequeñas y medianas - empresas es la falta de información adecuada para sus análisis.

2. Es difícil que las recomendaciones propuestas por los Consultores sean aceptadas y puestas en práctica por la gerencia de las empresas pequeñas y medianas.

3. La pequeña y mediana empresa no está, en la mayoría - de los casos, en posibilidades de pagar un servicio de Consultoría Administrativa.

2. UNIVERSO A INVESTIGAR

Para determinar cuál debería ser el universo a investigar en esta etapa del trabajo de campo, dirigida a conocer la actitud que guardan en los despachos de Consultoría Administrativa hacia la pequeña y mediana industria, se partió de la siguiente metodología:

A) Cada uno de los miembros del equipo investigó, (con los medios a su alcance) en qué instituciones, tanto públicas como privadas podrían proporcionar información acerca de cuántos despachos de Consultoría y consultores independientes existen en el D. F. y área Metropolitana.

B) Conociendo ya a qué instituciones podríamos recurrir, hicimos una lista de las mismas y procedimos a visitarlas.

C) Ya recabada la información en las diversas instituciones nos dedicamos a analizarla y determinar así, con base en su actualización y confiabilidad, amén de su posible adaptación a los fines de nuestro trabajo, qué datos de qué institución nos servirían de base para la investigación.

Los resultados de esta parte del estudio fueron los siguientes:

Recurrimos a las siguientes instituciones y fuentes:

- El Colegio de Licenciados en Administración de México A.C.
- El Colegio de Contadores Públicos, A.C.
- El Fondo Nacional de Estudios de Preinversión, (FONEP)
- El Directorio Telefónico (Sección Amarilla).

En el Colegio de Licenciados en Administración de México, A.C. nos proporcionaron un Directorio de miembros (el único con que contaban) pero observamos que contenía características más bien de tipo social, pues incluía únicamente los nombres y direcciones particulares de los agremiados; - por lo tanto no nos resulto útil.

Recurrimos al Colegio de Contadores Públicos, A.C., - debido a que la actividad de Consultoría Administrativa, nació precisamente como una función más de los Contadores Públicos y hasta la fecha también la siguen practicando. Aquí también nos proporcionaron un directorio de miembros, con sus nombres y direcciones de trabajo, pero tenía el problema de contener una gran parte de Contadores que ejercen en forma independiente su profesión y que por lo tanto no es factible que presten el servicio de Consultoría Administrativa. Por este motivo decidimos no utilizar como base para nuestra investigación este directorio.

En el Fondo Nacional de Estudios de Preinversión, pusieron a nuestra disposición el directorio de Consultores Mexicanos, por ellos elaborado, pero que contiene una gran parte de Consultores establecidos en provincia y que por lo tanto no podían ser considerados dentro de nuestro universo a investigar. Por este motivo no utilizamos este directorio para determinar nuestro universo.

Por último, al no tener más lugares a donde recurrir en busca de la información que necesitábamos, decidimos recurrir al Directorio Telefónico en los rubros de: Consultores Industriales y Consultores de Empresas en la sección amarilla. Por considerarlo la fuente de información más actualizada, ya que se renueva cada año y todos los despachos se suscriben a él automáticamente al contratar el servicio telefónico, encontrando un total de 111 organizaciones dedicadas a la actividad de Consultoría Administrativa.

Por consiguiente fue la información del Directorio Telefónico la que utilizamos para determinar nuestro universo a investigar, auxiliándonos con los Consultores establecidos en el Distrito Federal que aparecen en el Directorio elaborado por el Fondo Nacional de Estudios de Preinversión (FONEP).

3. DETERMINACION DE LA MUESTRA

Para que la determinación de la muestra fuera la adecuada a las necesidades del trabajo, recurrimos a la fórmula probabilística para el cálculo de muestras de poblaciones finitas; pues en este caso conocíamos exactamente el tamaño del universo.

La fórmula elegida se compone de dos partes:

$$a) \quad n_o = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

n_o = Cálculo de la muestra sin tomar en cuenta el universo considerado.

$$b) \quad n = \frac{n_o}{1 + n_o/N}$$

n = Muestra definitiva, ajustada con respecto al universo considerado.

En donde:

p = Probabilidad de ocurrencia del evento esperado, en este caso, que en el despacho den servicio de Consultoría a pequeñas y medianas empresas; considerándose:

$p = 0.5$; por lo tanto:

q = Probabilidad de no ocurrencia del evento espera -
do, en este caso que no se de servicio de Consul-
toría a pequeñas y medianas empresas en el despa-
cho; considerándose:

$q = 0.5$.

Para este problema, las probabilidades de ocurrencia-
y no ocurrencia del evento, se consideraron iguales, debido
a que desconocíamos cuál era la distribución real en el uni
verso determinado.

N = Tamaño de la población (universo); en este caso-
 $N = 111$ despachos de consultoría en el D.F. y área
metropolitana.

Se utilizó un nivel de confianza del 98%, de donde:

$Z = 2.33$

d = Precisión de la fórmula; para este caso específi-
co se consideró suficiente con $d = 0.15$.

Esto significa que de antemano se está considerando -

que en un 15% de los despachos considerados, la información obtenida, por uno u otro motivo, no sería correcta ni por lo tanto confiable para los fines de ésta investigación, con lo que la muestra aumenta para tener mayor precisión.

Sustituyendo:

$$n_o = \frac{(2.33)^2 (.5) (.5)}{(.15)^2}$$

$$n_o = \frac{(5.4289) (.25)}{0.0225}$$

$$n_o = \frac{1.357225}{0.0225}$$

$$n_o = 60.32$$

Ajustando con respecto a N:

$$n = \frac{60.32}{1 + 60.32/111}$$

$$n = \frac{60.32}{1.5434234}$$

$$n = 39.08$$

n = 39 Despachos de Consultoría.

4. DISEÑO Y APLICACION DE CUESTIONARIO PILOTO

Con el fin de recabar la información necesaria para el presente trabajo, se procedió a elaborar un cuestionario piloto que constaba de 16 preguntas, algunas de ellas abiertas; además, al final de éste se les pedía a los entrevistados hacer las sugerencias que creyeran pertinentes para mejorarlo.

El cuestionario piloto fue aplicado en 8 despachos, o sea al 20% de la muestra y de acuerdo a los resultados obtenidos y las recomendaciones dadas por los entrevistados se modificó el cuestionario para obtener el definitivo.

Se aumentó una pregunta más al original y se cerraron 14 preguntas tomando como parámetros las contestaciones obtenidas en los cuestionarios aplicados y los encontrados en la bibliografía que se buscó sobre este tema.

Se optó por dejar dos de las preguntas abiertas, por considerar que todas las respuestas que se obtuvieran, además de ser muy variadas, nos serían de utilidad para los propósitos de esta investigación, ya que ambas eran de criterio.

El cuestionario definitivo fue aplicado entonces a la totalidad de los despachos integrantes de la muestra (39).

5. MODELO DE CUESTIONARIO DEFINITIVO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CUESTIONARIO PARA CONOCER LA ACTITUD DE LOS DESPACHOS
DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA HACIA LA PEQUEÑA Y ME -
DIANA EMPRESA.

El que suscribe _____ pasante de la carrera -
de Licenciado en Administración en la Facultad de Contadu -
ría y Administración de la U.N.A.M., agradece de antemano -
la colaboración brindada al contestar este cuestionario que
tiene como fin recabar la información necesaria para la ela
boración del Seminario de Investigación Administrativa: re
quisito para la presentación del examen profesional.

Nombre del despacho _____

Antigüedad en México _____

Nombre del Entrevistado _____

Puesto _____

Profesión _____

1. ¿Qué criterio utilizan ustedes para determinar el ta
maño de las empresas?

a) Monto del capital Contable ()

b) Cantidad de Personal Ocupado ()

c) Monto de las Utilidades Obtenidas ()

d) Otros, ¿Cuáles? _____

2. Independientemente del criterio que utilicen ustedes -
para determinar el tamaño de las empresas a quienes -

prestan sus servicios, ¿Cuáles son los límites míni -
mos y máximos para:

	<u>EMPRESAS</u>	<u>MINIMO</u>	<u>MAXIMO</u>
a)	Pequeña?	_____	_____
b)	Mediana?	_____	_____
c)	Grande?	_____	_____

3. ¿Proporciona la firma servicio de Consultoría Adminis-
trativa a pequeñas y medianas empresas?

SI () NO ()

4. ¿En qué tipo de empresas son más numerosas las consul-
tas requeridas?

a) Pequeña ()

b) Mediana ()

c) Grande ()

5. ¿Proporciona la firma una estimación de sus honora -
rios por adelantado?

SI () NO ()

6. ¿Cuál es el sistema usado para fijar los honorarios?

a) Horas Hombre ()

b) Iguala ()

c) Tipo de trabajo a desa
rrollar ()

d) Tamaño de la empresa ()

e) Otros, ¿Cuáles? _____

7. ¿Hace la Firma alguna forma de promoción de servicios?

SI () ¿CUAL? _____

NO () ¿POR QUE? _____

8. ¿Qué problemas se les presentan más frecuentemente al realizar los servicios de Consultoría Administrativa?

a) Falta de Información ()

b) Plazos apremiantes para entregar resultados ()

c) Resistencia de los empresarios - a proporcionar información ()

d) Falta de cooperación de las personas ()

e) Otros, ¿Cuáles? _____

9. ¿En qué áreas de la organización es más frecuente que se presenten problemas que requieran del servicio de Consultoría Administrativa?

a) Finanzas ()

b) Mercadotecnia ()

c) Personal ()

d) Producción ()

e) Otras, ¿Cuáles? _____

10. ¿Qué tipo de servicios específicos se han prestado a pequeñas y medianas empresas?

a) Organización ()

b) Estudios contables y financieros ()

c) Investigación de mercados ()

d) Estudios técnicos de producción ()

e) Valuación de puestos ()

f) Otros, ¿Cuáles? _____

11. ¿Tienen ustedes un medio de información que les permita saber si se han puesto en práctica las recomendaciones dadas a las empresas?

SI () NO ()

12. ¿En qué porcentaje, según su sistema de información han sido puestas en práctica las soluciones por ustedes propuestas en las empresas?

a) De 0 a 25% ()

b) De 26 a 50% ()

c) De 51 a 75% ()

d) De 76 a 100% ()

13. Las recomendaciones por ustedes propuestas a las empresas pequeñas y medianas, han resultado en la mayoría de los casos:

a) Muy buenas ()

b) Buenas ()

c) Malas ()

14. ¿Han recibido alguna vez solicitudes de servicio de Consultoría Administrativa por parte de empresas pequeñas y medianas?

SI () NO ()

15. ¿A qué atribuyen ustedes la falta de solicitudes de -

servicios de Consultoría Administrativa por parte de -
empresas pequeñas y medianas?

16. ¿Alguna vez han pensado en la pequeña y mediana indus-
tria como mercado potencial para sus servicios?

SI () NO ()

17. ¿Por qué no dan servicio de Consultoría Administrativa
a pequeñas y medianas empresas?

6. OBJETIVOS DE LAS PREGUNTAS

PREGUNTA NUMERO: 1

¿Qué criterio utilizan ustedes para determinar el tamaño de las empresas?

Esta pregunta tiene por objetivo determinar hasta donde existe una uniformidad en cuanto a la clasificación de las empresas por su tamaño. Se ofrecían 4 distintos parámetros en los que era posible contestar:

- a) Monto del Capital Contable ()
- b) Cantidad de Personal Ocupado ()
- c) Monto de las Utilidades Obtenidas ()
- d) Otros, ¿Cuáles? _____

Se consideró que en los parámetros ofrecidos, se podía abarcar toda la gama de respuestas que nos pudieran brindar.

PREGUNTA NUMERO: 2

Independientemente del criterio que utilicen ustedes para determinar el tamaño de las empresas a quienes prestan sus servicios ¿Cuáles son los límites mínimos y máximos para:

<u>EMPRESAS</u>	<u>MINIMO</u>	<u>MAXIMO</u>
a) Pequeña?	_____	_____
b) Mediana?	_____	_____
c) Grande?	_____	_____

El objetivo de esta pregunta, es saber si se consideran los mismos parámetros para pequeña y mediana industria, tanto en los despachos entrevistados, como para los objetivos de este estudio; es decir si se manejaban los mismos límites o si existían desviaciones que pudieran afectar los resultados finales del trabajo.

PREGUNTA NUMERO: 3

¿Proporciona la firma servicio de Consultoría Administrativa a pequeñas y medianas empresas?

SI () NO ()

Esta pregunta se planteó con el fin de conocer en qué proporción, de los despachos entrevistados, se da servicio de Consultoría Administrativa a la pequeña y mediana empresa, pues podríamos a partir de ello saber qué tanto interés despierta este sector económico entre los despachos que forman nuestra muestra.

PREGUNTA NUMERO: 4

¿En qué tipo de empresas son más numerosas las consultas requeridas?

- a) Pequeña ()
- b) Mediana ()
- c) Grande ()

Con esta pregunta se pretende conocer en qué medida - la pequeña y mediana empresa se interesa por recibir servicios y ayuda que mejoren su capacidad tanto organizativa como productiva.

PREGUNTA NUMERO: 5

¿Proporciona la firma una estimación de sus honorarios por adelantado?

SI () NO ()

El objetivo de esta pregunta es comprobar nuestro supuesto de que la pequeña y mediana industria, en una gran cantidad de casos, no están en posibilidades de pagar un servicio de Consultoría Administrativa aún necesítándolo, pues resulta comprensible que si en un despacho no se proporciona una estimación adelantada del costo del servicio, muchos empresarios prefieren no correr el riesgo de gastar un dinero que creen les es más útil para la compra de Recursos para su empresa, como:

Materias Primas, Equipo, Mobiliario, Pago de Salarios, etc.

PREGUNTA NUMERO: 6

¿Cuál es el Sistema usado para fijar los honorarios?

Esta pregunta tiene por objeto conocer cuál es la forma más común en que se fijan los honorarios por el servicio de Consultoría Administrativa; se ofrecían 5 posibles respuestas:

a) Horas-Hombre. Para aquellos despachos que acostumb^ubran determinar el costo de sus servicios tomando como base el tiempo invertido en cada trabajo.

b) Iguala. Para los despachos que trabajan con número estable de clientes fijos y cobran una determinada cantidad cada cierto tiempo por sus servicios.

c) Tipo de trabajo a desarrollar. Cuando se evalúa el tipo de trabajo que se presenta y con base en el grado de dificultad estimado, se fijan los honorarios.

d) Tamaño de la Empresa. Para aquellos consultores que consideren el número de personal ocupado y/o la magnitud de las instalaciones como base para estimar sus honorarios.

e) Otros, ¿Cuáles? Para el caso de que hubiésemos omitido alguna otra forma de fijación de honorarios de uso común entre los despachos que brinden servicios de Consultoría Administrativa.

PREGUNTA NUMERO: 7

¿Hace la firma alguna forma de promoción de servicios?

SI () ¿Cuál? _____

NO () ¿Por qué? _____

El objeto de esta pregunta es saber si las firmas de-

dicadas a prestar el servicio de Consultoría Administrativa, hacen algún tipo de promoción de éste, de modo que las industrias pequeñas y medianas que no hayan oído hablar de él, o que lo necesiten, sepan a dónde recurrir para solicitarlo.

En caso de que en el despacho en cuestión se brinde servicio de Consultoría Administrativa a pequeñas y medianas empresas, se procederá aplicando las preguntas siguientes hasta la número 13, por el contrario si el despacho no presta este servicio, se aplicarán las preguntas de la 14 a la 17.

PREGUNTA NUMERO: 8

¿Qué problemas se les presentan más frecuentemente al realizar los servicios de Consultoría Administrativa?

- a) Falta de información ()
- b) Plazos apremiantes para entregar resultados ()
- c) Resistencia de los empresarios - a proporcionar información ()
- d) Falta de cooperación de las personas ()
- e) Otros, ¿Cuáles? _____

El fin de plantear esta pregunta, es conocer en cierta forma, cuál es la actitud que guardan los pequeños y medianos empresarios en cuanto a las necesidades de sus consultores para poderles prestar un buen servicio; además de

saber si todos los industriales pequeños y medianos coope-
ran en forma apropiada al logro de los fines que en cada ca-
so tenga la solicitud de Consultoría Administrativa.

PREGUNTA NUMERO: 9

¿En qué áreas de la organización es más frecuente que
se presenten problemas que requieran del servicio de
Consultoría Administrativa?

- a) Finanzas ()
- b) Mercadotecnia ()
- c) Personal ()
- d) Producción ()
- e) Otras, ¿Cuáles? ()

El objetivo de esta pregunta es averiguar qué áreas,-
de las que integran la organización, se pueden considerar -
como las más conflictivas, pues el área en que se solicite-
con mayor frecuencia la intervención de los consultores, -
puede fácilmente resultar de las más importantes y difíci-
les de coordinar en una empresa.

PREGUNTA NUMERO: 10

¿Qué tipo de servicios específicos se han prestado a
pequeñas y medianas empresas?

- a) Organización ()
- b) Estudios contables y financieros ()
- c) Investigación de Mercados ()

- d) Estudios técnicos de producción ()
- e) Valuación de puestos ()
- f) Otros, ¿Cuáles? _____

Esta pregunta se planteó con el fin de contar con una información desglosada que complementara a la pregunta anterior; estando así en posibilidades de conocer, no sólo en qué áreas, sino qué tipo de servicios específicos se han dado a la pequeña y mediana industria por parte de los despachos de Consultoría Administrativa.

PREGUNTA NUMERO: 11

¿Tienen ustedes un medio de información que les permita saber si se han puesto en práctica las recomendaciones dadas a las empresas?

SI () NO ()

El objetivo de esta pregunta es determinar en qué -- proporción los despachos tienen un mecanismo que sirva para controlar la actuación de las industrias después de haber recibido el servicio de Consultoría Administrativa, además de funcionar como una retroalimentación positiva sobre la actuación de los consultores y la adecuación de las recomendaciones del despacho hacia la pequeña y mediana industria.

PREGUNTA NUMERO: 12

¿En qué porcentajes, según su sistema de información, han sido puestas en práctica las soluciones por ustedes propuestas en las empresas?

- a) De 0 a 25% ()
- b) De 26 a 50% ()
- c) De 51 a 75% ()
- d) De 76 a 100% ()

El objetivo de esta pregunta, es complementar a la anterior en forma cuantitativa, es decir, sabiendo en qué medida los despachos han actuado en forma acorde a las necesidades y posibilidades económicas de la pequeña y mediana empresa.

PREGUNTA NUMERO: 13

¿Las recomendaciones por ustedes propuestas a las empresas pequeñas y medianas han resultado en la mayoría de los casos:

- a) Muy buenas ()
- b) Buenas ()
- c) Malas ()

Esta pregunta se relaciona íntimamente con la anterior, y su finalidad es verificar los resultados obtenidos con la pregunta número 12, pues es lógico pensar que en aquellas ocasiones en que el porcentaje de aplicación de soluciones propuestas es bajo, no resulta posible decir que éstas hayan sido muy buenas.

A partir de la pregunta siguiente comienza la parte dedicada a los despachos que no dan servicio de Consultoría Administrativa a pequeña y mediana empresa.

PREGUNTA NUMERO: 14

¿Han recibido alguna vez solicitudes de servicio de Consultoría Administrativa por parte de empresas pequeñas y medianas?

El propósito de esta pregunta es introducir directamente a la parte central del tema a la persona entrevistada y averiguar si alguna vez han recurrido a ellos pequeños y medianos empresarios en busca de ayuda profesional.

PREGUNTA NUMERO: 15

¿A qué atribuyen ustedes la falta de solicitudes de servicios de Consultoría Administrativa por parte de empresas pequeñas y medianas?

Con esta pregunta se pretende conocer cuál es la opinión de los despachos hacia la presencia o ausencia de solicitudes de servicios por parte de la pequeña y mediana empresa.

PREGUNTA NUMERO: 16

¿Alguna vez han pensado en la pequeña y mediana industria como mercado potencial para sus servicios?

Esta pregunta tiene como objetivo saber si en los despachos que no prestan servicio de Consultoría Administrativa a las pequeñas y medianas empresas, tienen al menos la idea de considerarlas como posibles clientes.

PREGUNTA NUMERO: 17

¿Por qué no dan servicio de Consultoría Administrativa a pequeñas y medianas empresas?

Con esta pregunta se pretende conocer cuáles son los-

motivos a los que se puede atribuir la negativa de prestar servicio a las pequeñas y medianas empresas por parte de los despachos de Consultoría Administrativa.

7. APLICACION DE CUESTIONARIOS

Ya determinado el universo a investigar y calculada la muestra representativa, se procedió a decidir qué despachos específicos pasarían a formar parte de la muestra calculada para acudir a ellos y realizar la aplicación de los cuestionarios elaborados.

Para determinar qué despachos deberían ser visitados con el fin de recolectar información, se utilizó una tabla de números aleatorios y el segundo par de dígitos de los que forman el número telefónico de los despachos contenidos en nuestro universo, con el objeto de que fuera representativo y completamente aleatorio, ejemplo:

Sobre la tabla de números aleatorios se pone la punta de un lápiz y sobre el número seleccionado se comienza la búsqueda, supongamos que se colocó el lápiz sobre el número 44; se recurre después a la lista que ya se tenía elaborada conteniendo nombre, dirección y teléfono de los despachos que formaron el universo y se buscó el primer despacho cuyo número telefónico tuviera como segundo par de dígitos al número 44; que en este caso era:

Consorcio de Servicios Profesionales S.C.

Bruselas 10-209 Z.P.6

5 - 46 - 44 - 03

En la misma forma se procedió para determinar cuáles serían los demás despachos que formarían parte de la muestra.

Una vez determinados los despachos, se dividieron geográficamente, lo más acertadamente posible tomando en cuenta que se encuentran distribuidos por casi todos los rumbos de la Ciudad; después cada una de las parejas que formamos el equipo de trabajo comenzamos a aplicar las encuestas que nos correspondieron.

Se escogió el sistema de trabajar en forma de parejas por pensar que sería más fácil recabar la información, que además resultaría ser más adecuada a los logros de esta investigación.

8. TABULACION DE DATOS

Para tabular la información obtenida, mediante la aplicación de los cuestionarios en los despachos que forman la muestra, se procedió, en primer lugar, a confrontar y verificar que existiera congruencia entre las respuestas; y que por lo tanto, resultaran de utilidad para los fines de-

esta investigación. Después, analizando la información obtenida, se llegó a la conclusión de que era más objetivo hacer tres distintas tabulaciones:

I. TABULACION DUAL

En esta etapa se tomaron en cuenta la totalidad de los despachos (39) sin hacer distinción respecto a si proporcionaban o no el servicio de Consultoría Administrativa a las empresas pequeñas y medianas. Fueron 8 contestaciones: La que se refería a la antigüedad de los despachos y las preguntas de la 1 a la 7.

II. TABULACION DE LOS DESPACHOS QUE SI PROPORCIONAN EL SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA A EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

Se incluye nuevamente la antigüedad de los despachos y las preguntas de la 1 a la 7, además, de la 8 a la 13 que eran exclusivas para los despachos que estuvieran en esta categoría (34 despachos).

III. TABULACION DE LOS DESPACHOS QUE NO PROPORCIONAN EL SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA A EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

En esta etapa, constituida por cuatro despachos, se tabuló nuevamente la antigüedad y las preguntas de la 1 a la 7, además de las que eran exclusivamente para este grupo (14, 15, 16 y 17). Que se referían a los motivos por los que no prestaban sus servicios a este tipo de empresas.

9. **GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA TABULACION DUAL DE LOS
 39 DESPACHOS DE CONSULTORIA ENTREVISTADOS**

T A B L A No. 1

ANTIGÜEDAD DE LOS DESPACHOS	NUMERO	PORCENTAJE
A) De 0 a 5 años	13	33.3%
B) De 5 a 10 años	18	46.2
C) 11 Años o más	<u>8</u>	<u>20.5</u>
T O T A L	39	100.0%

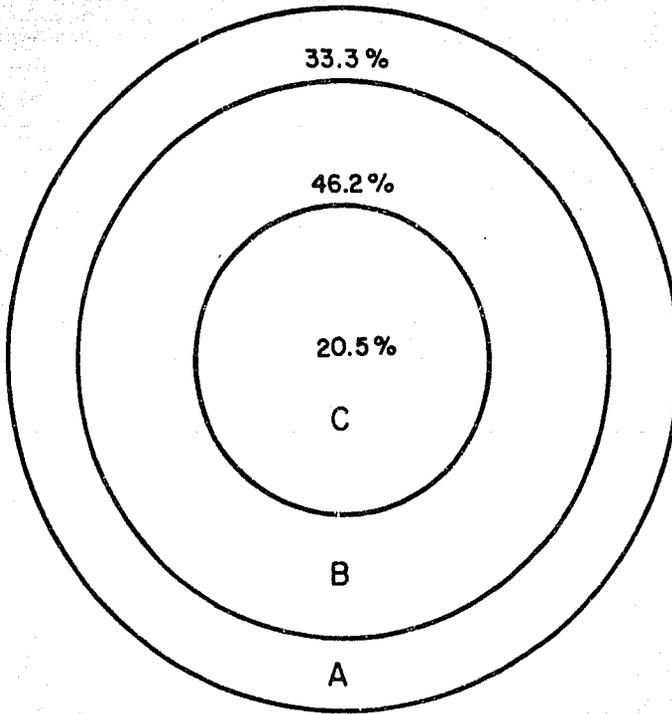
T A B L A No. 1

ANTIGÜEDAD DE LOS DESPACHOS	NUMERO	PORCENTAJE
A) De 0 a 5 años	13	33.3%
B) De 5 a 10 años	18	46.2
C) 11 Años o más	<u>8</u>	<u>20.5</u>
T O T A L	39	100.0%

I
G

GRAFICA No. 1

ANTIGÜEDAD DE LOS DESPACHOS



A: DE 0 a 5 AÑOS

B: DE 6 a 10 AÑOS

C: 11 AÑOS o MAS

GRAFICA NUMERO 1

INTERPRETACION:

En esta gráfica que corresponde a la antigüedad de los despachos, podemos observar que un 46.2% de éstos han estado ejerciendo durante un período de tiempo que va de 6 a 10 años; un 33.3% lo ha hecho de 0 a 5 años; y un 20.5% de los comprendidos en la muestra funcionan desde hace once años o más.

COMENTARIOS:

Aunque la muestra que se tomó de despachos para el estudio fue enteramente aleatoria, los porcentajes obtenidos para cada parámetro son muy aproximados, pero se observa una tendencia mayor en el rango intermedio.

T A B L A N o . 2

PREGUNTA NUMERO 1:

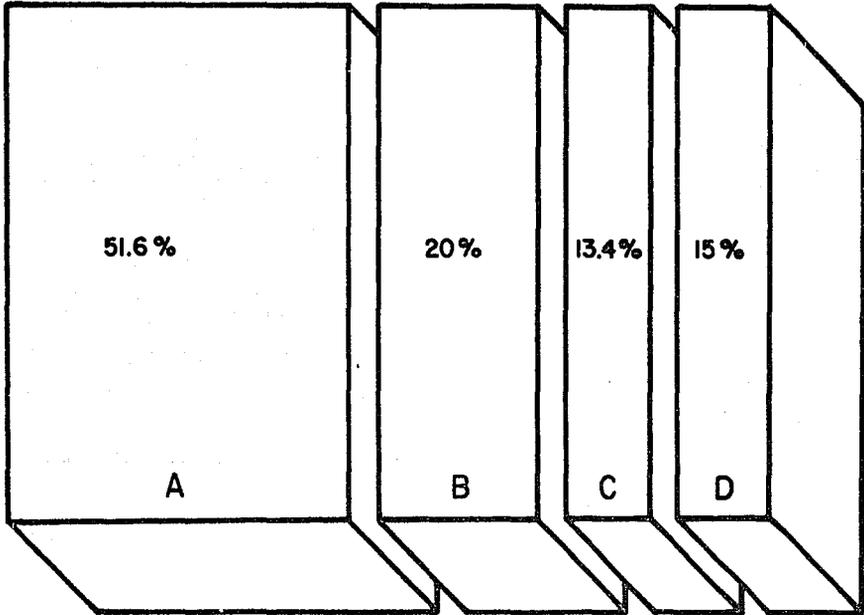
¿QUE CRITERIO UTILIZAN UDS. PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS?

		NUMERO	PORCENTAJE
A)	MONTO DE CAPITAL CONTABLE	31	51.6%
B)	CANTIDAD DE PERSONAL OCUPADO	12	20.0
C)	MONTO DE LAS UTILIDADES OBTENIDAS	8	13.4
D)	OTROS:	9	15.0
	De acuerdo al servicio	1	
	Capital de trabajo	1	
	Cartera de clientes	1	
	Ventas	6	
	T O T A L	60	100.0%

NOTA: La suma de respuestas es superior al total de la muestra (39 despachos), debido a que era posible dar más de una contestación.

GRAFICA No. 2

CRITERIO UTILIZADO PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS



- A: MONTO DEL CAPITAL CONTABLE
- B: CANTIDAD DE PERSONAL OCUPADO
- C: MONTO DE LAS UTILIDADES OBTENIDAS
- D: OTROS

GRAFICA NUMERO 2

INTERPRETACION:

Esta gráfica nos muestra que los criterios más empleados por los despachos para determinar el tamaño de las em -
presas son los siguientes:

1. Monto del Capital Contable (51.6%)
2. De acuerdo a la cantidad de personal ocupado (20%)
3. Otros (15%), que comprendieron:
 - De acuerdo al servicio
 - De acuerdo al Capital de Trabajo
 - De acuerdo a la Cartera de Clientes
 - De acuerdo a las Ventas
4. Monto de las utilidades obtenidas por la empresa (13.4%).

COMENTARIOS:

Con lo anterior, podemos observar que existe cierta--
uniformidad en cuanto a la forma en que los despachos clasi
fican a las empresas ya que la mayoría opta por hacerlo de--
acuerdo al Capital Contable, que es la base de la clasificación que
hace el FOGAIN, aunque no fue posible determinar si utilizan--
los límites marcados por esta Institución, pues en la mayo--

ría de los lugares que visitamos ni siquiera respondieron a la pregunta número 2.

PREGUNTA NUMERO 2

-INDEPENDIENTEMENTE DEL CRITERIO QUE UTILICEN UDS. PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS A QUIENES PRESTAN SUS SERVICIOS, ¿CUALES SON LOS LIMITES MINIMOS Y MAXIMOS PARA EMPRESAS PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES?

Esta pregunta fue imposible tabularla porque no existía uniformidad en las respuestas obtenidas, ya que los parámetros fueron muy variados y disparejos y no se pudo establecer ningún tipo de tabulación adecuado porque todos los cuestionarios eran completamente distintos entre sí.

Con esto se puede observar que la primer pregunta no fue contestada sinceramente por las personas entrevistadas, ya que revisando los cuestionarios, en la mayoría de los casos, se pudo notar que no tenían ni idea de los parámetros que nos daban ya que eran o muy pequeños o demasiado grandes, por lo que optamos por excluir la información recabada con esta pregunta de nuestras consideraciones.

T A B L A No. 3

PREGUNTA NUMERO 3

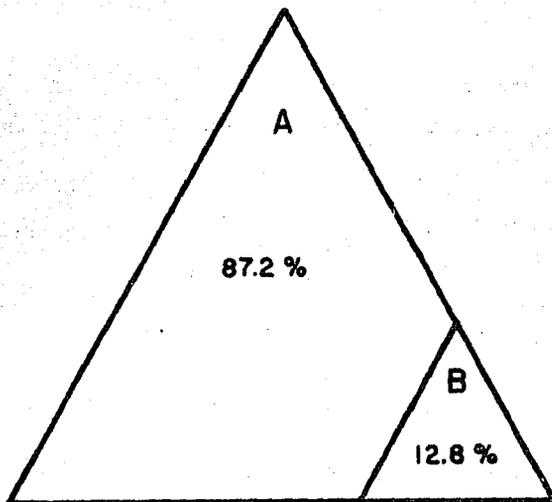
¿PROPORCIONA LA FIRMA SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA A PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) SI	34	87.2%
B) NO	<u>5</u>	<u>12.8</u>
T O T A L	39	100.0%

13

GRAFICA No. 3

¿PROPORCIONA LA FIRMA SERVICIO DE CONSULTORIA
ADMINISTRATIVA A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS?



A: SI

B: NO

GRAFICA NUMERO 3

INTERPRETACION:

Esta gráfica corresponde a la pregunta número 3 del cuestionario e indica que en el 87.2% de los despachos integrantes de la muestra sí proporcionan servicio de Consultoría Administrativa a las pequeñas y medianas empresas y tan sólo en 12.8% de estos no se hace.

COMENTARIOS:

Con esto podemos observar que entre los despachos entrevistados, es alto el promedio de los que sí consideran a las empresas pequeñas y medianas como un mercado potencial-y/o cautivo.

T A B L A N O . 4

PREGUNTA NUMERO 4

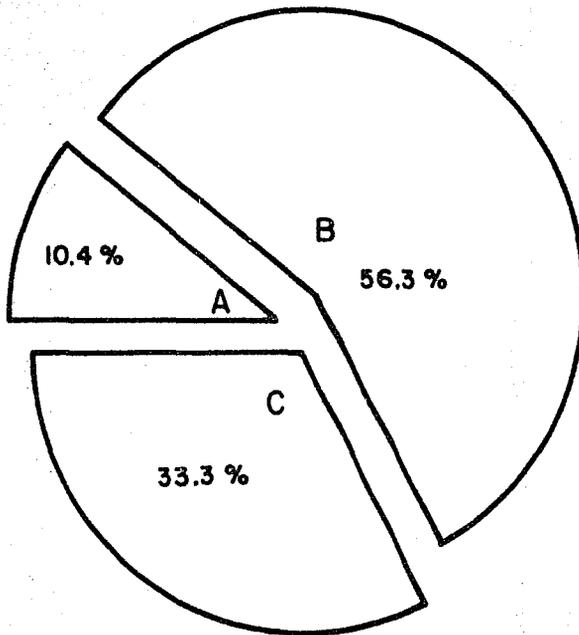
¿EN QUE TIPO DE EMPRESAS SON MAS NUMEROSAS LAS CONSULTAS REQUERIDAS?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) PEQUEÑA	5	10.4%
B) MEDIANA	27	56.3
C) GRANDE	<u>16</u>	<u>33.3</u>
T O T A L	48	100.0%

NOTA: La suma de respuestas es superior al total de la muestra (39 despachos) ya que era posible dar más de una contestación:

GRAFICA No. 4

¿EN QUE TIPO DE EMPRESAS SON MAS NUMEROSAS LAS
CONSULTAS REQUERIDAS?



A: PEQUEÑA

B: MEDIANA

C: GRANDE

GRAFICA NUMERO 4

INTERPRETACION:

De acuerdo a los resultados obtenidos con la pregunta número 4, se puede ver que en el 56.3% de los despachos, acuden con mayor frecuencia empresas medianas a solicitar servicios de Consultoría Administrativa. En un 33.3% acuden más las empresas grandes, y sólo en 10.4% se trata de pequeños negocios.

COMENTARIOS:

Conociendo que en México el 77.57% del total de las industrias son pequeñas y medianas, un 66.7% se puede considerar como bajo en relación con el 33.3% otorgado a solamente un 0.57% de empresas grandes que son las que existen en nuestro país, podemos ver que el mercado que constituyen las empresas pequeñas y medianas aún no ha sido absorbido en forma generalizada por los despachos de Consultoría Administrativa, con la consiguiente falta de organización adecuada en el sector económico mayoritario en nuestro país.

T A B L A No. 5

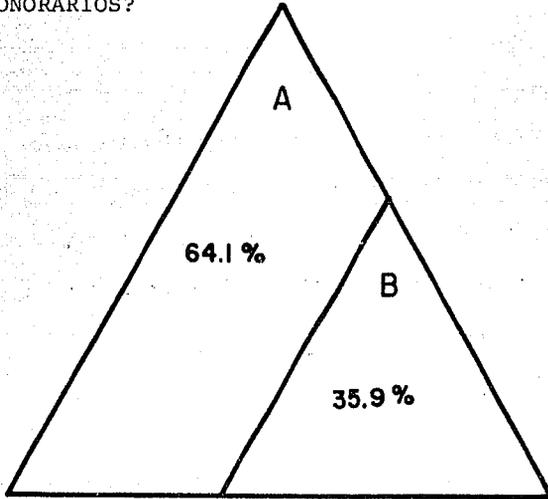
PREGUNTA NUMERO 5

¿PROPORCIONA LA FIRMA UNA ESTIMACION DE SUS HONORARIOS POR ADELANTADO?

	NUMERO	PORCENTAJE	
A) SI	25	64.1%	1
B) NO	<u>14</u>	<u>35.9</u>	6
T O T A L	39	100.0%	1

GRAFICA No. 5

¿PROPORCIONAN UNA ESTIMACION ADELANTADA DE SUS
HONORARIOS?



A: SI

B: NO

GRAFICA NUMERO 5

INTERPRETACION:

Gráfica relativa a la pregunta número 5 del cuestionario aplicado a despachos que nos indica que: en un 64.1% de los lugares entrevistados sí proporcionan una estimación de sus honorarios por adelantado, mientras que en el 35.9% restante no se hace.

COMENTARIOS:

Esto nos muestra que todavía existen despachos que no hacen un estudio inicial a los negocios en los que van a prestar sus servicios, para, con base en éste, poder establecer los honorarios y ayudar a las personas que los desean contratar, a tomar la decisión de hacerlo ya sabiendo de antemano lo que van a tener que gastar y además de poder presupuestarlo con anticipación, principalmente cuando se trata de pequeñas y medianas empresas.

T A B L A No. 6

PREGUNTA NUMERO 6

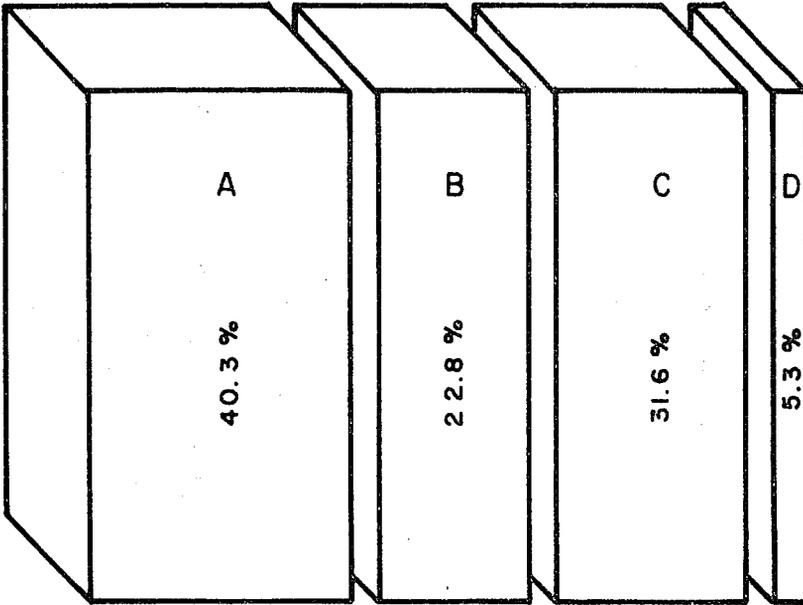
¿CUAL ES EL SISTEMA USADO PARA FIJAR HONORARIOS?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) HORAS-HOMBRES	23	40.3%
B) IGUALA	13	22.8
C) TIPO DE TRABAJO A DESARROLLAR	18	31.6
D) TAMAÑO DE LA EMPRESA	3	5.3
E) OTROS	<u>0</u>	<u>0.0</u>
T O T A L	57	100.0%

NOTA: La suma de respuestas es superior al total de la muestra (39 despachos) debido a que se podía dar más de una contestación.

GRAFICA No. 6

¿CUAL ES EL SISTEMA USADO PARA FIJAR LOS HONORARIOS?



- A: HORAS-HOMBRE
- B: POR IGUALA
- C: TIPO DE TRABAJO A DESARROLLAR
- D: TAMAÑO DE LA EMPRESA

GRAFICA NUMERO 6

INTERPRETACION:

De acuerdo a la pregunta número 6 podemos ver que los sistemas usados para fijar honorarios son:

1. Horas-Hombre, con 40.3%
2. Tipo de trabajo a desarrollar, con 31.6%
3. Por iguala, con 22.8%
4. De acuerdo al tamaño de la empresa, con 5.3%.

Se anotó como última opción la de "otros" por si habíamos omitido algún sistema, pero nadie lo señaló.

COMENTARIOS:

No existe aún entre los profesionistas dedicados a la Consultoría Administrativa un criterio común para fijar sus honorarios, aunque la tendencia es mayor hacia el primero de los parámetros.

T A B L A No. 7

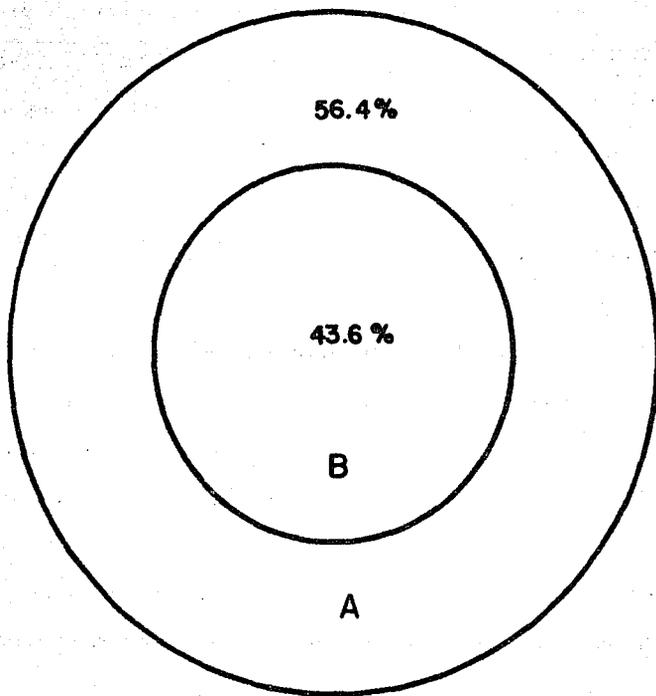
PREGUNTA NUMERO 7

¿HACE LA FIRMA ALGUNA FORMA DE PROMOCION DE SERVICIOS?

		NUMERO	PORCENTAJE
A)	SI	22	56.4%
	¿CUAL?		
	PRESTIGIO GANADO CON LOS MISMOS CLIENTES	7	
	ENTREVISTA DIRECTA	8	
	BOLETINES O FOLLETOS PERIODICOS	7	
B)	NO	17	43.6
	¿POR QUE?		
	NO ES NECESARIO	5	
	NO ES ETICO	4	
	POR PRESTIGIO	8	
	T O T A L	39	100.0%

GRAFICA No. 7

¿HACEN ALGUNA FORMA DE PROMOCION DE SERVICIOS?



A: SI

B: NO

GRAFICA NUMERO 7

INTERPRETACION:

De acuerdo a la pregunta número 7 relativa a si hace la firma alguna forma de promoción de servicios, un 56.4% contestó afirmativamente, mientras que el 43.6% restante no hace uso de la promoción.

COMENTARIOS:

En el caso de los despachos que sí utilizan la promoción, los sistemas empleados fueron: por medio de entrevistas directas, por el prestigio ganado con los mismos clientes y por último, utilizan boletines, periódicos y folletos.

Las razones que dieron los otros para no hacer promoción fueron: porque consideraban que los desprestigiaba, que no era necesario, o bien poco ético.

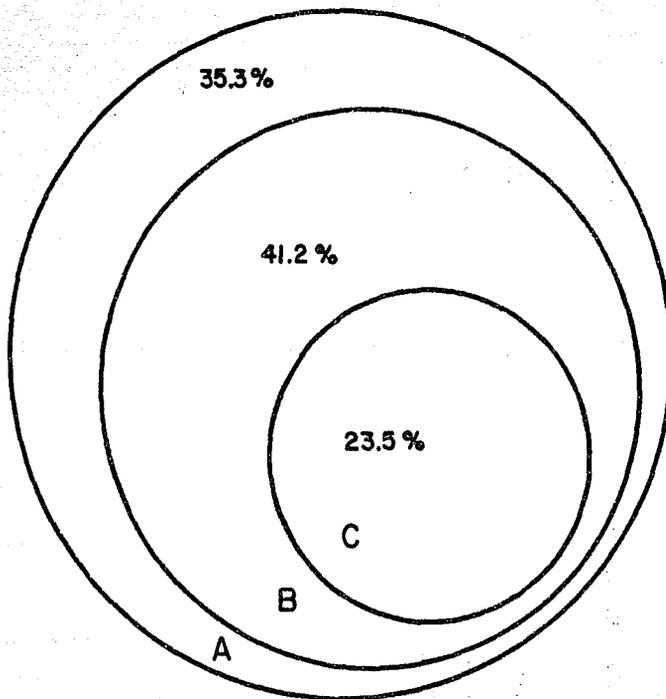
10. GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA TABULACION DE LOS 34
DESPACHOS QUE SI DAN SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA
A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

T A B L A No. 8

ANTIGÜEDAD DE LOS DESPACHOS	NUMERO	PORCENTAJE
A) DE 0 a 5 AÑOS	12	35.3%
B) DE 6 a 10 AÑOS	14	41.2
C) ONCE AÑOS O MAS	<u>8</u>	<u>23.5</u>
T O T A L	34	100.0%

GRAFICA No. 8

ANTIGÜEDAD DE LOS DESPACHOS



A: 0 a 5 AÑOS

B: 6 a 10 AÑOS

C: MAS DE 11 AÑOS

GRAFICA NUMERO 8

INTERPRETACION:

La antigüedad de los despachos que sí brindan Consultoría Administrativa a las pequeñas y medianas industrias - fue como sigue:

El 41.2% tiene de 6 a 10 años; el 35.3% tiene menos de 5 años y un 23.5% ha estado laborando por 11 años o más.

COMENTARIOS:

No tuvo que ver la antigüedad de los despachos con el hecho de que en ellos se prestara o no servicio de Consultoría Administrativa a pequeña y mediana empresa, ya que los resultados fueron muy semejantes a la gráfica dual número - 1.

T A B L A No. 9

PREGUNTA NUMERO 1

¿QUE CRITERIO UTILIZAN UDS. PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS?

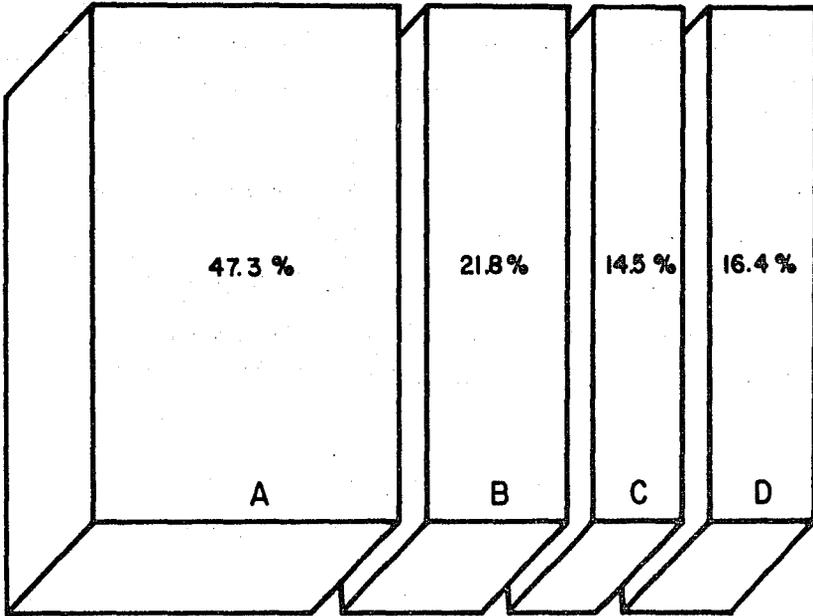
	NUMERO	PORCENTAJE
A) MONTO DEL CAPITAL CONTABLE	26	47.3%
B) CANTIDAD DE PERSONAL OCUPADO	12	21.8
C) MONTO DE LAS UTILIDADES OBTENIDAS	8	14.5
D) OTROS:	9	16.4
Capital de Trabajo	1	
Cartera de Clientes	1	
Ventas	6	
De acuerdo al tipo de servicio	1	
T O T A L	55	100.0%

NOTA: La suma de respuestas es superior al total de la muestra (34 despachos) debido a que se podía dar más de una contestación.

- 81 -

GRAFICA No. 9

CRITERIO UTILIZADO PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE
LAS EMPRESAS



- A: MONTO DEL CAPITAL CONTABLE
- B: CANTIDAD DE PERSONAL OCUPADO
- C: MONTO DE LAS UTILIDADES OBTENIDAS
- D: OTROS

GRAFICA NUMERO 9

INTERPRETACION:

El criterio que utilizan los despachos que sí dan Consultoría Administrativa a pequeñas y medianas industrias para determinar el tamaño de las empresas es, en primer lugar, el relativo al Monto del Capital Contable (47.3%); en segundo de acuerdo a la cantidad de personal ocupado (21.8%); el tercero se refiere a otros métodos no incluidos (Capital de Trabajo, Cartera de Clientes, Ventas y de acuerdo al Tipo de Servicio) con un total de 16.4%.

Por último, en el 14.5% de los despachos entrevistados, se usa el criterio que se relaciona con el monto de las utilidades que se obtienen en la empresa objeto del estudio.

COMENTARIOS:

Comparando estos resultados con los obtenidos en la gráfica dual número 2, se observa que son semejantes, sólo hay una pequeña disminución en el primer concepto si se compara con los otros cuatro, por lo tanto no hay relación entre el criterio empleado y el que presten o no servicio a pequeñas y medianas empresas en los despachos entrevistados.

T A B L A No. 10

PREGUNTA NUMERO 4

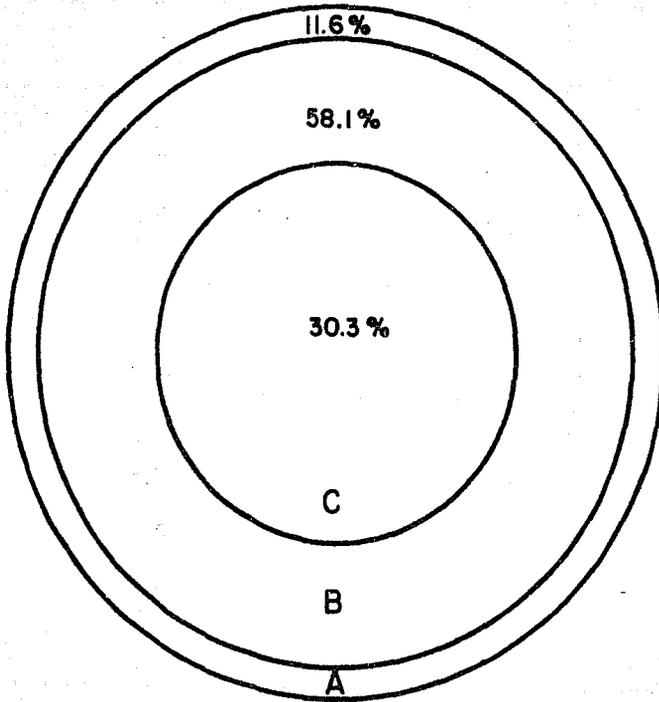
¿EN QUE TIPO DE EMPRESAS SON MAS NUMEROSAS LAS CONSULTAS REQUERIDAS?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) PEQUEÑA	5	11.6%
B) MEDIANA	25	58.1
C) GRANDE	<u>13</u>	<u>30.3</u>
T O T A L	43	100.0%

NOTA: La suma de respuestas es superior al total de la muestra (34 despachos) debido a que era posible dar más de una contestación.

GRAFICA No. 10

¿EN QUE TIPO DE EMPRESAS SON MAS NUMEROSAS LAS CONSULTAS
REQUERIDAS?



A: PEQUEÑA

B: MEDIANA

C: GRANDE

GRAFICA NUMERO 10

INTERPRETACION:

En esta gráfica podemos observar, con respecto a los despachos que sí dan Consultoría a pequeña y mediana empresa, que en el 58.1% de éstos, se solicitan con mayor frecuencia para las empresas pequeñas; en el 30.3% de los lugares es para grandes y un 11.6% se refiere a pequeñas.

COMENTARIOS:

Aunque es muy alto el porcentaje de despachos que reciben mayor número de solicitudes para prestar sus servicios en industrias pequeñas y medianas, también es válido el comentario de la gráfica dual número 4.

T A B L A N O . 11

PREGUNTA NUMERO 5

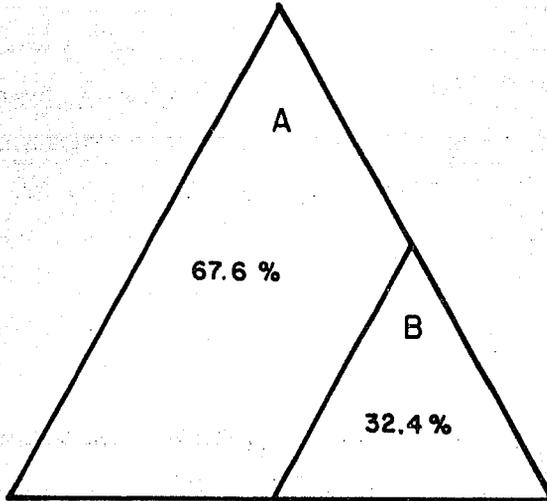
¿PORPORCIONA LA FIRMA UNA ESTIMACION DE SUS HONORARIOS POR ADELANTADO?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) SI	23	67.6%
B) NO	<u>11</u>	<u>32.4</u>
T O T A L	34	100.0%

- 87 -

GRAFICA No. 11.

¿PORPORCIONAN UNA ESTIMACION ADELANTADA DE SUS HONORARIOS?



A: SI

B: NO

GRAFICA NUMERO 11

INTERPRETACION:

Esta gráfica relativa a la pregunta número 5 muestra que el 67.6% de los despachos sí proporcionan una estimación de los honorarios por adelantado y en 32.4% de éstos no lo hacen.

COMENTARIOS:

Se observa que varios despachos que proporcionan servicios a pequeñas y medianas industrias no hacen estimación de honorarios y esta es una de las razones por las que en esos lugares no se solicitan con mayor frecuencia sus servicios para esas empresas, como se pudo comprobar, ya que en estos lugares dijeron tener más solicitudes para las grandes.

T A B L A No. 12

PREGUNTA NUMERO 6

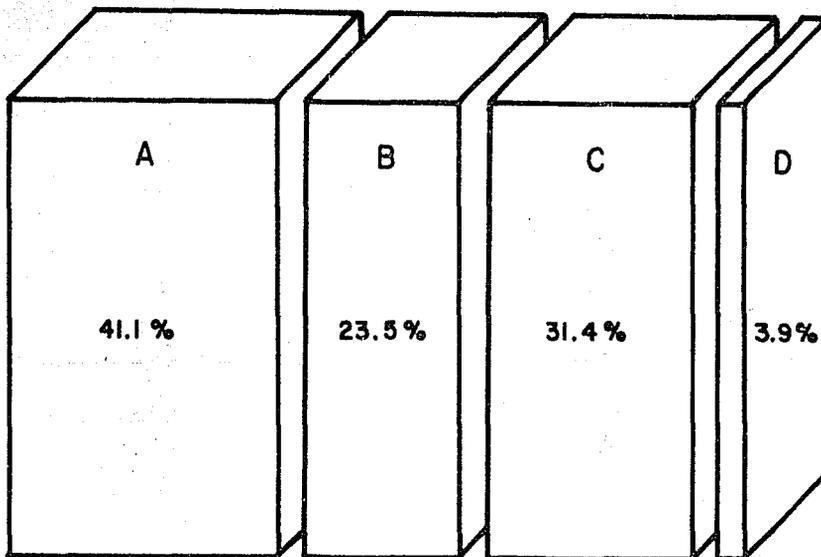
¿CUAL ES EL SISTEMA USADO PARA FIJAR HONORARIOS?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) HORAS-HOMBRE	21	41.1%
B) IGUALA	12	23.5
C) TIPO DE TRABAJO A DESARROLLAR	16	31.4
D) TAMAÑO DE LA EMPRESA	<u>2</u>	<u>3.9</u>
T O T A L	51	99.9%

NOTA: La suma de respuestas es superior al total de la muestra (34 despachos) debido a que era posible dar más de una contestación.

GRAFICA NO. 12

¿CUAL ES EL SISTEMA USADO PARA FIJAR LOS HONORARIOS?



- A: HORAS-HOMBRE
- B: IGUALA
- C: TIPO DE TRABAJO A DESARROLLAR
- D: TAMAÑO DE LA EMPRESA

GRAFICA NUMERO 12

INTERPRETACION:

De acuerdo a la pregunta número 6, los sistemas usados para fijar honorarios son:

1. Horas-Hombre, con 41.1%
2. Tipo de trabajo a desarrollar, con 31.4%
3. Por iguala, con 23.5%
4. De acuerdo al tamaño de la empresa, con 3.9%.

COMENTARIOS:

En base a esto se puede observar que los sistemas empleados en los despachos que sí dan servicio a las pequeñas y medianas empresas son semejantes a los que utilizan los que no lo hacen de acuerdo a la comparación hecha con la gráfica dual número 6 que fue muy parecida a ésta.

T A B L A No. 13

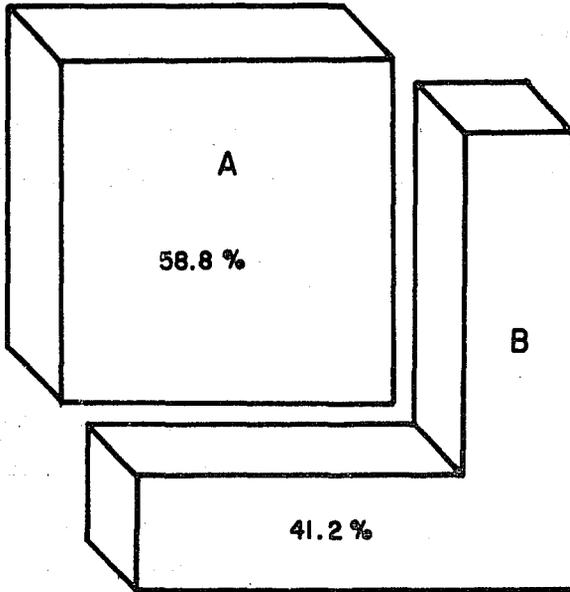
PREGUNTA NUMERO 7

¿HACE LA FIRMA ALGUNA FORMA DE PROMOCION DE SERVICIOS?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) SI	20	58.8%
¿CUAL?		
PRESTIGIO GANADO CON LOS MISMOS CLIENTES	7	
ENTREVISTA DIRECTA	6	
BOLETINES O FOLLETOS PERIODICOS	7	
B) NO	14	41.2
¿POR QUE?		
NO ES NECESARIO	5	
NO ES ETICO	4	
POR PRESTIGIO	5	
T O T A L	34	100.0%

GRAFICA No. 13

¿HACEN ALGUNA FORMA DE PROMOCION DE SERVICIOS?



A: SI

B: NO

GRAFICA NUMERO 13

INTERPRETACION:

En relación a si hacía la firma alguna forma de promoción, un 58.8% de los despachos contestó que sí, y el 41.2% restante dijo que no.

COMENTARIOS:

En el caso de los despachos que sí utilizan promoción, los sistemas a seguir fueron: por medio de entrevistas directas, por prestigio ganado con los mismos clientes y por último utilizan boletines, periódicos y folletos.

Las razones que dieron los otros para no hacer promoción fueron: porque consideraban que los desprestigiaba, - que no era necesario, o bien que resultaba poco ético.

T A B L A No. 14

PREGUNTA NUMERO 8

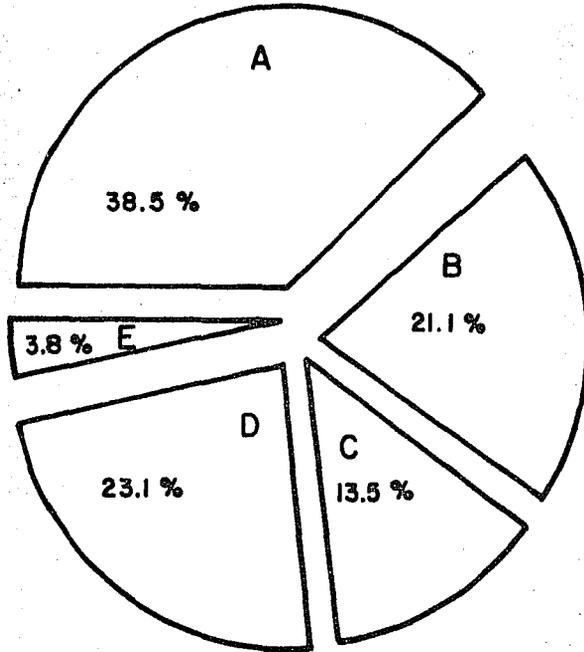
¿QUE PROBLEMAS SE LES PRESENTAN MAS FRECUENTEMENTE AL REALIZAR LOS
SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?

		NUMERO	PORCENTAJE
A)	FALTA DE INFORMACION	20	38.5%
B)	PLAZO APREMIANTE PARA ENTREGAR RESULTADOS	11	21.1
C)	RESISTENCIA DE LOS EMPRESARIOS A PROPOR - CIONAR INFORMACION	7	13.5
D)	FALTA DE COOPERACION DE LAS PERSONAS	12	23.1
E)	OTROS:	2	3.8
	RENUENCIA AL CAMBIO 1		
	FALTA DE APOYO DE LA GE RENCIA 1		
	T O T A L	52	100.0%

NOTA: La suma de respuestas es superior al total de la muestra (34 despachos) debido a que era posible dar más de una contestación.

GRAFICA No. 14

PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN CON MAS FRECUENCIA AL REALIZAR
SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA



- A: FALTA DE INFORMACION
- B: PLAZOS APREMIANTES PARA ENTREGAS RESULTADOS
- C: RESISTENCIA DE LOS EMPRESARIOS A PROPORCIONAR INFORMA
CION
- D: FALTA DE COOPERACION DE LAS PERSONAS
- E: OTROS

GRAFICA NUMERO 14

INTERPRETACION:

Los problemas que se presentan con mayor frecuencia, a los despachos, cuando realizan los servicios de Consultoría Administrativa son en orden de importancia:

Primero la falta de información, con 38.5%; le sigue la falta de cooperación de las personas (23.1%); en tercer lugar el plazo apremiante para entregar resultados (21.1%); con 13.5% encontramos la resistencia de los empresarios a proporcionar información.

El 3.8% indicó entre "otros" a la renuencia al cambio y falta de apoyo de la Gerencia.

COMENTARIOS:

En general los problemas que interfieren con la labor de los Consultores se relaciona con el elemento humano, por lo cual es necesario una mayor concientización de las personas que laboran en las empresas para que a éstos les resulte más sencillo ayudarlos a solucionar sus problemas.

T A B L A No. 15

PREGUNTA NUMERO 9

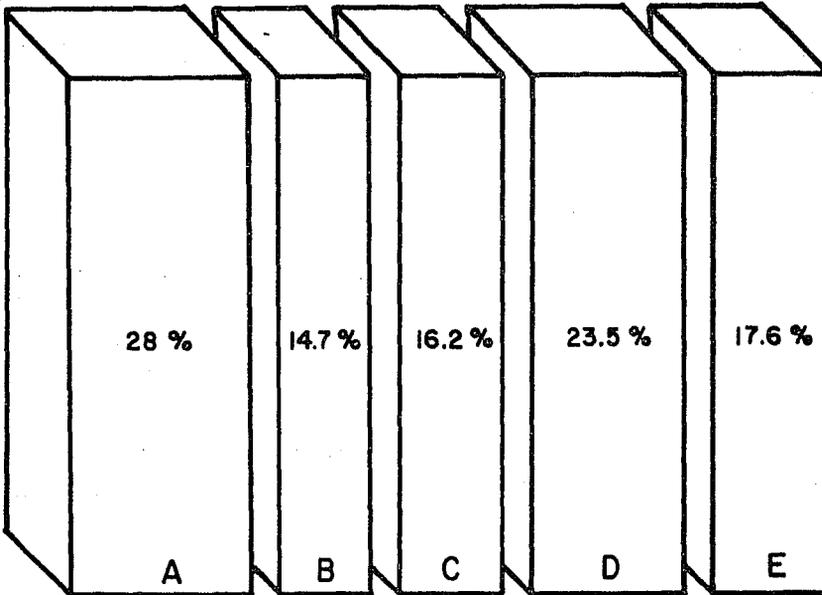
¿EN QUE AREAS DE LA ORGANIZACION ES MAS FRECUENTE QUE SE PRESENTEN
PROBLEMAS QUE REQUIERAN DEL SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) FINANZAS	19	28.0%
B) MERCADOTECNIA	10	14.7
C) PERSONAL	11	16.2
D) PRODUCCION	16	23.5
E) OTRAS:	12	17.6
FISCAL	3	
CONTABLE	3	
PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS	4	
AUDITORIAS	1	
VARIOS DEPARTAMENTOS DE LA - EMPRESA	1	
T O T A L	68	100.0%

NOTA: La suma de respuestas es superior al total de la muestra (34 despachos) debido a que era posible dar más de una respuesta.

GRAFICA No. 15

AREAS EN QUE SE PRESENTAN PROBLEMAS CON MAYOR FRECUENCIA



- A: FINANZAS
- B: MERCADOTECNIA
- C: PERSONAL
- D: PRODUCCION
- E: OTROS

GRAFICA NUMERO 15

INTERPRETACION:

En esta gráfica, correspondiente a la pregunta número 9 del cuestionario aplicado a despachos de Consultoría, podemos observar que el área más conflictiva de la empresa es la de Finanzas (28%); después están Producción (23.5%), Personal (16.2%) y Mercadotecnia (14.7%) en último lugar entre las más importantes; también fueron mencionados los problemas Contables y el Procesamiento Electrónico de datos entre otras, pero en menor proporción.

COMENTARIOS:

La mención del área de Finanzas en primer lugar entre las áreas con problemas dentro de la empresa, confirma nuestra hipótesis inicial de que los servicios de Consultoría Administrativa, en la mayoría de las ocasiones se solicitan para resolver problemas de Finanzas.

T A B L A No. 16

PREGUNTA NUMERO 10

¿QUE TIPO DE SERVICIOS ESPECIFICOS SE HAN PRESTADO A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS?

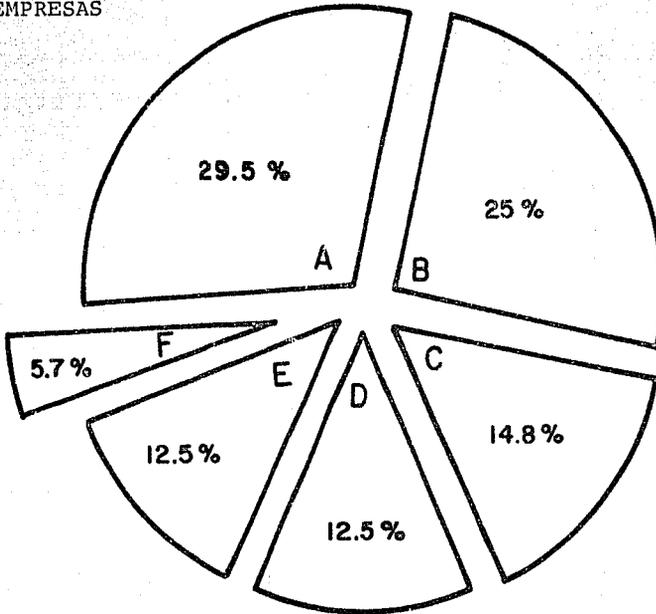
	NUMERO	PORCENTAJE
A) ORGANIZACION	26	29.5%
B) ESTUDIOS CONTABLES Y FINANCIEROS	22	25.0
C) INVESTIGACION DE MERCADOS	13	14.8
D) ESTUDIOS TECNICOS DE PRODUCCION	11	12.5
E) VALUACION DE PUESTOS	11	12.5
F) OTROS	5	5.7
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ELEC		
TRONICOS	2	
FISCAL	2	
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	1	
T O T A L	88	100.0%

102

NOTA: La suma de respuestas es superior al total de la muestra (34 despachos) debido a que era posible dar más de una respuesta,

GRAFICA No. 16

SERVICIOS ESPECIFICOS QUE SE HAN PRESTADO A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS



- A: ORGANIZACION
- B: ESTUDIOS CONTABLES Y FINANCIEROS
- C: INVESTIGACION DE MERCADOS
- D: ESTUDIOS TECNICOS DE PRODUCCION
- E: VALUACION DE PUESTOS
- F: OTROS

GRAFICA NUMERO 16

INTERPRETACION:

Esta gráfica corresponde a la pregunta número 10 del cuestionario, y es complemento de la anterior, pues aquí podemos darnos cuenta de qué servicios específicos han sido brindados a las pequeñas y medianas empresas, por parte de los despachos de Consultoría Administrativa, en cada una de sus áreas funcionales.

En primer lugar, fueron mencionados los estudios de Organización (29.5%), siguiéndoles los estudios Contables y Financieros (25%), Investigaciones de mercados (14.8%), Estudios Técnicos en Producción y Valuaciones de Puestos (12.5% respectivamente), siendo todos estos datos coincidentes con los obtenidos para la gráfica anterior.

COMENTARIOS:

Al analizar esta gráfica y la anterior observamos que la información recopilada fue proporcionada en forma veraz en la casi totalidad de los casos, además logramos conocer en forma más real las verdaderas necesidades de las empresas de tamaño medio y pequeño que formaron nuestra muestra.

T A B L A No. 17

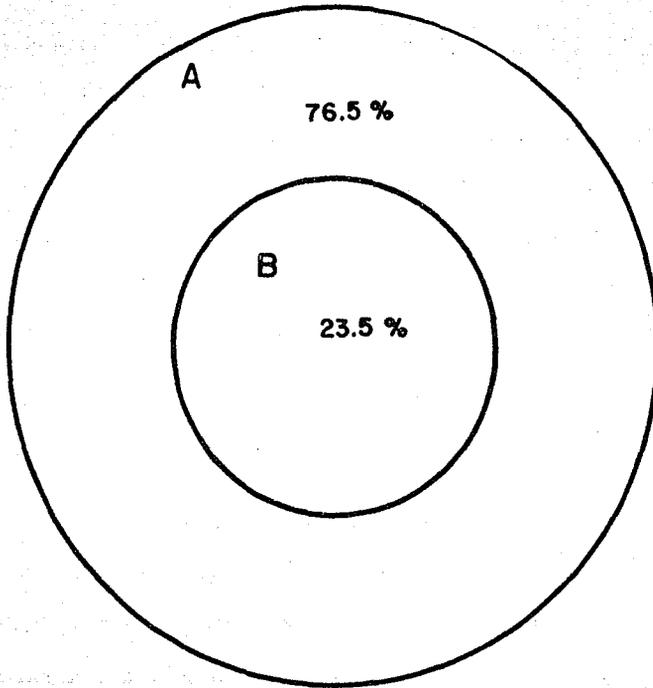
PREGUNTA NUMERO 11

¿TIENEN UDS. UN MEDIO DE INFORMACION QUE LES PERMITA SABER SI SE HAN PUESTO EN PRACTICA LAS RECOMENDACIONES DADAS A LAS EMPRESAS?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) SI	26	76.5%
B) NO	<u>8</u>	<u>23.5</u>
T O T A L	34	100.0%

GRAFICA No. 17

¿TIENEN UN MEDIO DE INFORMACION PARA SABER SI SE PONEN EN PRACTICA LAS RECOMENDACIONES DADAS?



A: SI

B: NO

GRAFICA NUMERO 17

INTERPRETACION:

En esta gráfica correspondiente a la pregunta número-11 del cuestionario, podemos darnos cuenta de que la mayoría de los despachos de Consultoría Administrativa (76.5%), sí cuentan con un sistema de retroalimentación que les informa en qué medida sus recomendaciones han sido adecuadas a las necesidades de las empresas pequeñas y medianas que han contratado sus servicios; el 23.5% restante no cuenta con un sistema de este tipo.

COMENTARIOS:

Por lo anterior observamos que dentro de la mayoría de los despachos de Consultoría Administrativa, existe un interés por la pequeña y mediana empresa en cuanto a su actuación antes y después de haber contratado los servicios de Consultores externos.

T A B L A No. 18

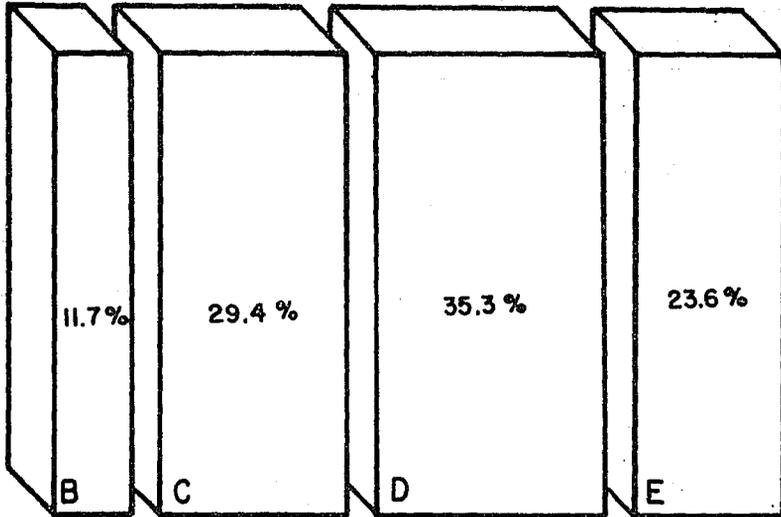
PREGUNTA NUMERO 12

¿EN QUE PORCENTAJE, SEGUN SU SISTEMA DE INFORMACION, HAN SIDO PUESTAS
EN PRACTICA LAS SOLUCIONES POR UDS. PROPUESTAS EN LAS EMPRESAS?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) DE 0 a 25%	0	
B) DE 26 a 50%	4	11.7%
C) DE 51 a 75%	10	29.4
D) DE 76 a 100%	12	35.3
E) NO CONTESTO	<u>8</u>	<u>23.6</u>
T O T A L	34	100.0%

GRAFICA No. 18

¿EN QUE PORCENTAJES HAN SIDO PUESTAS EN PRACTICA LAS SOLUCIONES RECOMENDADAS POR USTEDES?



A: De 0 a 25%

B: De 26 a 50%

C: De 51 a 75%

D: De 70 a 100%

E: NO CONTESTO

GRAFICA NUMERO 18

INTERPRETACION:

Esta gráfica es complementaria de la anterior y corresponde a la pregunta número 12, referente a la aceptación de las recomendaciones propuestas, en la que se ofrecían cuatro distintos parámetros en los cuales era posible contestar; el primero de 0 a 25% de los casos no fue mencionado en ninguna ocasión; el segundo, de 26 a 50% de los casos fue mencionado por un 11.7% de los entrevistados; el tercero, de 51 a 75% de los casos fue utilizado como respuesta por el 29.4% de los entrevistados y por último el cuarto parámetro, de 76 a 100% de los casos fue mencionado por un 35.3% de los entrevistados.

El 23.6% restante no contestó a esta pregunta.

COMENTARIOS:

Tomando como base la información obtenida con esta pregunta, nos damos cuenta de que los pequeños y medianos empresarios están concientes de la ayuda que representan las recomendaciones producto del análisis practicado en su empresa por los Consultores externos, pues en casi todos los casos estas recomendaciones han sido adoptadas, además-

esto quiere decir que los Consultores cada día están más -
conscientes de las limitaciones de todos tipos que tienen -
las pequeñas y medianas empresas, por lo que hacen recomen-
daciones más adecuadas a este tipo de clientes.

T A B L A No. 19

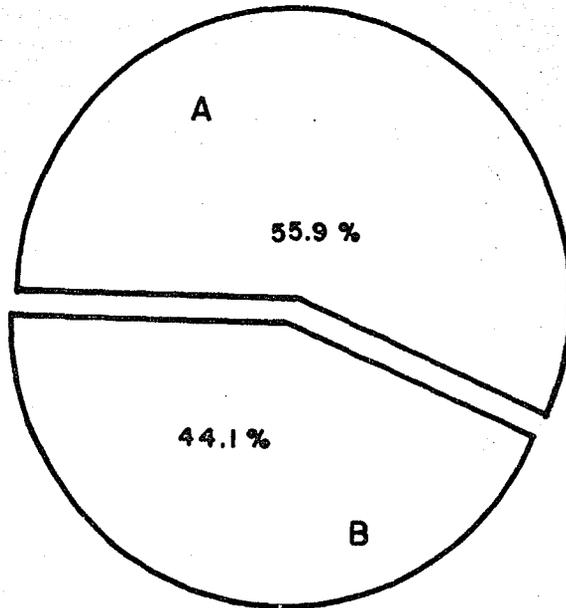
PREGUNTA NUMERO 13

LAS RECOMENDACIONES POR UDS. PROPUESTAS A LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y
 MEDIANAS HAN RESULTADO EN LA MAYORIA DE LOS CASOS:

	NUMERO	PORCENTAJE
A) MUY BUENAS	19	55.9%
B) BUENAS	15	44.1
C) MALAS	<u>0</u>	<u>00.0</u>
T O T A L	34	100.0%

GRAFICA No. 19

LAS RECOMENDACIONES POR USTEDES PROPUESTAS A LAS EMPRESAS
¿HAN RESULTADO EN LA MAYORIA DE LOS CASOS:



A: MUY BUENAS?

B: BUENAS?

C: MALAS?

GRAFICA NUMERO 19

INTERPRETACION:

Esta gráfica corresponde a la pregunta número 13 del cuestionario y se relaciona también con las dos anteriores, en ella observamos que las recomendaciones propuestas por los Consultores han resultado muy buenas en el 55.9% de los casos y buenas en el 44.1% restante, mientras nadie contestó que sus recomendaciones hubieran sido malas.

Esto viene a confirmar los datos obtenidos para la gráfica anterior.

COMENTARIOS:

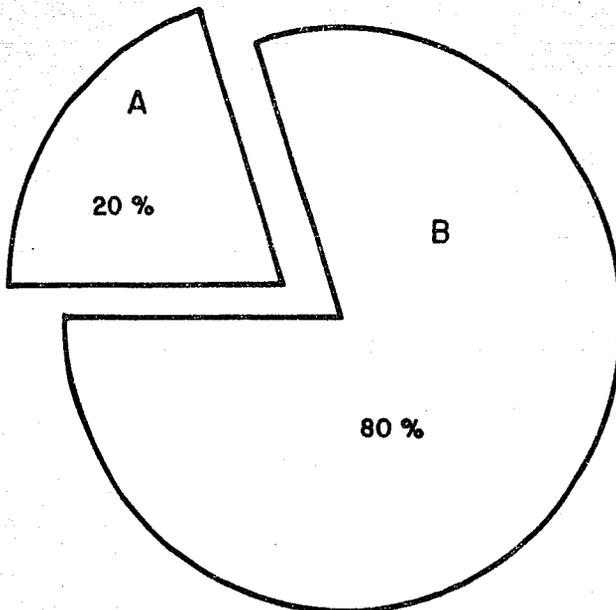
A través del análisis de las tres últimas gráficas, nos damos cuenta de que los Consultores Administrativos que forman nuestra muestra, están conscientes de los factores limitantes de las industrias pequeñas y medianas para poner en práctica sus recomendaciones.

11. GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA TABULACION DE LOS 5
DESPACHOS QUE NO DAN SERVICIO DE CONSULTORIA ADMI-
NISTRATIVA A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

T A B L A No. 20

ANTIGÜEDAD DE LOS DESPACHOS	NUMERO	PORCENTAJE
A) DE 0 a 5 años	1	20%
B) DE 6 a 10 años	4	80
C) MAS DE 11 AÑOS	<u>0</u>	<u>00</u>
T O T A L	5	100%

GRAFICA No. 20
ANTIGÜEDAD DE LOS DESPACHOS



A: De 0 a 5 AÑOS

B: De 6 a 10 AÑOS

GRAFICA NUMERO 20

INTERPRETACION:

Esta gráfica contiene la información referente a la antigüedad de los despachos que nunca han proporcionado ser vicios de Consultoría Administrativa a pequeñas y medianas-empresas de las cuales un 20% tiene de 0 a 5 años de estar-operando, mientras que el 80% restante cuenta con una anti-güedad de 6 a 10 años, en esta categoría de despachos no - existe ninguno con más de 11 años de haber sido establecido.

COMENTARIOS:

La información contenida en esta gráfica nos dice que son los despachos que tienen hasta 10 años de antigüedad - los que no dan servicio de Consultoría Administrativa a pe queña y mediana empresa; este hecho se ve agudizado entre-los despachos que tienen entre 6 y 10 años de existencia, - ya que ellos solos significan el 80% de los que no tienen - considerados a los empresarios pequeños y medianos entre - sus clientes.

T A B L A No. 21

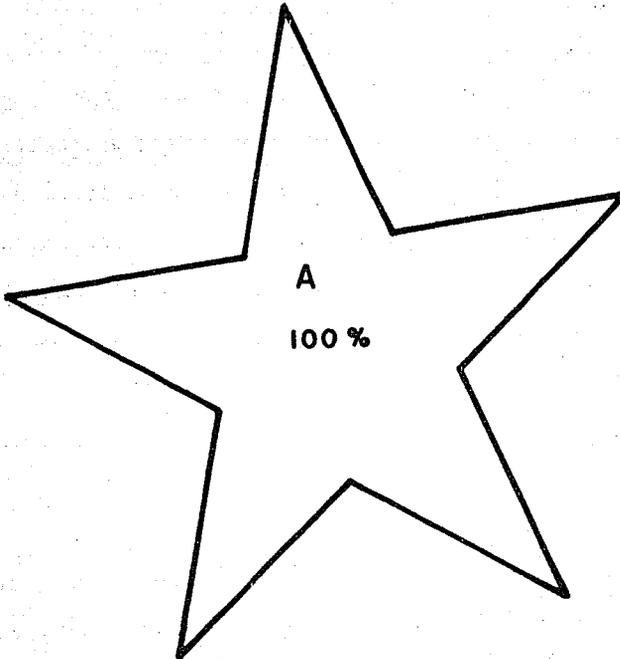
PREGUNTA NUMERO 1

¿QUE CRITERIO UTILIZAN UDS. PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) MONTO DEL CAPITAL CONTABLE	5	100%
B) CANTIDAD DE PERSONAL OCUPADO	0	0
C) MONTO DE LAS UTILIDADES OBTENIDAS	0	0
D) OTROS	<u>0</u>	<u>0</u>
T O T A L	5	100%

GRAFICA No. 21

CRITERIO UTILIZADO PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS



A: MONTO DEL CAPITAL CONTABLE

GRAFICA NUMERO 21

INTERPRETACION:

Esta gráfica corresponde a la pregunta número 1 del cuestionario y en ella vemos que entre los despachos que nunca han dado servicio de Consultoría Administrativa a pequeñas y medianas empresas, el criterio para determinar el tamaño de las empresas es el Monto del Capital Contable pues éste fue mencionado en el 100% de los casos, por ende los parámetros restantes no fueron utilizados.

COMENTARIOS:

Tal vez en la información de esta gráfica se encuentra el por qué de la situación que se planteó en la anterior, pues tomando como base para determinar el tamaño de las empresas al monto del Capital Contable, es muy posible que una empresa con Capital entre \$ 300,000.00 y ----- \$30'000,000.00 no resulte muy atractiva para estos despachos.

T A B L A No. 22

PREGUNTA NUMERO 4

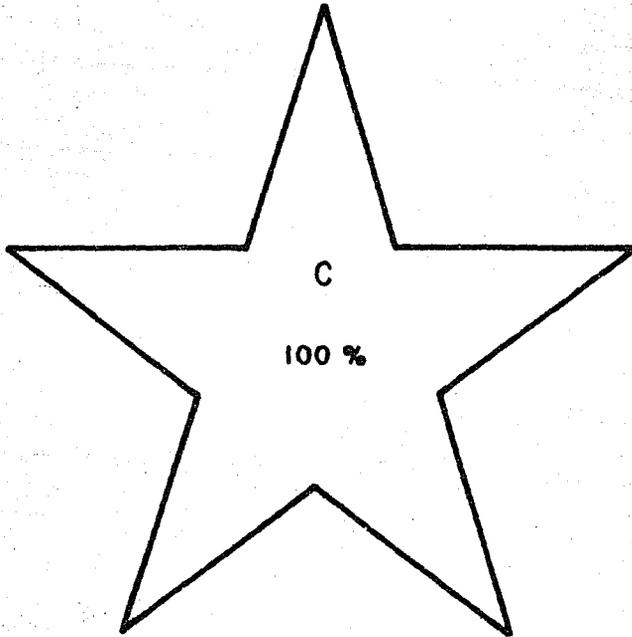
¿EN QUE TIPO DE EMPRESAS SON MAS NUMEROSAS LAS CONSULTAS REQUERIDAS?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) PEQUEÑA	0	0%
B) MEDIANA	0	0
C) GRANDE	<u>5</u>	<u>100</u>
T O T A L	5	100%

122

GRAFICA No. 22

¿EN QUE TIPO DE EMPRESAS SON MAS NUMEROSAS LAS CONSULTAS REQUERIDAS?



C: GRANDE

GRAFICA NUMERO 22

INTERPRETACION:

Gráfica correspondiente a la pregunta número 4 del cuestionario y en ella advertimos que en los despachos que no brindan servicio de Consultoría Administrativa a pequeñas y medianas empresas, las Consultas requeridas son más numerosas en el sector de las grandes empresas, pues éstas se han convertido por completo en su campo de trabajo.

COMENTARIOS:

El comentario de la gráfica anterior resulta válido para ésta dado que ambas son complementarias.

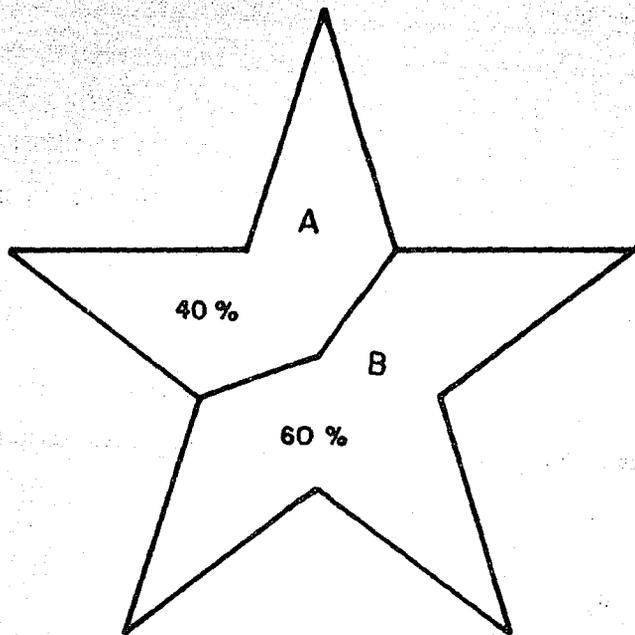
T A B L A No. 23

PREGUNTA NUMERO 5

¿PROPORCIONA LA FIRMA UNA ESTIMACION DE SUS HONORARIOS POR ADELANTADO?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) SI	2	40 %
B) NO	<u>3</u>	<u>60</u>
T O T A L	5	100.0%

¿PROPORCIONAN UNA ESTIMACION ADELANTADA DE SUS HONORARIOS?



A: SI

B: NO

GRAFICA NUMERO 23

INTERPRETACION:

Gráfica correspondiente a la pregunta número 5 del cuestionario en la que apreciamos las respuestas otorgadas por las personas entrevistadas en los despachos donde no se da servicio de Consultoría Administrativa a pequeñas y medianas empresas.

En un 40% de los casos sí se proporciona una estimación adelantada de los honorarios, mientras que en el 60% restante ésto no se hace.

COMENTARIOS:

Esta negativa de la mayoría de los despachos a proporcionar una estimación adelantada de sus honorarios puede ser el motivo del alejamiento de las pequeñas y medianas empresas, cosa que coincide con nuestro supuesto planteado al explicar el objetivo de esta pregunta de que muchos empresarios pequeños y medianos por temor a un costo muy alto, prefieren no arriesgar su escaso Capital.

T A B L A No. 24

PREGUNTA NUMERO 6

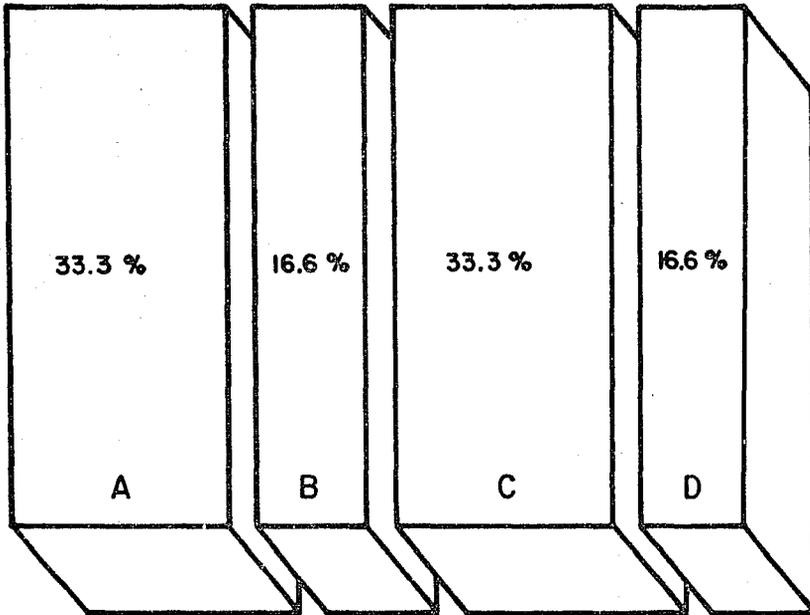
¿CUAL ES EL SISTEMA USADO PARA FIJAR LOS HONORARIOS?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) HORAS-HOMBRE	2	33.3%
B) POR IGUALA	1	16.6
C) TIPO DE TRABAJO A DESARROLLAR	2	33.3
D) TAMAÑO DE LA EMPRESA	1	16.6
T O T A L	6	99.8%

NOTA: La suma de respuestas es superior al total del universo considerado (5 despachos) debido a que se podía dar más de una respuesta.

GRAFICA No. 24

¿CUAL ES EL SISTEMA USADO PARA FIJAR LOS HONORARIOS?



- A: HORAS-HOMBRE
- B: IGUALA
- C: TIPO DE TRABAJO A DESARROLLAR
- D: TAMAÑO DE LA EMPRESA

GRAFICA NUMERO 24

INTERPRETACION:

En esta gráfica que contiene la información recogida para la pregunta número 6 del cuestionario, podemos darnos cuenta de que entre despachos que no dan servicio de Consultoría Administrativa a pequeñas y medianas empresas, las formas más usuales para fijar honorarios son por Horas-Hombre y de acuerdo al Tipo de Trabajo a Desarrollar (33.3% respectivamente), mientras que por iguala y de acuerdo al tamaño de la empresa sólo fueron mencionados en el 16.6% de los casos respectivamente. Por último, nadie mencionó en esta parte de la muestra, utilizar alguna otra forma de fijación de honorarios.

T A B L A No. 25

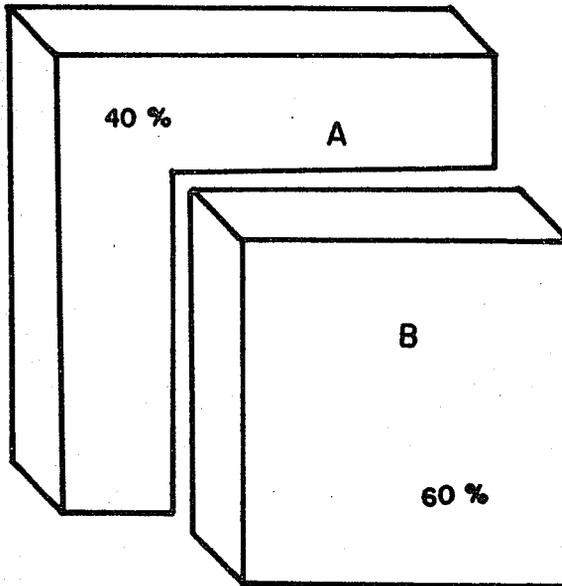
PREGUNTA NUMERO 7

¿HACE LA FIRMA ALGUNA FORMA DE PROMOCION DE SERVICIOS?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) SI	2	40%
¿CUAL?		
CONTACTO DIRECTO CON PROSPECTOS	2	
B) NO	3	60
¿POR QUE?		
PERDIDA DE PRESTIGIO	1	
NO ES NECESARIO	1	
ESTA PROHIBIDO	1	
T O T A L	5	100.0%

GRAFICA No. 25

¿HACEN ALGUNA FORMA DE PROMOCION DE SERVICIOS?



A: SI

B: NO

GRAFICA NUMERO 25

INTERPRETACION:

En esta gráfica que corresponde a la pregunta número-7 del cuestionario, se aprecian las respuestas otorgadas en los despachos donde no se atienden o no se tienen solicitudes de servicio por parte de la pequeña y mediana empresa.

De los entrevistados, sólo un 40% afirmó hacer promociones de sus servicios por medio del contacto directo con posibles prospectos; por otro lado el 60% restante respondió no hacer promoción de sus servicios por diversas razones entre las que destacan: pérdida de prestigio, por no considerarlo necesario o por estar prohibido por la misma compañía.

COMENTARIOS:

En esta gráfica apreciamos que los motivos que adu --
cen en estos despachos para no hacer promoción, son los mis
mos que anteponen los despachos que sí dan Consultoría Admi
nistrativa en pequeñas y medianas empresas.

T A B L A No. 26

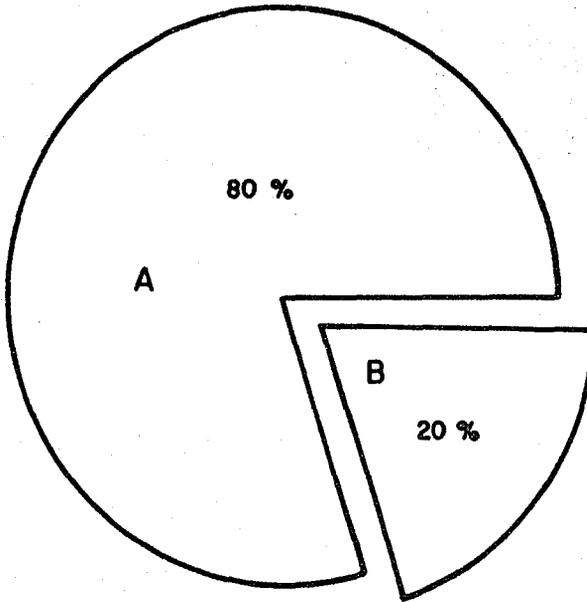
PREGUNTA NUMERO 14

¿HAN RECIBIDO ALGUNA VEZ SOLICITUDES DE SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA POR PARTE DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS?

	NÚMERO	PORCENTAJE
A) SI	4	80 %
B) NO	<u>1</u>	<u>20</u>
T O T A L	5	100.0%

GRAFICA No. 26

¿HAN RECIBIDO SOLICITUDES DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA POR PARTE DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS?



A: SI

B: NO

GRAFICA NUMERO 26

INTERPRETACION:

En esta gráfica correspondiente a la pregunta número 14 del cuestionario se encuentran contenidas las respuestas de los despachos donde no se presta servicio a pequeñas y medianas empresas.

En ella observamos que aún no brindando servicio de Consultoría Administrativa a pequeñas y medianas empresas, un 80% de ellos ha recibido alguna vez solicitudes de servicio por parte de estos tipos de empresas y sólo un 20% nunca ha sido contemplado como posibilidad por las empresas antes mencionadas.

COMENTARIOS:

Estos datos hablan bien de algunos pequeños y media nos empresarios que, conscientes de las ventajas que les puede representar un servicio de este tipo, lo buscan y hacen lo posible por obtenerlo con los medios a su alcance.

T A B L A No. 27

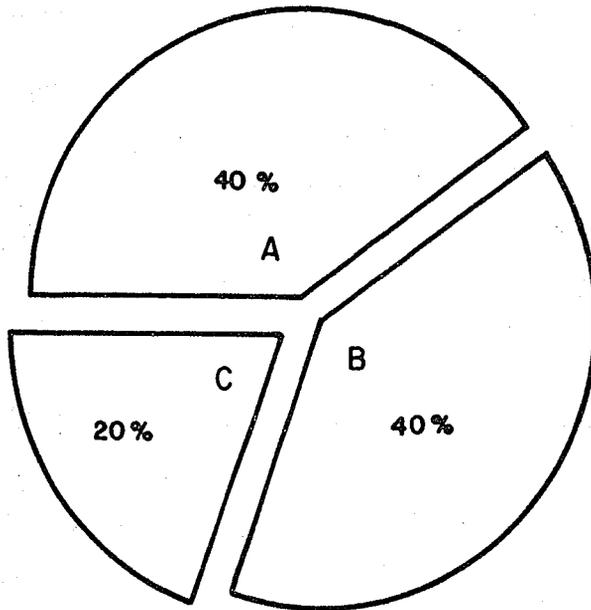
PREGUNTA NUMERO 15

¿A QUE ATRIBUYE LA FALTA DE SOLICITUDES DE SERVICIOS
POR PARTE DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) FALTA DE RECURSOS	2	40%
B) DESCONOCIMIENTO DE LA MATERIA	2	40
C) NO CONTESTO	<u>1</u>	<u>20</u>
T O T A L	5	100.0%

GRAFICA No. 27

¿A QUE ATRIBUYEN LA FALTA DE SOLICITUDES DE SERVICIOS POR
PARTE DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS?



A: FALTA DE RECURSOS ECONOMICOS

B: DESCONOCIMIENTO

C: NO CONTESTO

GRAFICA NUMERO 27

INTERPRETACION:

En esta gráfica, correspondiente a la pregunta número 15 del cuestionario, se encuentran plasmadas las respuestas de los despachos que no dan servicio de Consultoría Administrativa a pequeñas y medianas empresas, sobre los factores que motivan la falta de solicitudes de servicio por parte de éstas.

Los motivos más mencionados fueron la falta de recursos y el desconocimiento de la materia, con 40% respectivamente y el 20% restante no contestó a esta pregunta.

T A B L A No. 28

PREGUNTA NUMERO 16

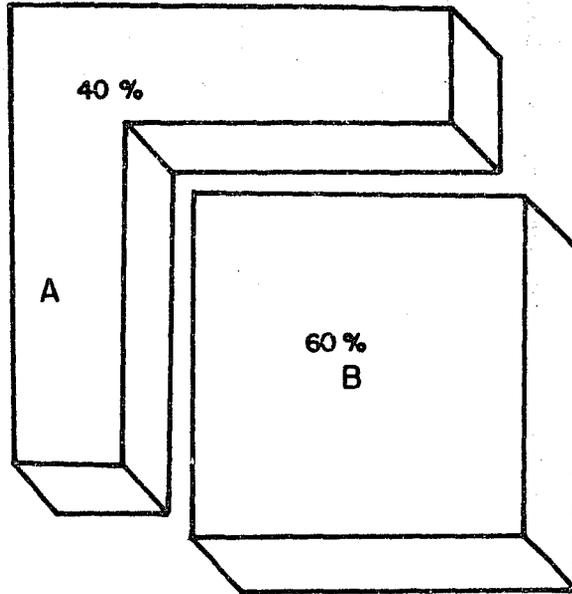
¿ALGUNA VEZ HAN PENSADO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA COMO MERCADO
 POTENCIAL PARA SUS SERVICIOS?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) SI	2	40%
B) NO	<u>3</u>	<u>60</u>
T O T A L	5	100.0%

140

GRAFICA No. 28

¿HAN PENSADO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA COMO MERCADO
POTENCIAL PARA SUS SERVICIOS?



A: SI

B: NO

GRAFICA NUMERO 28

INTERPRETACION:

Gráfica correspondiente a la pregunta número 16 del cuestionario y que fue aplicada en los despachos donde no se presta servicio de Consultoría Administrativa a pequeñas y medianas empresas.

De los entrevistados, un 40% sí ha pensado en la pe - queña y mediana empresa como posible mercado para sus servi cios, mientras que el 60% restante no lo ha hecho.

COMENTARIOS:

Podemos considerar como positiva, aún cuando incompleta, la actitud de los despachos que sí contemplan como posi ble mercado a la pequeña y mediana industria; pues el solo hecho de tenerlas incluidas en uno o varios planes, no soluciona ningún problema; lo que se hace necesario, es ac - tuar inmediatamente.

T A B L A No. 29

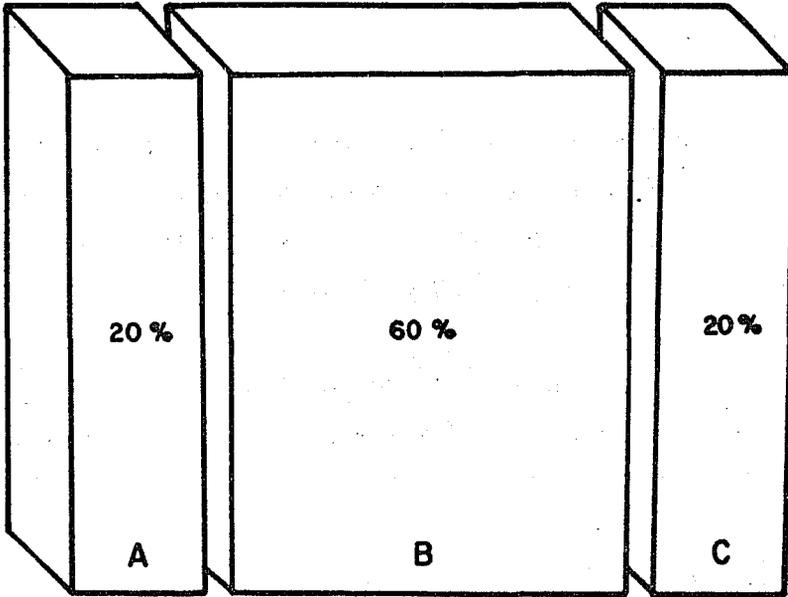
PREGUNTA NUMERO 17

¿POR QUE NO DAN SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA A PEQUEÑAS Y
 MEDIANAS EMPRESAS?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) FALTA DE TIEMPO	1	20 %
B) NO ES COSTEABLE	3	60
C) NO CONTESTO	<u>1</u>	<u>20</u>
T O T A L	5	100.0%

GRAFICA No. 29

¿POR QUE NO DAN SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS?



A: POR FALTA DE TIEMPO

B: NO ES COSTEABLE

C: NO CONTESTO

GRAFICA NUMERO 29

INTERPRETACION:

Esta gráfica contiene la información recogida, por medio de la pregunta número 17 del cuestionario, entre los despachos que no proporcionan servicio de Consultoría Administrativa a pequeñas y medianas empresas.

En general en estos despachos no dan servicio a pequeñas y medianas empresas por falta de tiempo (20%) y porque no es costeable (60%).

El 20% restante no contestó a esta pregunta.

COMENTARIOS:

Es muy posible que en los despachos donde consideran como incosteable asesorar a pequeñas y medianas empresas, no se haya considerado el problema desde el punto de vista siguiente: las empresas pequeñas y medianas son definitivamente mayoritarias en nuestro país; por lo cual atender a 5, 10 o más empresas pequeñas y/o medianas, puede producir el mismo efecto que atender a una grande.

12. COMPROBACION DE HIPOTESIS

Originalmente se plantearon tres hipótesis como punto de partida para la investigación efectuada en despachos, de las cuales pudimos comprobar sólo una, mientras que las dos restantes las disprobamos debido a los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

A. La hipótesis número uno:

"Uno de los problemas más fuertes a los que se enfrenta el Consultor Administrativo en las pequeñas y medianas empresas es la falta de información adecuada para su análisis".

Esta hipótesis la comprobamos con la pregunta número 8 del cuestionario aplicado en los despachos de consultoría, en la cuál, las respuestas obtenidas señalan como principales problemas la falta de información o la resistencia de los empresarios para proporcionarla, lo que redundaría en un perjuicio para ellos mismos, pues el trabajo de los consultores no puede desarrollarse en la forma correcta; afectando los resultados finales del mismo y sus costos.

B. La hipótesis número dos:

"Es difícil que las recomendaciones propuestas por -

los Consultores sean aceptadas y puestas en práctica por la gerencia de las empresas pequeñas y medianas".

Esta hipótesis pretendíamos comprobarla por medio de las preguntas 12 y 13 del cuestionario aplicado en despachos, pero debido a las respuestas obtenidas, la hipótesis se disprobó, pues en la mayoría de los casos las recomendaciones fueron bien acogidas por las empresas y además de puestas en práctica, resultaron ser las adecuadas a sus necesidades. Esto se puede reafirmar con la pregunta número 11 del cuestionario de empresas.

C. La hipótesis número tres:

"La pequeña y mediana empresa no está, en la mayoría de los casos, en posibilidades de pagar un servicio de Consultoría Administrativa".

Esta hipótesis se disprueba debido a que en la mayoría de los casos en que no han contratado servicios de Consultoría Administrativa, las empresas pequeñas y medianas, se debe principalmente a que no lo han considerado necesario; mientras que quienes consideraron que ésta era cara, al grado de no poder pagarla, resultaron ser una muy pequeña parte.

C A P I T U L O I I I

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

1. ANTECEDENTES HISTORICOS

Antes de que naciera el capitalismo industrial, ya -- existía la pequeña industria, teniendo como fuente creadora las necesidades del hombre; con el tiempo, habría de constituirse, no sólo como fuente de artículos de abastecimiento, sino como base de la cual partió hacia todos los rincones del orbe la industrialización.

En la actualidad, aún cuando la Revolución Industrial ha propiciado el crecimiento exagerado de algunas empresas, la pequeña industria subsiste y compite con ellas en compañía de otro importante sector económico: la empresa mediana.

En México, la industrialización comenzó prácticamente a raíz del logro de la independencia, este fenómeno se vió-

fortalecido después de la Revolución, al abrirse nuevos centros de población y por consiguiente de consumo, lo que favoreció la aparición de empresas grandes, medianas y pequeñas, éstas últimas ya presentes desde etapas anteriores en forma de industrias caseras y artesanales.

En la actualidad nuestro país se considera como en vías de desarrollo, lo que ocasiona que el sector empresarial pequeño y mediano encuentre un medio de desarrollo propio y que exista un constante nacimiento de empresas nuevas, en su mayoría pequeñas y la transformación de empresas pequeñas a medianas. Hasta la fecha se han realizado en nuestro país siete censos industriales, en los cuales se han advertido significativos cambios en la estructura de la industria mexicana (Ver tabla número I, página siguiente).

Conforme ha ido transcurriendo el tiempo, se observa que, al irse desarrollando la industria menor que pequeña (artesanal), ésta se ha transformado en industria pequeña y mediana, pero hasta ese nivel ha llegado, ya que no ha podido salir de la etapa de transición y convertirse en una empresa grande.

Tamaño de Empresas	Censo Industrial de 1930	Censo Industrial de 1950	Censo Industrial de 1955	Censo Industrial de 1960	Censo Industrial de 1965	Censo Industrial de 1971	Censo Industrial de 1975
Menor que pequeña	86.4%	71.9%	51.9%	42.8%	41.8%	34.92%	21.86%
Pequeña y Mediana	12	25.5	45.8	56.7	56.8	64.64	77.57
Grande	1.6	2.6	2.3	0.5	1.4	0.44	0.57
T o t a l e s	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

T A B L A No. I

2. DEFINICION

Hasta la fecha no existe un criterio generalmente -
aceptado para delimitar el tamaño en que se deba considerar
como pequeña y mediana a una empresa.

Para efectos de este estudio se ha tomado como base -
el criterio del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria-
Mediana y Pequeña (FOGAIN) por ser el más apegado a la rea-
lidad y calculado sobre bases firmes tomadas de investiga -
ciones efectuadas en diversas empresas y en distintas épo -
cas.

Este fondo considera que pertenecen a la categoría de -
pequeñas y medianas industrias "todas aquellas que transfor -
men materias primas en artículos terminados y que tengan un
Capital Contable no menor de \$ 25,000.00 ni mayor de -----
\$30'000,000.00".

También pueden tener acceso a los créditos del FOGAIN -
las empresas con capital contable hasta de \$ 35'000,000.00-
cuando por lo menos el 30% de su producción se destine a la
exportación, o bien a la sustitución de importaciones.

Para determinar estos límites, el FOGAIN divide al -
país en 3 zonas económicas:

ZONA 1 (Concentración Industrial) que comprende el -
Distrito Federal y los Municipios de Atizapán, Coacalco, -
Cuatitlán, Ecatepec, Naucalpan, Tlalnepantla, Tultitlán y -
Texcoco, del Estado de México; los Municipios de Apodaca, -
Garza García, Gral. Escobedo, Guadalupe, Monterrey, San Ni-
colás de los Garza y Santa Catarina, del Estado de Nuevo -
León y el Municipio de Guadalajara, del Estado de Jalisco.-
En esta zona los límites son de \$ 300,000.00 a \$30'000,000-

ZONA 2 (Relativa Concentración Industrial) integrada-
por los Municipios de Tlaquepaque y Zapopan, del Estado de-
Jalisco; los Municipios de Lerma y Toluca, del Estado de Mé-
xico; los Municipios de Cuernavaca y Jiutepec, del Estado -
de Morelos; los Municipios de Cuautlancingo, Puebla y San -
Pedro Cholula, del Estado de Puebla y el Municipio de Queré-
taro, del Estado de Querétaro. En esta zona los límites -
son de \$ 25,000.00 a \$ 30'000,000.00.

ZONA 3 (Escasa Concentración Industrial) integrada -
por el resto del Territorio Nacional, y cuyos límites son -
de \$ 25,000.00 a \$ 30'000,000.00.

3. IMPORTANCIA

La pequeña y mediana industria juega un papel muy importante en la estructura social y económica en los países en vías de desarrollo, como lo es México.

Aspecto Social:

Al estar poco automatizada, absorbe una mayor cantidad de mano de obra, lo que contribuye a atenuar el grave problema del desempleo (actualmente, existen 9.5 millones de sub-empleados y desempleados, o sea, el 60% de la población económicamente activa), ya que este grupo da empleo al 83.2% del total de la fuerza de trabajo utilizada en el país.

La pequeña y mediana industria ayuda a elevar el nivel de vida de sus trabajadores, mediante su mecanismo de redistribución, los dota de un poder de compra que contribuye al desarrollo del mercado interno. Además funciona como una escuela de capacitación para obreros, que de otra forma no tendrían acceso a este tipo de preparación.

Aspecto Económico:

Es la principal fuente de satisfacción de necesidades primarias, ya que abastece al país de artículos de consumo (Generan el 70% del valor de la producción total).

Propicia el desarrollo de las fuerzas productivas, - ya que es el principio de las grandes empresas (absorbe el 60% del capital invertido en el país).

Juega un papel de equilibrio frente a las empresas - grandes (generalmente trasnacionales), ya que no permite - que se integren verticalmente; esto lo hace abasteciénd_o - las con partes o productos maquilados o semielaborados, im - pidiendo de esta forma que se creen monopolios y, por lo - tanto, que acañaren por completo sectores económicos impor - tantes para México.

4. CARACTERISTICAS

Los problemas y desventajas a los que con mayor fre - cuencia tienen que enfrentarse las industrias pequeñas y me - dianas son:

1. En el aspecto financiero: falta de capital para am - pliar o renovar equipo, o cubrir los gastos necesarios para mantener la empresa operando.

Aún cuando en México existen instituciones financie - ras, es difícil que las organizaciones pequeñas y medianas - puedan cubrir las garantías que éstas les piden para poder - les otorgar los préstamos solicitados, además de otros gas -

tos que tienen que hacer como son los intereses y el pago de la investigación llevada a cabo por la financiera para conocer el grado de solvencia económica de éstas.

2. Por lo que hace a la administración: este tipo de instituciones tiene una característica especial: que toda la administración está centralizada en el dueño o gerente que se auxilia de un reducido número de gente (familiares o amigos) que no poseen, por lo general, los conocimientos administrativos necesarios.

No se cuenta además con una planeación adecuada y en ocasiones van trabajando al día, por otro lado, se carece en la casi totalidad de los casos, de objetivos y políticas.

No existe una delimitación de funciones por lo que en ocasiones éstas se duplican.

Conocen el proceso administrativo, pero no lo ponen en práctica correctamente.

3. Con respecto a contabilidad: El principal problema es que sus sistemas de contabilidad y control son imprecisos ya que los encargados no proporcionan una información con fiable sobre costos y gastos reales.

4. En relación con el abastecimiento: su desventaja es que no pueden aprovechar los descuentos por comprar en volumen. Otro problema es que, por motivos económicos, estén subordinados a un solo proveedor que, en ocasiones, no es el que ofrece el mejor precio y servicio.

También, aunque salgan al mercado nuevos materiales, no se cuenta con los elementos (técnicos y humanos) para poder llevar a cabo las pruebas de calidad y ver la conveniencia económica y productiva de utilizarlos en sustitución de los que actualmente se empleen.

5. En el aspecto de comercialización: no se cuenta con el capital necesario para llevar a cabo estudios de tendencia del mercado, cambios en los gustos, preferencias del consumidor, etc.

En ocasiones, no se tiene un grupo de personas encargadas de vender y promover los productos, debido a que no se pueden pagar esos salarios.

Debido al tipo de administración que se tiene en la mayoría de ellas, todavía se utiliza el enfoque del producto y no el de mercadotecnia, es decir: todo el esfuerzo comercial se concentra en el producto y no en el cliente.

6. Por lo que se refiere a producción: en muchos de estos negocios el equipo utilizado, es obsoleto y los métodos de producción son tradicionales, no se llevan a cabo mejoras en las instalaciones y no se sabe como adaptar nuevas herramientas que ayuden a aligerar las cargas de trabajo y a incrementar la productividad; otras veces ocurre que por haber ido creciendo sin planeación, los locales tengan una disposición inadecuada y las máquinas y equipo adquiridos más recientemente estén colocados "donde se haya encontrado lugar" sin que exista continuidad en la línea de producción y se tenga que estar transportando la materia a procesar de un lado a otro de la fábrica, lo que ocasiona los cuellos de botella, demoras en el surtido de los productos y alzas en los costos que no permiten a la pequeña y mediana empresa estar en condiciones de competitividad con las empresas grandes.

7. Respecto a personal: no puede competir con las grandes empresas en cuanto a la captación de recursos humanos por no poder ofrecer las mismas prestaciones y condiciones de trabajo que éstas; por este motivo, las empresas pequeñas y medianas son utilizadas como "trampolín" por los trabajadores, es decir: en cuanto aprenden un oficio o a manejar una máquina, abandonan la empresa para ingresar en otra de mayor tamaño. Todo esto ocasiona un alto porcentaje de rotación de personal que lógicamente se traduce en un alza-

en los costos y baja en la productividad, ya que mientras se contrata a un trabajador nuevo y éste es inducido y capacitado, distrae la atención de otros trabajadores que son los encargados de ponerlo en condiciones de desempeñar adecuadamente sus funciones.

Otra característica es el ambiente familiar que existe dentro de ella ya que todos se conocen y el patrón tiene una relación directa con casi todos y los ayuda a resolver sus problemas (Administración Paternalista).

8. También se puede hablar de algunos indicadores económicos obtenidos en el estudio llevado a cabo, en 5835 industrias pequeñas y medianas, por el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña en 1975:

a) Se observa en sus balances que el activo circulante es mayor que el fijo, lo que indica poca automatización en los procesos de producción (el capital invertido es menor en relación al empleo de la fuerza de trabajo).

b) Existe mala planeación de los recursos, la inversión de inventarios es alta (lo cual sólo es justificable cuando la producción es cíclica).

c) Estas empresas sólo obtienen crédito a corto plazo, -

el cuál se utiliza para apoyar el capital de trabajo, no para fomentar el crecimiento de las organizaciones, principalmente de activos fijos.

d) Otro problema es la inversión fuerte en cartera, que además está compuesta por muchas cuentas incobrables. Esto se debe a que, en su afán de vender, no hacen estudios de los clientes para conocer hasta qué punto son éstos sujetos de crédito, y en caso de serlo, cuál debe ser el monto de la línea de crédito para cada uno.

C A P I T U L O IV

METODOLOGIA A SEGUIR PARA LA INVESTIGACION EN EM-
PRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

METODOLOGIA A SEGUIR PARA LA INVESTIGACION DE EMPRESAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS

1. HIPOTESIS

1. La pequeña y mediana empresa, no recurre a la Consultoría Administrativa porque la considera cara o por desconocer su funcionamiento.
2. Por lo general la Consultoría Administrativa se solicita cuando el empresario se enfrenta a problemas, que con su capacidad, no puede resolver.
3. En la mayoría de las ocasiones, los servicios de los Consultores en Administración se solicitan para solucionar problemas del Area de Finanzas.
4. Una gran parte de los empresarios pequeños y medianos tienen cierta reacción negativa a los cambios que se suelen

presentar durante y después de la actuación de los Consultores, ya que piensan que su autoridad se va a ver afectada, o que van a perder el control de su empresa con las modificaciones que puedan hacer los Consultores.

5. En la pequeña y mediana empresa, los servicios de Consultoría Administrativa se solicitan más para resolver problemas ya existentes, que para prevenir su ocurrencia.

6. En ocasiones los pequeños y medianos empresarios desconocen su problema real y sólo advierten los síntomas.

2. UNIVERSO A INVESTIGAR

Para la determinación del universo a investigar en esta parte del trabajo, tomando en cuenta que la meta del estudio es conocer la difusión y aceptación que tiene el servicio de Consultoría Administrativa en la pequeña y mediana industria de transformación del D.F. y área metropolitana, considerando como tal a las zonas industriales de Tlalneptla y Naucalpan, nos basamos en la siguiente metodología:

1. Investigamos cada uno de los miembros del equipo de trabajo con los medios a nuestro alcance, en qué instituciones, tanto públicas como privadas, nos podrían proporcionar información acerca de cuántas industrias pequeñas y medianas existen, cuáles son sus ramos de actividad; qué criterios utilizan para considerarlas como pequeñas y medianas, cuántas de ellas están localizadas en el D.F. y área metropolitana, etc.
2. Conociendo ya a qué instituciones podíamos recurrir, hicimos una lista de las mismas y procedimos a visitarlas.
3. Ya recabada la información en los diversos organismos, nos dedicamos a analizarla y determinar así (con base en -- su actualización y confiabilidad, amén de su posible adaptación a los fines de nuestro trabajo) qué datos y de qué institución nos servirían como base para nuestro estudio.

El resultado de esta parte de la investigación fue la siguiente:

Las instituciones a las que recurrimos fueron:

- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- La Dirección General de la Pequeña y Mediana Industria de la Secretaría del Patrimonio y Fomento Industrial.
- El Centro Empresarial de Perfeccionamiento Socio Económico A.C.
- La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.
- El Banco de Fomento Cooperativo.
- El Fondo de Garantía y Fomento a la Pequeña y Mediana Industria.
- Nacional Financiera, S. A.

En la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, no existe una clasificación en donde se contemplen en forma específica la pequeña y mediana industria; ahí solamente existe una división que considera causantes menores y mayores, y desgraciadamente para nosotros, las empresas objeto de nuestra investigación pueden caer dentro de cualquiera de los dos rubros; por lo que esta información no fue de la utilidad esperada.

En la Dirección General de la Pequeña y Mediana Industria, se nos proporcionó una lista en donde se encuentra el número total de industrias, dividido por ramas de actividad, pero a pesar de su nombre, no existía allí una separación entre empresas pequeñas, medianas y grandes, motivo por el cual las cifras que obtuvimos no fueron de provecho para los fines de nuestro estudio.

En el Centro Empresarial de Perfeccionamiento Socio - Económico A.C., pusieron a nuestra disposición datos muy amplios sobre pequeña y mediana industria, con el inconveniente de que ésta era referente a los estados de: Puebla, Morelos, Guanajuato y Jalisco. El criterio que siguen aquí para clasificar a la pequeña y mediana industria está basado en el monto del Capital Contable de cada empresa, pero los límites que manejan, son muy bajos y utilizándolos disminuiríamos bastante el alcance de nuestro trabajo; los parámetros son de \$ 25,000,00 a \$ 5'000,000.00. Por este motivo, fue que no utilizamos la información de este organismo para fundamentar nuestro trabajo.

Por lo que respecta a la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, en el Departamento de actualización de directorios, se encuentra uno que contiene los nombres de todos sus miembros, pero en él no se hace ninguna distinción de las industrias de acuerdo a su tamaño, además sólo-

se consideran las empresas dedicadas a los siguientes ramos de actividad:

Manufacturas de Productos Alimenticios y Bebidas

Fabricación de Textiles y Prendas de Vestir

Industrias Metálicas Básicas

Otras Industrias Manufactureras

Por lo tanto, no pudimos tampoco tomar como punto de partida las cifras proporcionadas por esta Cámara.

En el Banco de Fomento Cooperativo averiguamos, al visitarlo, que ellos solamente tenían entre sus clientes cooperativas de todo tipo, pero no tenían ninguna clasificación respecto al tamaño de las mismas.

En el Fondo de Garantía y Fomento a la Pequeña y Mediana Industria, tienen el criterio de considerar como industrias medianas y pequeñas, a todas aquellas cuyo Capital Contable oscile entre los \$ 25,000.00 y los \$30'000,000.00- Aquí nos proporcionaron datos acerca de la cantidad existente en el país, basados en el IX Censo Industrial de 1970 - siendo éstas para aquella fecha: 76,753; también nos facilitaron datos acerca del estudio llevado a cabo por ellos - en el mismo año entre las Industrias Medianas y Pequeñas - del país.

Del Fondo de Garantía y Fomento a la Pequeña y Mediana Industria nos mandaron, para complementar nuestra información, a las oficinas centrales de Nacional Financiera, S. A., donde nos obsequiaron el número 37 del semanario "El Mercado de Valores" con fecha de Septiembre de 1977, en donde se encuentra contenido un avance de la información del X Censo Industrial de 1975 (que por otro lado son los datos más actualizados que nos fue posible conseguir). A la fecha de realización de éste existían en el país 93,293 industrias de transformación pequeñas y medianas, de las cuales un 77.2% se encontraba en provincia, mientras el 22.8% restante estaba ubicado en el D.F. y área metropolitana.

Calculando el porcentaje en esta última área, que es donde realizamos la investigación, determinamos que nuestro universo a investigar sería de 21,271 industrias.

Así pues los datos con que se calculó la muestra definitiva nos fueron proporcionados por NAFINSA y FOGAIN.

3. DETERMINACION DE LA MUESTRA

Para el cálculo de la muestra que debíamos considerar en el caso de las empresas pequeñas y medianas, tomamos en cuenta que el número de las mismas en 1975, según el X Censo Industrial, era de 21,271, por lo cual decidimos usar la fórmula probabilística para el cálculo de muestras en poblaciones finitas.

La fórmula se compone de dos partes:

$$a) \quad no = \frac{z^2 pq}{d^2}$$

no = Cálculo de la muestra sin tomar en cuenta el universo considerado.

$$b) \quad n = \frac{no}{1 + no/N}$$

n = Muestra definitiva, ajustada con respecto al universo considerado.

En donde:

p = Probabilidad de ocurrencia del evento esperado, en este caso, que en la empresa se hayan contratado servicios de Consultoría Administrativa; -

considerándose $p = 0.5$; por lo tanto:

$q =$ Probabilidad de no ocurrencia del evento; es decir, que nunca hayan contratado servicios de Consultoría Administrativa en la empresa entrevistada, considerándose, $q = 0.5$.

Para este problema, las probabilidades de ocurrencia y no ocurrencia del evento, se consideraron iguales, debido a que desconocíamos cuál era la distribución real en el universo determinado.

$N =$ Tamaño del universo, en este caso 21,271 empresas pequeñas y medianas en el D.F. y área metropolitana.

Se utilizó un intervalo de confianza del 98%, por lo tanto:

$$z = 2.33$$

$d =$ Precisión de la fórmula; para este caso específico se consideró suficiente con $d = 0.1$. Esto significa que de antemano se está considerando que en un 10% de las empresas entrevistadas, la información obtenida, por uno u otro motivo, no

sería correcta ni por lo tanto confiable para los fines de esta investigación, con lo que la muestra aumentó para conseguir mayor precisión.

Sustituyendo:

$$no = \frac{(2.33)^2 (.5) (.5)}{(.1)^2}$$

$$no = \frac{(5.4289) (.25)}{.01}$$

$$no = \frac{1.357225}{.01}$$

$$no = 135.72$$

Ajustando con respecto a N tenemos:

$$n = \frac{135.72}{1 + 135.72/21,271}$$

$$n = \frac{135.72}{1.0063}$$

$$n = 134.87$$

n = 135 empresas pequeñas y medianas

Una vez calculado el tamaño de la muestra, y con el objeto de hacerla aún más representativa, decidimos estratificarla tomando como base para tal fin el estudio realizado por el Fondo de Garantía y Fomento para la Pequeña y Mediana Industria en el año de 1970 con una muestra de 5,835 empresas, divididas según su giro y la importancia que el total de empresas dedicadas a esta actividad ejerce en la economía del país.

De esta estratificación a que sometimos nuestra muestra obtuvimos la siguiente tabla comparativa:

INDUSTRIAS:	Número de Empresas en la muestra - del FOGAIN	Porcentaje de la muestra del FOGAIN	Porcentaje nuestro con relación a la muestra del FOGAIN	Cantidad de Empresas en nuestra muestra	Aproximación	Porcentaje Real
Manufacturas de productos alimenticios	739	12.7%	13.9%	18.77	19	14.0%
Elaboración de bebidas	114	1.9	2.2	2.97	3	2.2
Fabricación de textiles	329	5.6	6.2	8.37	8	5.9
Fabricación de calzado y prendas de vestir	880	15.0	16.6	22.41	22	16.2
Industria y Productos de Madera y corcho, excepto muebles	97	1.7	1.8	2.43	3	2.2
Fabricación de muebles y accesorios excepto los de metal	267	4.6	5.0	6.75	7	5.1
Fabricación de pasta de celulosa, papel cartón y productos de estos materiales	93	1.6	1.8	2.43	3	2.2
Editoriales, Imprentas e Industrias conexas	379	6.5	7.2	9.72	10	7.4
Industria y productos del cuero, piel y materiales sucedáneos	205	3.6	3.9	4.27	4	2.9
Fabricación y reparación de productos de hule	112	1.9	2.2	2.97	3	2.2
Fabricación de substancias y productos químicos	318	5.4	6.0	8.10	8	5.9
Fabricación de productos de minerales no metálicos, excepto derivados del petróleo y del carbón	377	6.5	7.1	9.59	10	7.4
Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo de transporte	511	8.7	9.6	12.96	13	9.6
Fabricación de maquinaria, aparatos, accesorios y artículos eléctricos y electrónicos	157	2.7	2.9	3.92	4	2.9
Construcción ensamble, reconstrucción y reparación de equipo y material de transporte	308	5.3	5.8	7.83	8	5.9
Otras industrias manufactureras	414	7.1	7.8	10.53	11	8.1
	5300	90.8%	100.0%	134.02	136	100.1%
Industria del tabaco	4	0.1	-	-	-	-
Industrias metálicas básicas	98	1.7	-	-	-	-
Construcción de maquinaria, exceptuando la eléctrica	280	4.8	-	-	-	-
Servicios	153	2.6	-	-	-	-
	5835	100.0%				

173

Incluimos el número y el porcentaje de empresas consideradas para cada ramo de actividad.

En la tabla anterior no se consideraron como parte de la muestra las empresas de los ramos de:

Tabacos,
Industrias Metálicas Básicas,
Construcción de Maquinaria, exceptuando la eléctrica,
y Servicios.

Por considerar, en lo que hace a las tres primeras:

En primer lugar, que sería bastante difícil encontrar organizaciones de este tipo dentro del área a que se vió circunscrita nuestra investigación.

En segundo lugar, que aún si se pudiera localizar alguna, resultaría bastante difícil que ésta quedara incluida en el estudio debido al monto de su Capital, que generalmente es más alto que el nivel máximo de los parámetros que se tomaron en cuenta para este trabajo.

Por otra parte, el renglón de servicios se excluyó de las consideraciones de la muestra, por estar la investigación dirigida hacia la industria de transformación exclusi-

vamente.

La agrupación de industrias se realizó de acuerdo a la clasificación establecida por la resolución número 16 de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras, incluida en el Diario Oficial de la Federación del 6 de Septiembre de 1977.

La variación en porcentajes entre la muestra del FOGAIN y la de nuestro estudio, se debió a la no consideración de las industrias anteriormente señaladas.

La cantidad de empresas en nuestra muestra se determinó tomando como 100% el número obtenido en el cálculo de la misma (135).

Como en ninguno de los casos se obtuvieron cantidades exactas, se procedió a hacer una aproximación, en la cual se adoptó la política de no tener menos de tres industrias de cada grupo, con el objeto de hacer más fidedigna la información recopilada, por lo que nuestra muestra aumentó a 136 industrias.

Por último, después de realizar la aproximación, se calculó el porcentaje real de empresas en la muestra considerada.

4. DISEÑO Y APLICACION DE CUESTIONARIO PILOTO

Una vez determinados los primeros aspectos de nuestra investigación, o sea qué queremos investigar y en dónde, - procedimos a la elaboración de un cuestionario que nos permitiera recabar la información necesaria.

El cuestionario original (PILOTO) constaba de 17 preguntas, la mayoría de ellas abiertas, y a manera de prueba- lo aplicamos en 13 empresas, que significan el 10% de nuestra muestra, con los siguientes resultados:

Aumentamos 3 preguntas más, las cuales nos fueron sugeridas por la mayoría de los entrevistados.

Las preguntas que teníamos abiertas las cerramos, con siderando tanto las respuestas obtenidas, como lo que había mos estudiado en la bibliografía a nuestro alcance.

Dejamos únicamente dos preguntas abiertas, pero esto fue debido a que, para cerrarlas, habríamos tenido que in - cluir tantos parámetros como número de empresas formaban la muestra ya que una de ellas era eminentemente de criterio - y la otra se relacionaba con el tiempo de aparición de los problemas dentro de cada una de las empresas.

Una vez superados estos aspectos, procedimos a la elaboración del cuestionario definitivo, que sería aplicado en la totalidad de empresas integrantes de la muestra.

5. MODELO DE CUESTIONARIO DEFINITIVO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CUESTIONARIO PARA CONOCER LA OPINION ACERCA DE LA CON
SULTORIA ADMINISTRATIVA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRE
SA

Nombre de la Empresa _____

Giro _____

Antigüedad de la Empresa _____

Nombre del Entrevistado _____

Puesto que Ocupa _____

1. Capital Contable de la Empresa:

- a) De \$ 300,000.00 a \$ 1'000,000.00
- b) De \$ 1'000,001.00 a \$ 5'000,000.00
- c) De \$ 5'000,001.00 a \$15'000,000.00
- d) De \$ 15'000,001.00 a \$30'000,000.00

2. ¿Qué es para Ud. un servicio de Consultoría Adminis_ -

trativa? _____

3. ¿Han contratado alguna vez servicios de Consultoría -
Administrativa?
- SI () NO () Favor de pasar
a la pregunta
13

¿Cuántas veces? _____

4. Los servicios de Consultoría Administrativa le han si-
do proporcionados por:

- a) Despachos de Consultoría Adminis-
trativa ()
- b) Profesionistas Independientes ()
- c) Departamento especializado de la
empresa ()

5. ¿A través de que medios han conocido a los consulto-
res que han trabajado para Uds.?

- a) Por recomendaciones ()
- b) Prestigio de la firma o del con-
sultor ()
- c) Por medio del Directorio Telefó-
nico ()
- d) Otros, ¿Cuáles? _____

6. ¿En qué situaciones específicas se han decidido a contratar servicios de Consultoría Administrativa?

- a) Para prevenir problemas ()
- b) Para resolver problemas ya existentes ()

7. ¿Para qué tipo de problemas han solicitado los servicios de los consultores?

- a) Financieros ()
- b) De mercadotecnia ()
- c) De organización ()
- d) Contables ()
- e) De Producción ()
- f) De personal ()
- g) De sistemas y procedimientos administrativos ()

8. ¿Cómo se han dado cuenta de que necesitaban los servicios de un consultor?

- a) Al no encontrar solución a un problema ()
- b) Por falta de personal especializado ()
- c) Por falta de tiempo del personal ()
- d) Por sugerencias ()

9. En su opinión, ¿qué sería lo más importante que le po

drían ofrecer los consultores para celebrar con ellos un contrato?

- a) Rapidez ()
- b) Adecuación de Costo ()
- c) Eficiencia ()
- d) Garantía de Resultados ()

10. ¿Sobre qué bases han sido fijados los honorarios para los consultores?

- a) Horas-Hombre ()
- b) De acuerdo al tipo de trabajo a desarrollar ()
- c) Por iguala ()
- d) Otros, ¿Cuáles? _____

11. ¿Las soluciones propuestas por los consultores han sido puestas en práctica en la forma recomendada?

SI ()

NO ()

¿Por qué? _____

12. ¿Considera Ud. que los beneficios obtenidos del servicio de Consultoría administrativa, han sido con respecto al Costo del mismo:

Adecuados? ()

Inadecuados? ()

13. ¿Considera Ud. que la empresa marcha adecuadamente?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

14. Si se tuviera un problema dentro de la empresa, ¿recurriría a un consultor externo?

SI () NO ()

15. ¿Tiene la empresa algún problema que no haya sido solucionado y que esté limitando su buen funcionamiento?

SI () NO ()

16. ¿Qué tipo de problema es?

a) Financiamiento ()

b) De Mercadotecnia ()

c) De Organización ()

d) Contable ()

e) De Producción ()

f) De Personal ()

g) De sistemas y Proce

dimientos Adminis -

trativos ()

17. ¿Cuánto tiempo hace que fue detectado ese problema?

18. ¿Se ha hecho algo para solucionarlo?

SI ()

¿Ha dado algún resultado? _____

NO ()

¿Por qué? _____

19. ¿Se ha pensado desde que se tiene conocimiento de ese problema, en contratar los servicios de algún Consultor en Administración?

SI ()

NO ()

20. ¿Por qué no han utilizado los servicios de Consultores en Administración?

a) No les tienen confianza ()

b) Piensan que sus tarifas son altas ()

c) Por desconocimiento ()

d) Otros, ¿Cuáles? _____

Entrevistó: _____

Fecha: _____

6. OBJETIVOS DE LAS PREGUNTAS

PREGUNTA NUMERO 1:

CAPITAL CONTABLE DE LA EMPRESA:

- a) De \$ 300,000.00 a \$ 1,000,000.00
- b) De \$ 1'000,001.00 a \$ 5'000,000.00
- c) De \$ 5'000,001.00 a \$ 15'000,000.00
- d) De \$ 15'000,001.00 a \$ 30'000,000.00

Esta es una pregunta filtro, cuyo objetivo es conocer a través del Capital Contable, si la empresa cae dentro de los parámetros establecidos para poder considerarla dentro de este estudio específico.

Los límites considerados para determinar el tamaño de las industrias, fueron los mismos que maneja el FOGAIN; es decir: de \$ 300,000.00 a \$ 30'000,000.00, ya que las industrias investigadas se encuentran ubicadas dentro de la zona económica número 1.

PREGUNTA NUMERO 2:

¿Qué es para Ud. un servicio de Consultoría Administrativa?

El objetivo de esta pregunta es saber si la persona -

entrevistada tiene conocimiento de lo que significa el término Consultoría Administrativa, y ayudarnos así a comprobar si en verdad se ha recibido esta clase de servicio, o si se nos falsea la información.

Por otra parte preferimos hacer la pregunta indirecta, pues así reducimos en gran parte las probabilidades de que se nos conteste en forma falsa o errónea.

Esta también se puede considerar como pregunta filtro, pues al igual que la anterior nos sirve para inducir al tema central a la persona entrevistada.

PREGUNTA NUMERO 3:

¿Han contratado alguna vez servicios de Consultoría Administrativa?

SI () ¿Cuántas Veces? _____

NO ()

El objetivo de esta pregunta es conocer la difusión y grado de aceptación que tiene el Servicio de Consultoría Administrativa en las industrias pequeñas y medianas, además de saber con qué frecuencia son solicitados estos servicios por las empresas objeto de la investigación. Esto puede auxiliarnos para encontrar una posible relación entre

los años de existencia de la organización y sus necesidades de Consultoría Administrativa.

En caso de que la respuesta a esta pregunta sea afirmativa, se procederá a aplicar de la pregunta número 4 a la 12; en caso negativo se pasará a la pregunta número 13 y - subsecuentes.

PREGUNTA NUMERO 4:

Los servicios de Consultoría Administrativa le han sido proporcionados por:

El objetivo que se persigue al formular esta pregunta es saber quiénes y en qué porcentaje prestan este tipo de servicio; es por ello que se dan 3 opciones para responder:

a) DESPACHOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA: para aquellas industrias que reciben el servicio de despachos dedicados a este ramo de actividad.

b) PROFESIONISTAS INDEPENDIENTES: cuando el servicio lo prestan personas ajenas a la empresa que ejercen su profesión en forma independiente.

c) DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO DE LA EMPRESA: considerando que en algunos casos podríamos encontrar empresas que --

cuenten con su propio departamento de asesoría, por lo que no quisimos desechar esta posibilidad.

PREGUNTA NUMERO 5:

¿A través de qué medios han conocido a los Consultores que han trabajado para Uds.?

El objetivo de esta pregunta es conocer cuáles son las formas de promoción que más toma en cuenta o conoce el pequeño y mediano empresario cuando se trata de contratar servicios de Consultoría Administrativa. Las alternativas para contestar son las siguientes:

a) POR RECOMENDACIONES. Cuando los beneficios obtenidos con el servicio de Consultoría Administrativa, motivaron a otro u otros empresarios a recomendar al consultor con sus colegas.

b) PRESTIGIO DE LA FIRMA O DEL CONSULTOR. Para quienes contrataron el servicio tomando como base para elegir, el prestigio que el consultor tuviera en un círculo determinado.

c) POR MEDIO DEL DIRECTORIO TELEFONICO. Cuando no teniendo, el empresario, conocimiento de ningún Consultor en Administración, tomaba la decisión de contratar alguno de

los que aparecen en este medio informativo.

d) OTROS, ¿CUALES?. Se incluye este parámetro como precaución por si hubiésemos omitido alguna forma de promoción que también sea utilizada y tomada en cuenta por los directivos de industrias pequeñas y medianas.

PREGUNTA NUMERO 6:

¿En qué situaciones específicas se han decidido a contratar servicios de Consultoría Administrativa?

- a) Para prevenir problemas ()
- b) Para resolver problemas ya existentes ()

Con esta pregunta pretendemos conocer hasta dónde los pequeños y medianos empresarios se han dado cuenta de la necesidad de prevenir en lugar de resolver, los problemas administrativos a que en uno u otro momento se enfrentan to - dos ellos.

PREGUNTA NUMERO 7:

¿Para qué tipo de problemas han solicitado los servicios de los consultores?

- a) Financieros ()
- b) De Mercadotecnia ()

- c) De Organización ()
- d) Contabilidad ()
- e) De Producción ()
- f) De Personal ()
- g) De Sistemas y Pro
cedimientos Admi-
nistrativos ()

El objetivo de esta pregunta es conocer en qué área - o áreas de la empresa se tienen más problemas susceptibles de solucionarse por medio de la contratación de servicios - de Consultoría Administrativa, además de saber cuál o cuál - les son las áreas más conflictivas en la pequeña y mediana- industria.

PREGUNTA NUMERO 8:

¿Cómo se han dado cuenta de que necesitaban los servi- cios de un consultor?

- a) Al no encontrar solución a un problema ()
- b) Por falta de personal especia- lizado ()
- c) Por falta de tiempo del perso- nal ()

(d) Por sugerencias ()

El objetivo de plantear esta pregunta es saber por qué los empresarios pequeños y medianos recurren a los servicios de consultores externos y, en cierto modo, comprobar la exactitud de las respuestas dadas a la pregunta número 6 pues suponemos que, en términos generales, las personas que contesten contratar servicios de Consultoría Administrativa para prevenir problemas, nos responderán en el inciso (c) de esta pregunta, mientras que, quienes admitan contratar el servicio para resolver problemas ya existentes contestarán en cualquiera de los otros incisos.

PREGUNTA NUMERO 9:

En su opinión ¿qué sería lo más importante que le podrían ofrecer los consultores para celebrar con ellos un contrato?

Con esta pregunta se pretende conocer cuál o cuáles son los móviles principales que influyen, de manera directa, en la celebración de contratos entre los empresarios pequeños y medianos y los Consultores en Administración, las alternativas para contestar son:

- a) **RAPIDEZ.** Suponiendo que, cuando en una industria se detecta algún problema de cierta magnitud o importancia, para el empresario resulta determinante el acabar con el problema en cuestión, a la mayor brevedad posible.
- b) **ADECUACION DE COSTO.** Tomando como base que en una gran parte de los casos, las industrias objeto de este estudio, puedan o no estar en posibilidades de gastar sumas considerables por concepto de retribuciones a los Consultores, por lo que les puede resultar más atractivo un contrato -- donde se les ofrezca un ahorro considerable en este concepto.
- c) **EFICIENCIA.** Para aquellos casos en los que resulte más atractivo contratar un Consultor eficiente aunque no sea más barato o más rápido, es decir, para quienes consideren más importante la calidad del servicio que cualesquiera otros factores.
- d) **GARANTIA DE RESULTADOS.** Considerando que pueden existir empresas donde la garantía sea el factor determinante para aceptar o no los servicios de un determinado Consultor.

PREGUNTA NUMERO: 10

¿Sobre qué bases han sido fijados los honorarios para los consultores?

- a) Horas-Hombre ()
- b) De acuerdo al tipo de trabajo a desarrollar ()
- c) Por iguala ()
- d) Otros, ¿Cuáles? _____

El objeto de esta pregunta es conocer cuál es la forma más usual para determinar honorarios por servicios de Consultoría Administrativa entre las pequeñas y medianas industrias; consideramos que los tres parámetros ofrecidos se encuentran entre los más usuales, pero con el objeto de prevenir un posible olvido, incluimos un renglón extra donde se pueden explicar otras formas para la determinación de los honorarios.

PREGUNTA NUMERO 11:

¿Las soluciones propuestas por los consultores han sido puestas en práctica en la forma recomendada?

SI ()
NO () ¿Por qué? _____

Con esta pregunta se pretende conocer en qué porcentaje las soluciones propuestas por los Consultores son puestas en práctica, y el motivo por el cual no se llegan a implementar éstas, consideramos que así podremos conocer en qué medida las personas dedicadas a prestar este servicio -

hacen recomendaciones acordes con las necesidades y posibilidades actuales de la pequeña y mediana empresa.

PREGUNTA NUMERO 12:

¿Considera Ud. que los beneficios obtenidos del servicio de Consultoría Administrativa, han sido con respecto al costo del mismo?

Adecuados? () Inadecuados? ()

El objetivo de esta pregunta, es conocer cuál es la imagen que los empresarios tienen de la eficiencia y calidad de los servicios de Consultoría Administrativa que han recibido; por otra parte, se relaciona íntimamente con la anterior, pues resulta lógico pensar que si consideran adecuados los beneficios obtenidos, es porque han puesto en práctica las soluciones propuestas por los Consultores y les han dado resultados satisfactorios en la mayoría de los casos.

De la pregunta siguiente en adelante, comienza la sección dedicada a empresas que no han contratado nunca servicios de Consultoría Administrativa.

PREGUNTA NUMERO 13:

¿Considera Ud. que la empresa marcha adecuadamente?

SI ()

NO () ¿Por qué? _____

Esta, al igual que la primera del Cuestionario, es una pregunta filtro cuyo objetivo es inducir al entrevistado hacia el campo de conversación en que queremos desarrollar esta entrevista; además sirve como punto de partida para analizar la objetividad y certeza de las preguntas siguientes.

PREGUNTA NUMERO 14:

Si se tuviera un problema dentro de la empresa, ¿Recurriría a un consultor externo?

SI () NO ()

Esta pregunta tiene como objetivo conocer cuál es la disposición de los empresarios pequeños y medianos, que nunca han solicitado servicios de Consultoría Administrativa, hacia este tipo de actividad, además podemos cuantificar, por medio de las respuestas, cuál es, aproximadamente, el porcentaje de industrias que tienen al menos la idea de recurrir algún día a un consultor externo, que es al mismo tiempo el porcentaje de empresarios progresistas y con miras a un desarrollo futuro, mismos que seguramente predominarán sobre sus competidores en años venideros.

PREGUNTA NUMERO 15:

¿Tiene la empresa algún problema que no haya sido solucionado y que esté limitando su buen funcionamiento?

SI () NO ()

Esta pregunta tiene como objetivo primordial corroborar la respuesta otorgada en la número 13, o sea que sirve para determinar en qué casos se nos da información errónea o falsa y para asegurar la objetividad de las respuestas. - En caso de contestar en forma negativa, se procederá a aplicar la pregunta número 20, de otro modo se continuará en el orden normal.

PREGUNTA NUMERO 16:

¿Qué tipo de problema es?

- a) Financiamiento ()
- b) De Mercadotecnia ()
- c) De Organización ()
- d) Contable ()
- e) De Producción ()
- f) De Personal ()
- g) De Sistemas y Procedimientos Administrativos ()

El objetivo de esta pregunta es estratificar y determinar, cuantitativamente, la naturaleza y proporción de los problemas que afectan a la pequeña y mediana industria. Sirve además como complemento a la pregunta anterior, pues --

aquí se puede detallar con qué clase de problemas cuenta la empresa.

PREGUNTA NUMERO 17:

¿Cuánto tiempo hace que fue detectado ese problema?

La presente pregunta se plantea con el objeto de conocer durante cuánto tiempo, aproximadamente, el pequeño y mediano empresario puede tolerar un problema o, en el peor de los casos, minimizar su importancia sin tomar en cuenta su naturaleza.

Además por las respuestas de los entrevistados a esta pregunta, se puede deducir el tiempo de atraso que tienen respecto de sus competidores, tomando en cuenta que aquellos tienen problemas en su organización, mientras que estos marchan en forma un poco más desahogada.

PREGUNTA NUMERO 18 :

¿Se ha hecho algo para solucionarlo?

En esta pregunta se presentan dos parámetros como posibles respuestas:

a) SI () ¿Ha dado algún resultado? _____

Esta alternativa es para aquellas empresas que han tra

tado de resolver sus problemas con los recursos a su alcance y, al mismo tiempo, tratar de conocer hasta dónde han tenido éxito en sus tentativas.

b) NO () ¿Por qué? _____

Con esta otra alternativa, se pretende conocer cuán -
tas empresas no hacen nada por resolver los problemas que -
las limitan y el motivo por el cuál lo hacen.

PREGUNTA NUMERO 19:

¿Se ha pensado desde que se tiene conocimiento de ese
problema, en contratar los servicios de algún Consul-
tor en Administración?

SI () NO ()

El objeto de esta pregunta es conocer en qué medida, -
entre los empresarios que forman la muestra y que no han -
contratado servicios de Consultoría Administrativa, se tie-
ne al menos la idea de recurrir a este tipo de servicios co-
mo un posible camino hacia la solución de los problemas que
los limitan:

PREGUNTA NUMERO 20:

¿Por qué no ha utilizado los servicios de Consultores
en Administración?

a) No les tienen confianza ()

b) Piensan que sus tarifas son altas ()

- c) Por Desconocimiento ()
- d) Otros, ¿Cuáles? _____

Esta pregunta viene a complementar a la anterior y su objetivo es darnos cuenta de cuáles son los diversos motivos que aducen los empresarios pequeños y medianos para no contratar servicios de Consultoría Administrativa.

7. APLICACION DE CUESTIONARIOS

Una vez calculada y estratificada la muestra, se procedió a determinar en qué industrias específicas se lleva a cabo la aplicación de los cuestionarios elaborados. Para ésto utilizamos una tabla de números aleatorios y el segundo par de dígitos del número telefónico de cada industria, de las que aparecen en el Directorio Telefónico: Ejemplo:

Tomando la tabla de números aleatorios, a ojos cerrados se pone la punta del lápiz sobre ella y en el número señalado se comienza la búsqueda; supongamos que se trata de buscar empresas del ramo de Manufacturas de Productos Alimenticios.

En la tabla de números aleatorios se señaló el 31, y-

en el Directorio Telefónico bajo el título de Productos Alimenticios, la primera organización cuyo número telefónico - tiene como segundo par de dígitos al número 31 es:

Productos La Vera, S.A.

Poniente 122 # 532

Teléfono: 5-87-31-13

Col. Industrial Vallejo

En la misma forma se procedió a buscar todas las industrias que se visitarían para recopilar la información necesaria.

Cuando ya estaban determinadas todas las industrias que intervendrían en la muestra, se procedió a ordenarlas geográficamente para facilitar la aplicación de los cuestionarios, encontrando así cuatro zonas principales que son:

- Zona Noroeste (Tlalnepantla, Naucalpan y Satélite)
- Zona Norte (Col. Industrial Vallejo y Guadalupe Tepeyac)
- Zona Oriente (Col. Granjas México e Ixtapalapa)
- Zona Centro (Primer Cuadro, Col. del Valle, Portales, etc.)

Estas áreas geográficas fueron repartidas entre las parejas que formamos el equipo de trabajo. Se escogió este

sistema para aplicar los cuestionarios por considerar que con ello se incrementaría la eficiencia, pues una de las personas integrantes de la pareja podría captar conceptos o situaciones que para la otra pasaran por alto, obteniendo se así una información más exacta.

8. TABULACION DE DATOS

Para tabular la información obtenida mediante la aplicación de los Cuestionarios en las diversas empresas integrantes de la muestra, primero confrontamos y verificamos que las respuestas obtenidas tuvieran congruencia entre sí y por lo tanto resultarán utilizables para los fines de nuestra investigación; después, analizando la información obtenida, llegamos a la conclusión de que deberíamos hacer tres distintas tabulaciones:

- TABULACION DUAL:

En esta parte se encuentran contenidas las respuestas para la antigüedad de las empresas, y las preguntas 1, 2 y 3, sin hacer ninguna distinción respecto a si habían o no contratado alguna vez los servicios de Consultores en Administración, es decir están incluidas las 136 empresas que forman la muestra.

- TABULACION DE EMPRESAS QUE SI HAN CONTRATADO SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA: --

Aquí se vuelve a incluir la antigüedad de las empresas y las preguntas 1 y 2, además de las preguntas de la 4 a la 12, que eran exclusivas para empresas que estuvieran en esta categoría. En esta tabulación, el total de empresas entrevistadas es de 59.

- TABULACION DE EMPRESAS QUE NO HAN CONTRATADO SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA:

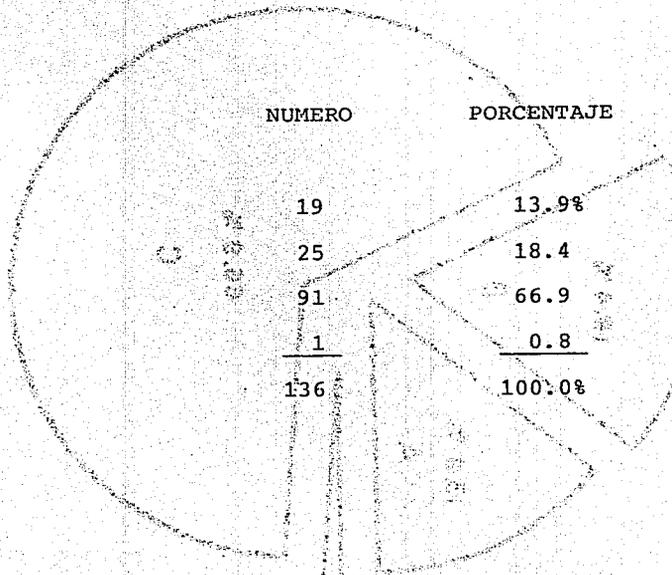
En esta parte se encuentran incluidas las respuestas relativas a la antigüedad y las preguntas 1 y 2, además de las preguntas de la 13 a la 20, las cuales solo se aplicaron en estas empresas. En esta tabulación el número de organizaciones es de 77.

9. **GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA**
TABULACION DUAL DE LAS 136
EMPRESAS ENTREVISTADAS

T A B L A No. 30

ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS

- A) DE 0 a 5 AÑOS
- B) DE 6 a 10 AÑOS
- C) MAS DE 11 AÑOS
- D) NO CONTESTO
- T O T A L

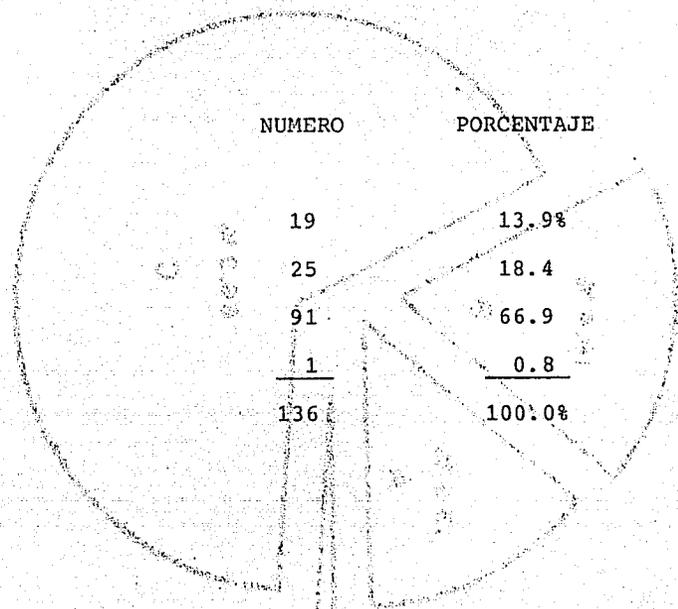


	NUMERO	PORCENTAJE
A)	19	13.9%
B)	25	18.4
C)	91	66.9
D)	<u>1</u>	<u>0.8</u>
T O T A L	136	100.0%

T A B L A No. 30

ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS

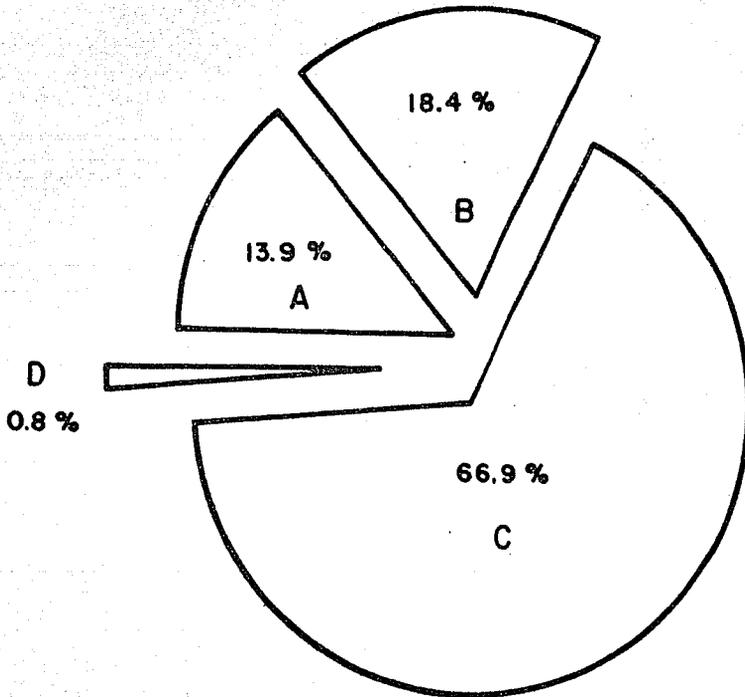
- A) DE 0 a 5 AÑOS
- B) DE 6 a 10 AÑOS
- C) MAS DE 11 AÑOS
- D) NO CONTESTO
- T O T A L



	NUMERO	PORCENTAJE
A)	19	13.9%
B)	25	18.4
C)	91	66.9
D)	<u>1</u>	<u>0.8</u>
T O T A L	136	100.0%

GRAFICA No. 30

ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA



A: De 0 a 5 AÑOS

B: De 6 a 10 AÑOS

C: MAS de 11 AÑOS

D: NO CONTESTO

GRAFICA NUMERO 30

INTERPRETACION:

Esta gráfica corresponde a la antigüedad de las industrias entrevistadas y nos indica que en primer lugar con 66.9% se encuentran las que tienen más de 11 años; en segundo lugar el 13.4% de las empresas comprendidas en la muestra tienen entre 6 y 10 años de existencia. El tercer lugar, con 13.9% lo ocupan las empresas que oscilan entre 0 y 5 años de vida; por último, podemos observar en la gráfica que un 0.8% no contestó a esta pregunta.

COMENTARIOS:

Podemos darnos cuenta en esta gráfica de que, en la muestra, las empresas dominantes tienen una antigüedad superior a los 11 años, mientras que con una vida de menos de 10 años encontramos sólo un pequeño porcentaje; ésto puede deberse a las dificultades a que se enfrentan los pequeños industriales que inician apenas un negocio, tales como: falta de financiamiento y rotación excesiva de personal, entre otros, que los obligan a cerrar sus puertas apenas han iniciado sus labores. Ésto podría evitarse, en la mayoría de las ocasiones haciendo una planeación, no solo a corto, sino a mediano y largo plazo, utilizando herramientas adminis

trativas acordes a las necesidades de las empresas que ayudarán a los administradores a tener un mayor control de la dirección que tome su empresa.

T A B L A No. 31

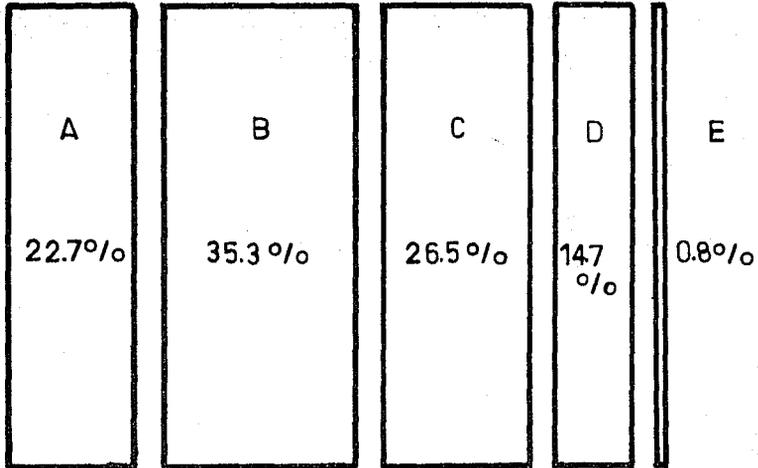
PREGUNTA NUMERO 1

CAPITAL CONTABLE DE LA EMPRESA

			NUMERO	PORCENTAJE
A)	DE \$ 300,000.00	a \$ 1'000,000.00	31	22.7%
B)	DE \$ 1'000,001.00	a \$ 5'000,000.00	45	35.3
C)	DE \$ 5'000,001.00	a \$15'000,000.00	36	26.5
D)	DE \$15'000,001.00	a \$30'000,000.00	20	14.7
E)	NO CONTESTO		<u>1</u>	<u>0.8</u>
T O T A L			136	100.0%

GRAFICA No. 31

CAPITAL CONTABLE DE LA EMPRESA



A: De \$ 300,000.00 a \$ 1'000,000.00

B: De \$ 1'000,001.00 a \$ 5'000,000.00

C: De \$ 5'000,001.00 a \$ 15'000,000.00

D: De \$15'000,001.00 a \$ 30'000,000.00

E: NO CONTESTO

GRAFICA NUMERO 31

INTERPRETACION:

Esta gráfica contiene los datos recogidos a través de la pregunta número 1 del cuestionario referente al monto -- del Capital Contable que se maneja en las empresas objeto - de este estudio.

Un 35.3% de las industrias entrevistadas tienen entre \$1'000,001.00 y \$5'000,000.00; en segundo lugar con 26.5% se encuentran las empresas que tienen Capital Contable de - \$5'000,001.00 a \$15'000,000.00. El 14.7% cuenta con un Ca- pital Contable que oscila entre \$15'000,001.00 y ----- \$30'000,000.00; el 22.7% tienen de \$300,000.00 a \$1'000,000.00 de Capital Contable.

En la gráfica también se contempla un porcentaje de - 0.8% que no contestó a esta pregunta por diversos motivos.

COMENTARIOS:

En esta gráfica es posible observar que la mayoría de las empresas de la muestra tienen un Capital que oscila en - tre \$1'000,000.00 y \$15'000,000.00, lo que nos hace suponer que existen más empresas de tipo industrial de tamaño medio- que pequeño en el país.

T A B L A No. 32

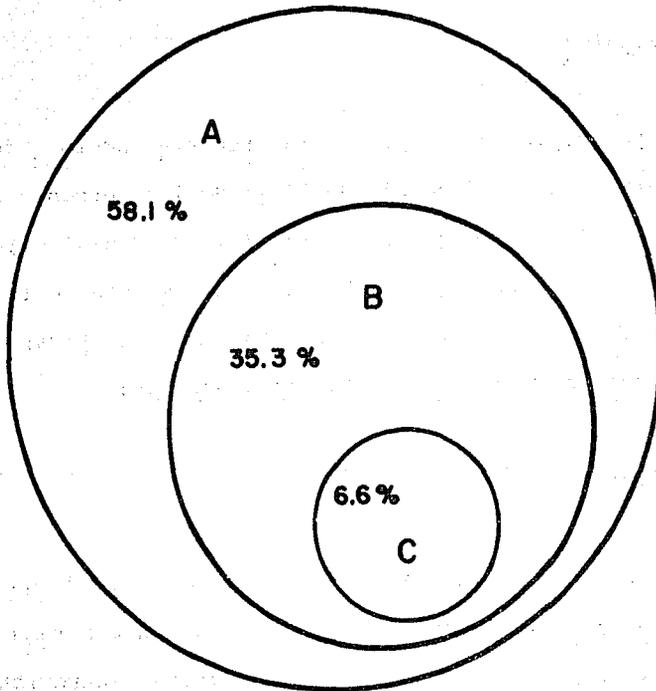
PREGUNTA NUMERO 2

¿QUE ES PARA UD. UN SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) SI SABE LO QUE ES	79	58.1%
B) NO SABE LO QUE ES	48	35.3
C) NO CONTESTO	<u>9</u>	<u>6.6</u>
TOTAL	136	100.0%

GRAFICA No. 32

¿QUE ES PARA UD. UN SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?



A: SI SABE

B: NO SABE

C: NO CONTESTO

GRAFICA NUMERO 32

INTERPRETACION:

Esta gráfica se refiere a la pregunta número 2 del cuestionario y nos indica que un 58.1% de las personas entrevistadas sí sabe lo que es un servicio de Consultoría Administrativa, mientras que un 35.3% no tiene idea de lo que se entiende por el término Consultoría Administrativa; el 6.6% restante se negó a contestar esta pregunta.

COMENTARIOS:

Al analizar esta gráfica, nos damos cuenta de que el término Consultoría Administrativa tiene ya un panorama bastante amplio, pues casi un 60% de las personas entrevistadas lo conocen y saben lo que significa. Por otro lado, también vemos que un gran porcentaje se negó a contestar esta pregunta aduciendo para ello diferentes motivos que nos hacen pensar en incluirlos definitivamente entre las personas que no conocen el significado del término.

T A B L A No. 33

PREGUNTA NUMERO 3

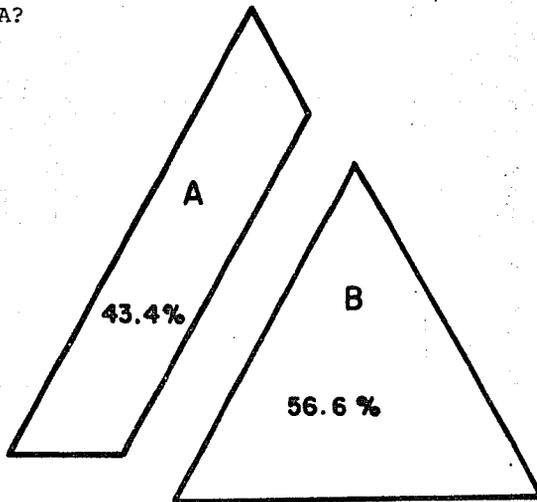
¿HAN CONTRATADO ALGUNA VEZ SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) SI HAN CONTRATADO	59	43.4%
B) NO HAN CONTRATADO	<u>77</u>	<u>56.6</u>
T O T A L	136	100.0%

1
213
1

GRAFICA No. 33

¿HA CONTRATADO ALGUNA VEZ SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINIS
TRATIVA?



A: SI

B: NO

GRAFICA NUMERO 33

INTERPRETACION:

En esta gráfica, que corresponde a la pregunta número 3 del Cuestionario, podemos ver la proporción que existe entre las empresas consideradas en la muestra que han contratado alguna vez el servicio de Consultoría Administrativa y -- las que no lo han hecho. Entre las primeras, es decir, las que han solicitado el servicio, tenemos el 43.4% mientras -- que el resto 56.6% nunca han contratado a Consultores en Administración.

COMENTARIOS:

Con esta gráfica nos es posible observar que a pesar de tener un panorama relativamente amplio, la utilización -- de la Consultoría Administrativa no está aún muy difundida -- entre la pequeña y mediana industria de transformación en Mé -- xico, pues es definitivamente mayoritario el porcentaje de -- empresas en la muestra, que no ha recurrido nunca a este tipo de auxilio a sus actividades administrativas. Esto puede -- deberse más que al desconocimiento de su existencia, a la -- falta de recursos para aplicarla, pues ya vimos en la gráfica número 32 que casi un 60% de las personas entrevistadas es -- tán familiarizadas con la Consultoría Administrativa.

10. GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA
 TABULACION DE las 59 EMPRESAS
 QUE SI HAN CONTRATADO LOS
 SERVICIOS DE
 CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

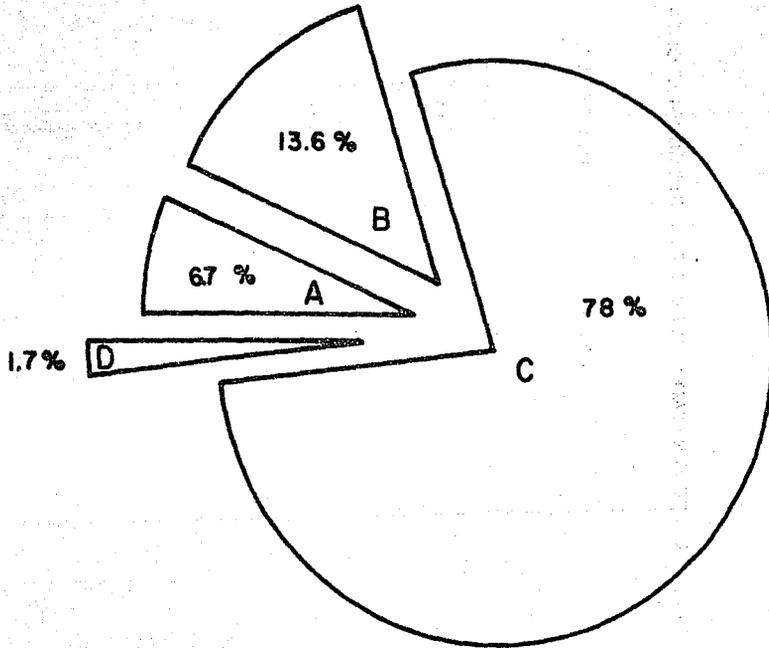
T A B L A No. 34

ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS QUE SI HAN CONTRATADO SERVICIOS DE CONSULTORIA

	NUMERO	PORCENTAJE
A) DE 0 a 5 AÑOS	4	6.7%
B) DE 6 a 10 AÑOS	8	13.6
C) MAS DE 11 AÑOS	46	78.0
D) NO CONTESTO	<u>1</u>	<u>1.7</u>
T O T A L	59	100.0%

212

GRAFICA No. 34
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA



A: De 0 a 5 AÑOS

B: De 6 a 10 AÑOS

C: MAS DE 11 AÑOS

D: NO CONTESTO

GRAFICA NUMERO 34

INTERPRETACION:

Gráfica que se refiere a la antigüedad de las empresas que ya han recibido Consultoría Administrativa y en ella encontramos que: un 6.7% de las industrias entrevistadas tienen de 0 a 5 años operando; un 13.6% de ellas de 6 a 10, y el 78% de 11 años en adelante.

El 1.7% restante no contestó la pregunta.

COMENTARIOS:

Se puede observar con esta gráfica que las empresas que en mayor promedio han recibido Consultoría Administrativa son las que tienen bastante tiempo de establecidas (once años o más), esto se puede deber a que la empresa haya ido creciendo con el transcurso del tiempo, pero que los métodos, sistemas y procedimientos existentes sean ya obsoletos o inadecuados para su nuevo tamaño, lo que ocasiona que se haga necesario poner en práctica otro tipo de Organización para lo cual se recurre a un despacho de Consultores en Administración.

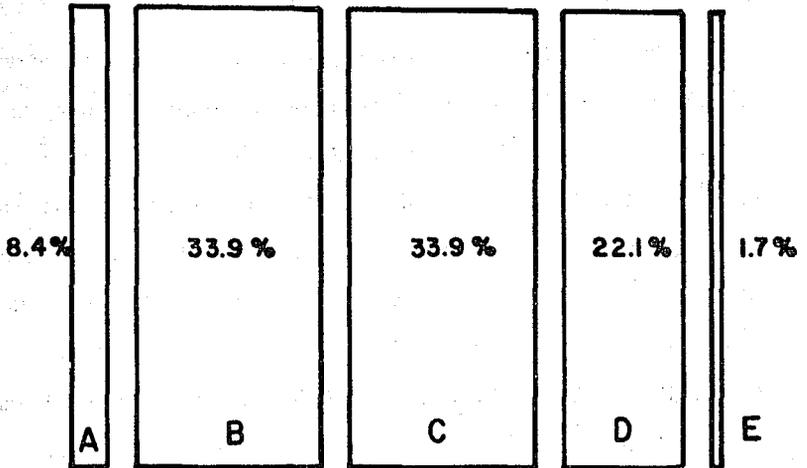
T A B L A No. 35

PREGUNTA NUMERO 1

CAPITAL CONTABLE DE LA EMPRESA

	NUMERO	PORCENTAJE
A) DE \$ 300,000.00 a \$ 1'000,000.00	5	8.4%
B) DE \$ 1'000,001.00 a \$ 5'000,000.00	20	33.9
C) DE \$ 5'000,001.00 a \$ 15'000,000.00	20	33.9
D) DE \$15'000,001.00 a \$ 30'000,000.00	13	22.1
E) NO CONTESTO	<u>1</u>	<u>1.7</u>
T O T A L	59	100.0%

¿CAPITAL CONTABLE DE LA EMPRESA?



A: De \$ 300,000.00 a \$ 1'000,000.00

B: De \$ 1'000,001.00 a \$ 5'000,000.00

C: De \$ 5'000,001.00 a \$ 15'000,000.00

D: De \$15'000,001.00 a \$ 30'000,000.00

E: NO CONTESTO

GRAFICA NUMERO 35

INTERPRETACION:

Esta gráfica, correspondiente a la pregunta número 1- nos muestra que la distribución de las empresas que ya han recibido Consultoría Administrativa, de acuerdo al monto de su Capital Contable, es en esta forma: 33.9% de las indus- trias tiene de \$1'000,001.00 a \$ 5'000,000.00 de capital; - otro 33.9% lo forman las que cuentan con un Capital que va - desde \$5'000,001.00 hasta \$15'000,000.00; el 22.1% de ellas tiene de \$15'000,001.00 a \$ 30'000,000.00. Y por último el 8.4% del total cuenta con un capital que oscila entre ----- \$300,000.00 y \$ 1'000,000.00.

El 1.7% faltante no contestó.

COMENTARIOS:

Con esto se puede observar que la tendencia a utili- zar el servicio de Consultoría Administrativa es mayor en - las empresas que cuentan con más recursos.

Esto puede deberse a que se tiene la idea que es dema- siado costoso el servicio, y por lo tanto, las empresas con- menos Capital no consideran como recurso para solucionar sus

problemas el de contratar un servicio Administrativo. Por--
otro lado, las empresas con poco Capital no pueden, en oca -
siones, destinar una parte de su presupuesto para utilizarla
en este renglón aunque tengan problemas administrativos gra-
ves que estén afectando su eficacia como Organización.

T A B L A No. 36

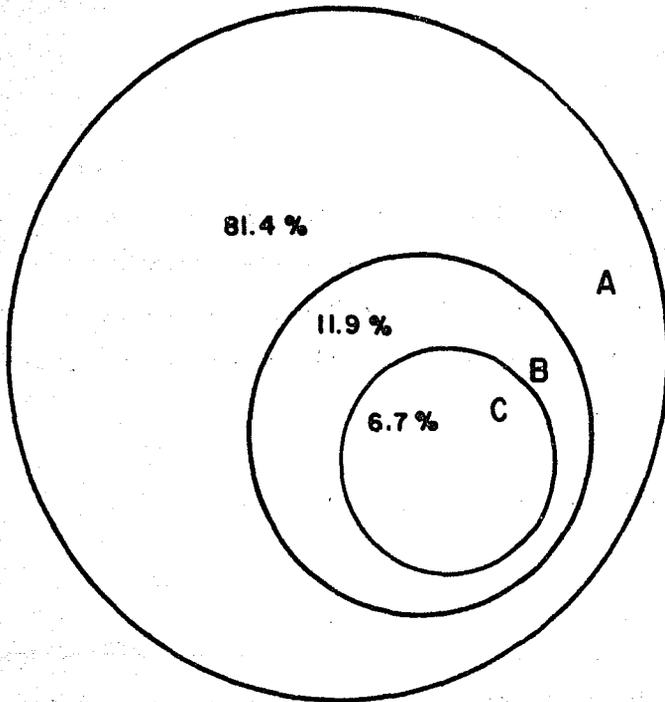
PREGUNTA NUMERO 2

¿QUE ES PARA UD. UN SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) SI SABE LO QUE ES	48	81.4%
B) NO SABE LO QUE ES	7	11.9
C) NO CONTESTO	<u>4</u>	<u>6.7</u>
T O T A L	59	100.0%

GRAFICA No. 36

¿QUE ES PARA UD. UN SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?



A: SI SABE

B: NO SABE

C: NO CONTESTO

GRAFICA NUMERO 36

INTERPRETACION:

En la gráfica que corresponde a la pregunta número 2- del cuestionario y que sirve para conocer si las personas - que ya han recibido servicios de Consultoría Administrativa- saben cuál es el significado de este término, encontramos - que el 81.4% si tiene la idea de lo que quiere decir, pero - un 11.9% no lo supo.

El restante 6.7% no contestó.

COMENTARIOS:

Podemos observar que en los organismos donde ya se ha aplicado la Consultoría Administrativa, en la mayoría de los casos, las personas que trabajan en éstas, están conscientes de lo que el término significa, además de que conocen los be neficios que ésto ha traído a las empresas.

Los casos negativos se deben a que las personas entre vistas en esos lugares eran de reciente ingreso, y por lo tanto desconocían, en su totalidad, el funcionamiento de la empresa donde actualmente estaban prestando sus servicios, - más no fue posible entrevistar a otros funcionarios debido a sus múltiples ocupaciones.

T A B L A No. 37

PREGUNTA NUMERO 3

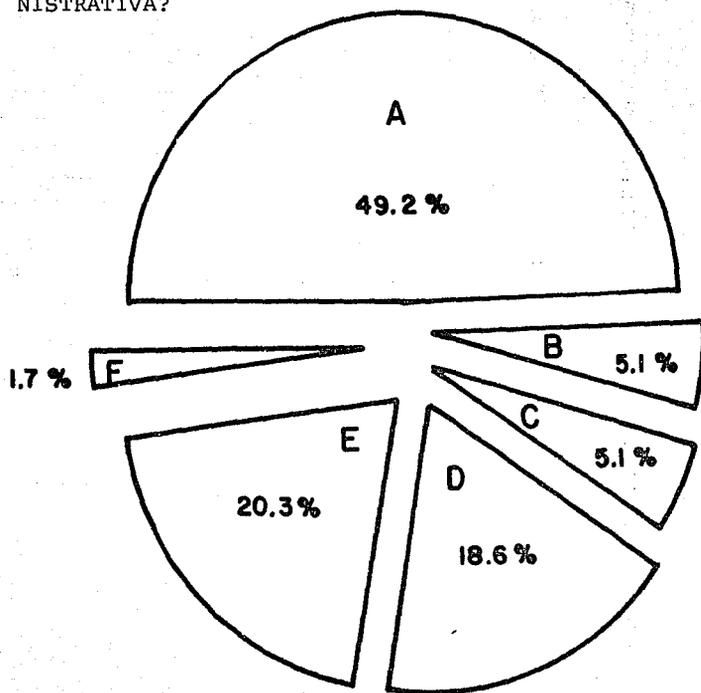
¿CUANTAS VECES HA CONTRATADO EL SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) DE 1 a 3 VECES	29	49.2%
B) DE 4 a 7 VECES	3	5.1
C) VARIAS VECES	3	5.1
D) ANUAL O PERIODICAMENTE	11	18.6
E) EN FORMA PERMANENTE	12	20.3
F) NO CONTESTO	<u>1</u>	<u>1.7</u>
T O T A L	59	100.0%

- 225 -

GRAFICA No. 37

¿CUANTAS VECES HA CONTRATADO SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?



- A:** DE 1 a 3 VECES
- B:** DE 4 a 7 VECES
- C:** VARIAS VECES
- D:** ANUAL O PERIODICAMENTE
- E:** EN FORMA PERMANENTE
- F:** NO CONTESTO

GRAFICA NUMERO 37

INTERPRETACION:

Esta gráfica que corresponde a la pregunta número 3 - indica que un 49.2% de las empresas ha contratado servicios de Consultoría Administrativa de 1 a 3 veces; un 20.3% cuenta con este beneficio en forma permanente; 18.6% lo hace - anual o periódicamente; 5.1% lo ha hecho de 4 a 7 ocasiones y otro porcentaje igual al anterior lo solicitó varias veces.

El 1.7% restante no contestó.

COMENTARIOS:

En esta gráfica observamos que el porcentaje de empresas que utiliza el servicio de Consultoría Administrativa en forma constante no es muy pequeño; quizá la razón por la que los otros empresarios no lo hacen así sea por el costo - que representaría el emplear este tipo de servicios.

T A B L A No. 38

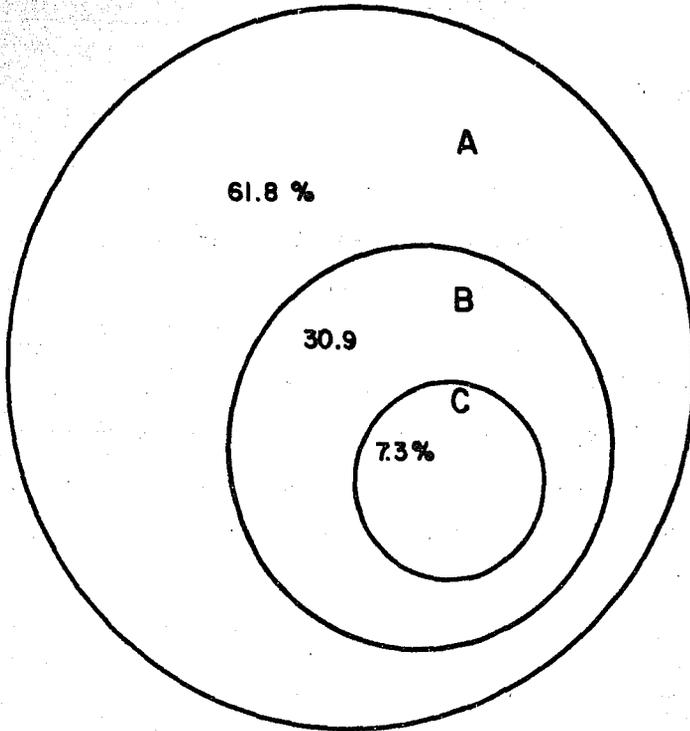
PREGUNTA NUMERO 4

LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA LE HAN SIDO PROPORCIONADOS POR:

	NUMERO	PORCENTAJE
A) DESPACHOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA	42	61.8%
B) PROFESIONISTAS INDEPENDIENTES	21	30.9
C) DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO DE LA EMPRESA	<u>5</u>	<u>7.3</u>
T O T A L E S	68	100.0%

NOTA: La suma de respuestas excede el número de cuestionarios aplicados (59), debido a que se podían dar una o más respuestas.

LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA LE HAN SIDO PRO
PORCIONADOS POR:



A: DESPACHOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

B: PROFESIONISTAS INDEPENDIENTES

C: DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO DE LA EMPRESA

GRAFICA NUMERO 38

INTERPRETACION:

Esta gráfica corresponde a la pregunta número 4 del cuestionario que sirve para conocer quién les ha brindado a las industrias, Consultoría Administrativa.

La más empleada fue la proporcionada por los Despachos de Consultoría Administrativa (61.8%); en segundo lugar están los profesionistas independientes (30.9%) y por último las empresas que cuentan con un departamento especializado (7.3%).

COMENTARIOS:

Se puede afirmar, de acuerdo a los resultados de la investigación, que en la mayoría de las empresas se opta por utilizar la Consultoría Administrativa externa. Esto se debe a que los Consultores externos cuentan con distintos profesionistas que abarcan todos los aspectos necesarios para solucionar en forma eficiente los problemas de las empresas, lo que brinda el beneficio de la especialización, contando así las empresas con un cuerpo de especialistas en todas y cada una de las áreas funcionales de la misma; además un Consultor externo no está viciado con los problemas de la Or

ganización y puede por tanto dar recomendaciones más objetivas y efectivas.

Por último, cabe decir que todo esto lo obtiene la empresa a un costo más bajo que si contara con un departamento propio de Consultoría.

T A B L A No. 39

PREGUNTA NUMERO 5

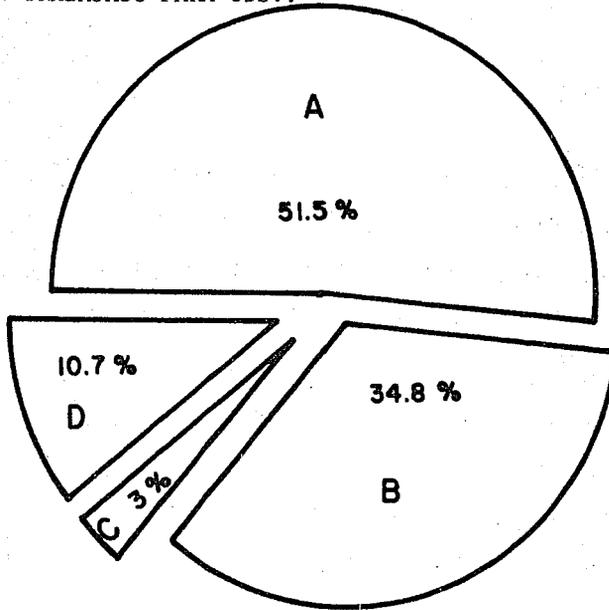
¿A TRAVES DE QUE MEDIOS HAN CONOCIDO A LOS CONSULTORES QUE HAN TRAJIDO PARA UDS.?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) POR RECOMENDACIONES	34	51.5%
B) PRESTIGIO DE LA FIRMA O DEL CONSULTOR	23	34.8
C) POR MEDIO DEL DIRECTORIO TELEFONICO	2	3.0
D) OTROS	7	10.7
¿CUALES?		
POR CONTAR CON UN DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO EN LA EMPRESA	2	
NO SABE	4	
ELLOS SE HAN PRESENTADO	1	
T O T A L E S	66	100.0%

NOTA: La suma de respuestas excede al número de cuestionarios aplicados (59) debido a que se podían dar una o más respuestas.

GRAFICA No. 39

¿ A TRAVES DE QUE MEDIOS HAN CONOCIDO A LOS CONSULTORES QUE HAN TRABAJADO PARA UDS. ?



A: POR RECOMENDACIONES

B: PRESTIGIO DE LA FIRMA O DEL CONSULTOR

C: POR MEDIO DEL DIRECTORIO TELEFONICO

D: OTROS

GRAFICA NUMERO 39

INTERPRETACION:

Esta gráfica correspondiente a la pregunta número 5-- nos muestra que el medio más común para conocer a los Consultores que han contratado las empresas entrevistadas han sido las recomendaciones (51.5%); en segundo lugar, está el prestigio de la firma o del Consultor (34.8%); el tercer lugar lo ocupó el inciso relativo a otros parámetros con un total de 10.7% (6.1% contestaron no saber; 3.1% ya cuentan con un departamento dentro de la Organización; 1.5% de los Consultores se han presentado ellos mismos).

Por último, un 3% de los entrevistados lo hicieron a través del Directorio Telefónico.

COMENTARIOS:

Con esta gráfica nos damos cuenta de que para los empresarios es más importante la recomendación que algún colega le haga, que el propio prestigio de los Consultores. Por otra parte, fue un porcentaje muy bajo el que contestó haber buscado a los Consultores por medio del Directorio Telefónico.

T A B L A No. 40

PREGUNTA NUMERO 6

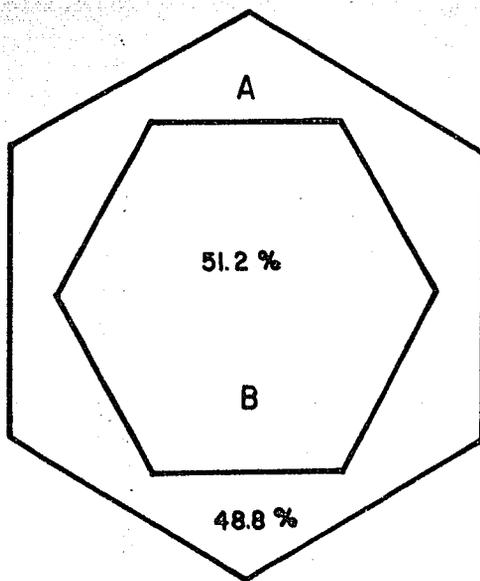
¿EN QUE SITUACIONES ESPECIFICAS SE HAN DECIDIDO A CONTRATAR SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) PARA PREVENIR PROBLEMAS	39	48.8%
B) PARA RESOLVER PROBLEMAS YA EXISTENTES	<u>41</u>	<u>51.2</u>
T O T A L E S	80	100.0%

NOTA: La suma de respuestas excede al número de cuestionarios aplicados (59) debido a que se podían dar una o más respuestas.

GRAFICA No. 40

¿EN QUE SITUACIONES ESPECIFICAS SE HAN DECIDIDO A CONTRATAR
SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?



A: PARA PREVENIR PROBLEMAS

B: PARA RESOLVER PROBLEMAS YA EXISTENTES

GRAFICA NUMERO 40

INTERPRETACION:

Esta gráfica corresponde a la pregunta número 6 del cuestionario e indica que en el 51.2% de los casos, la razón por la que se decidieron los empresarios a contratar servicios de Consultoría Administrativa fue para resolver problemas ya existentes y en un 48.8% de las veces, para prevenir problemas.

COMENTARIOS:

De acuerdo al resultado anterior se observa que los empresarios mexicanos están tomando conciencia de que es más adecuado (y generalmente menos costoso) evitar los errores en las empresas con una adecuada prevención, lo que redundará en mayores beneficios y ésta es la razón por la cual se está dando más a conocer la Consultoría Administrativa en nuestro país, ya que en años anteriores era completamente desconocida y en consecuencia menos empleada, aunque nos damos cuenta de que todavía falta mucho para que los pequeños y medianos empresarios mexicanos confíen en otras personas para que les ayuden a Administrar y Organizar sus empresas.

T A B L A No. 41

PREGUNTA NUMERO 7

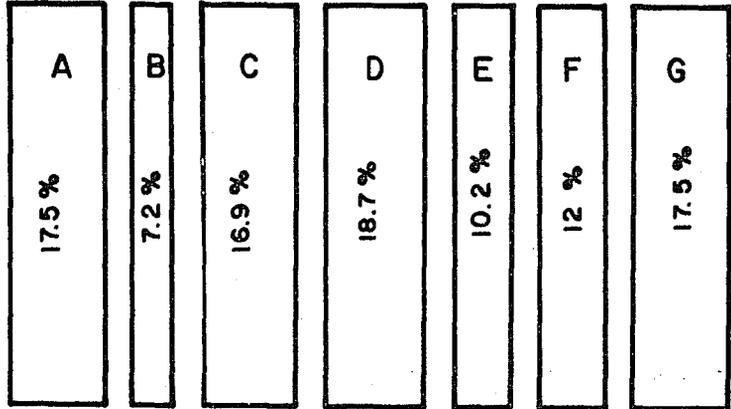
¿PARA QUE TIPO DE PROBLEMAS HAN SOLICITADO LOS SERVICIOS DE LOS CONSULTORES?

		NUMERO	PORCENTAJE
A)	FINANCIEROS	29	17.5%
B)	DE MERCADOTECNIA	12	7.2
C)	DE ORGANIZACION	28	16.9
D)	CONTABLES	31	18.7
E)	DE PRODUCCION	17	10.2
F)	DE PERSONAL	20	12.0
G)	DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	<u>29</u>	<u>17.5</u>
	T O T A L E S	166	100.0%

NOTA: La suma de respuestas excede al número de cuestionarios aplicados (59) debido a que se podían dar una o más respuestas.

GRAFICA No. 41

¿PARA QUE TIPO DE PROBLEMAS HAN SOLICITADO LOS SERVICIOS DE
LOS CONSULTORES?



- A: FINANCIEROS
- B: DE MERCADOTECNIA
- C: DE ORGANIZACION
- D: CONTABLES
- E: DE PRODUCCION
- F: DE PERSONAL
- G: DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

GRAFICA NUMERO 41

INTERPRETACION:

Gráfica relacionada con la pregunta número 7 que se refiere a cuál es el tipo de problema más frecuentemente encargado a Consultores para su solución.

En un 18.7% de las ocasiones se trató de problemas Contables; los Financieros y los Sistemas y Procedimientos-Administrativos ocuparon el segundo lugar con 17.5% respectivamente; en tercer lugar se encuentran los de Organización con 16.9%; en cuarto lugar los de personal con 12%; en quinto lugar los de Producción con 10.2%, y por último, los menos frecuentes fueron los de Mercadotecnia con 7.2%.

COMENTARIOS:

Podemos observar que la Consultoría Administrativa se ha ido desarrollando últimamente y que ya no se utiliza únicamente cuando se trata de problemas contables como antes ocurría, sino que se aplica a todo tipo de problemas administrativos en un alto índice y que hay una mayor necesidad de ella debido al desarrollo industrial del país, y a la conveniencia de que la empresa marche eficientemente, logrando así una mayor productividad.

T A B L A No. 42

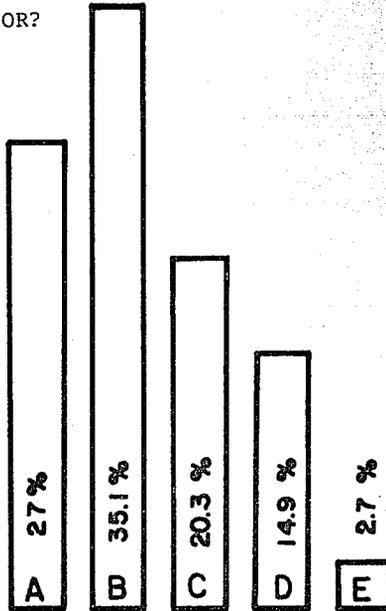
PREGUNTA NUMERO 8

¿COMO SE HAN DADO CUENTA DE QUE NECESITABAN LOS SERVICIOS DE UN CON
SULTOR?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) AL NO ENCONTRAR SOLUCION AL PROBLEMA	20	27.0%
B) POR FALTA DE PERSONAL ESPECIALIZADO	26	35.1
C) POR FALTA DE TIEMPO DEL PERSONAL	15	20.3
D) POR SUGERENCIAS	11	14.9
E) NO CONTESTO	<u>2</u>	<u>2.7</u>
T O T A L E S	74	100.0%

NOTA: La suma de respuestas excede al número de cuestionarios aplicados (59) debido a que se podían dar una o más respuestas.

¿COMO SE HAN DADO CUENTA DE QUE NECESITABAN LOS SERVICIOS DE UN CONSULTOR?



- A: AL NO ENCONTRAR SOLUCION A UN PROBLEMA
- B: POR FALTA DE PERSONAL ESPECIALIZADO
- C: POR FALTA DE TIEMPO DEL PERSONAL
- D: POR SUGERENCIAS
- E: NO CONTESTO

GRAFICA NUMERO 42

INTERPRETACION:

Esta gráfica se refiere a la pregunta número 8 que sirve para conocer cómo se dieron cuenta, en las empresas, de que necesitaban los servicios de un Consultor en Administración.

El 35.1% de los casos fue por falta de personal especializado; 27% fue al no encontrar solución al problema; 20.3% por falta de tiempo del personal y por último 14.9% por sugerencias.

Un 2.7% de las personas entrevistadas no contestó.

COMENTARIOS:

Analizando los resultados obtenidos para esta gráfica, observamos que para los pequeños y medianos empresarios es una verdadera ventaja contratar Consultores en Administración, pues ello representa tener a su servicio un equipo de especialistas en diferentes áreas de la empresa, que son una garantía de solución a los problemas y que además tienen el tiempo necesario para dedicarlo a los problemas de la Organización.

Por otra parte el tener a este equipo en plan de con -
sultores, no representa para el empresario un costo tan alto
como sería si los tuviera como empleados permanentes.

T A B L A No. 43

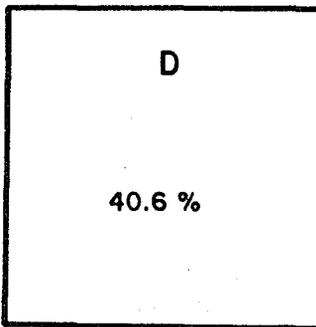
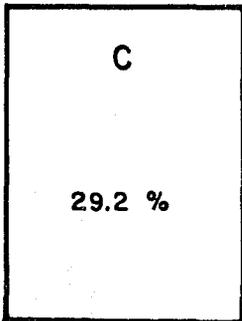
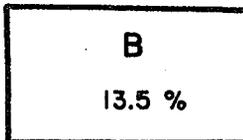
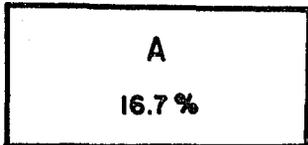
PREGUNTA NUMERO 9

EN SU OPINION, ¿QUE SERIA LO MAS IMPORTANTE QUE LE PODRIAN OFRECER
LOS CONSULTORES PARA CELEBRAR CON ELLOS UN CONTRATO?

		NUMERO	PORCENTAJE
A)	RAPIDEZ	16	16.7%
B)	ADECUACION DE COSTO	13	13.5
C)	EFICIENCIA	28	29.2
D)	GARANTIA DE RESULTADOS	<u>39</u>	<u>40.6</u>
	T O T A L E S	96	100.0%

NOTA: La suma de respuestas excede al número de cuestionarios aplicados (59) debido a que se podían dar una o más respuestas.

¿EN SU OPINION, QUE SERIA LO MAS IMPORTANTE QUE LE PODRIAN OFRECER LOS CONSULTORES PARA CELEBRAR CON ELLOS CONTRATO?



- A: RAPIDEZ
- B: ADECUACION DE COSTO
- C: EFICIENCIA
- D: GARANTIA DE RESULTADOS

GRAFICA NUMERO 43

INTERPRETACION:

Esta gráfica se relaciona con la pregunta numero 9 - que sirve para conocer, en opinión de los entrevistados, el factor que sería más importante que les ofrecieran los Con - sultores para celebrar con ellos un contrato.

Lo primordial es que les den garantía de resultados - (40.6%); siguió la eficiencia con 29.2% el tercer lugar lo ocupó la rapidez (16.7%) y por último un 13.5% opinó que lo más importante para ellos era la adecuación de costo.

COMENTARIOS:

En esta gráfica podemos darnos cuenta de que los pe - queños y medianos empresarios que forman la muestra, tienen todavía una actitud reacia al cambio, ya que en la mayoría - de los casos, lo más importante resultó ser la garantía de - resultados y (a pesar de que fue una mínima parte la que lo mencionó) en algunas empresas anteponen la adecuación de cos - to (Economía en Gastos) a la eficiencia que pueda traer apa - rejado un costo más elevado, pero a su alcance.

T A B L A No. 44

PREGUNTA NUMERO 10

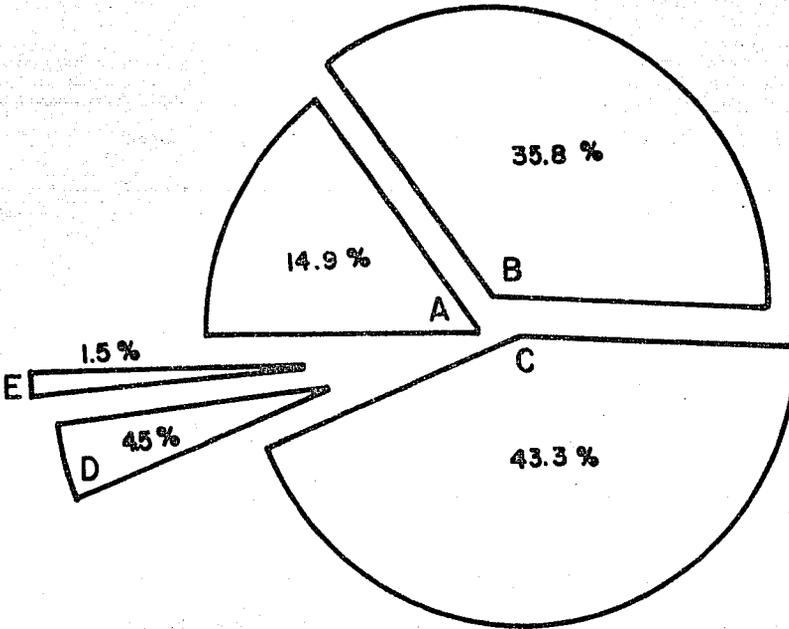
¿SOBRE QUE BASE HAN SIDO FIJADOS LOS HONORARIOS PARA LOS CONSULTORES?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) HORAS-HOMBRE	10	14.9%
B) DE ACUERDO AL TIPO DE TRABAJO A DESARROLLAR	24	35.8
C) POR IGUALA	29	43.3
D) OTROS: ¿CUALES? PORCENTAJES SOBRE EL INCREMENTO EN LA UTILIDAD	3	4.5
E) NO SABE	1	1.5
T O T A L E S	67	100.0%

NOTA: La suma de respuestas excede al número de cuestionarios aplicados (59) debido a que se podían dar una o más respuestas.

GRAFICA No. 44

¿SOBRE QUE BASES HAN SIDO FIJADOS LOS HONORARIOS PARA LOS CONSULTORES?



- A: HORAS-HOMBRE
- B: DE ACUERDO AL TIPO DE TRABAJO A DESARROLLAR
- C: POR IGUALA
- D: OTROS
- E: NO SABE

GRAFICA NUMERO 44

INTERPRETACION:

Esta gráfica nos sirve para conocer cuál es la base-- sobre la que se han fijado los honorarios para los Consultores.

Encontramos que 43.3% les pagaban por iguala; 35.8% de acuerdo al tipo de trabajo a desarrollar; 14.9% con base en las Horas-Hombre trabajadas, y por último 4.5% utilizan otro sistema (porcentaje sobre el incremento en la utilidad)

1.5% de los encuestados contestó no conocer la forma en que pagaba la empresa los honorarios de los Consultores.

COMENTARIOS:

Con base en los resultados anteriores se observa que los despachos prefieren, en la mayoría de los casos, optar por cualesquiera de dos sistemas: por iguala o de acuerdo al tipo de trabajo a desarrollar, tal vez debido a que son es - tos sistemas los más convenientes para ambas partes.

T A B L A No. 45

PREGUNTA NUMERO 11

¿LAS SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS CONSULTORES HAN SIDO PUESTAS EN PRACTICA EN LA FORMA RECOMENDADA?

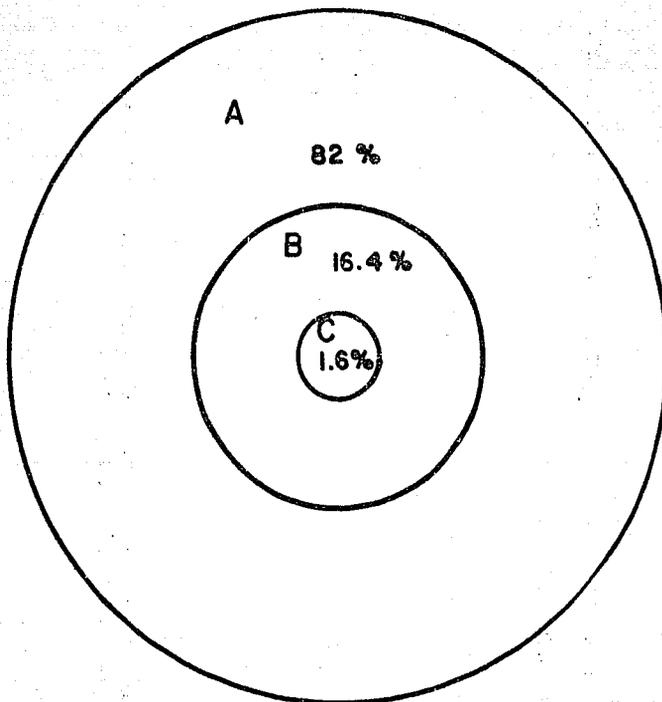
	NUMERO	PORCENTAJE
A) SI	50	82.0%
B) NO	10	16.4
C) NO CONTESTO	<u>1</u>	<u>1.6</u>
T O T A L E S	61	100.0%

NOTA: La suma de las respuestas excede al número de cuestionarios aplicados (59) debido a que se podían dar una o más respuestas.

253

GRAFICA No. 45

¿LAS SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS CONSULTORES HAN SIDO PUES
TAS EN PRACTICA EN LA FORMA RECOMENDADA?



A: SI

B: NO

C: NO CONTESTO

GRAFICA NUMERO 45

INTERPRETACION:

Esta gráfica nos muestra, de acuerdo a la pregunta 11, si han sido puestas en práctica en la forma recomendada las soluciones propuestas por los Consultores.

En un 82% de los lugares en que se aplicó esta pregunta afirmaron haberlo hecho; sólo en el 16.4% de éstos dijeron que no las habían puesto en práctica.

1.6% no contestaron.

COMENTARIOS:

Con ésto comprobamos que en un alto porcentaje son puestas en práctica las soluciones ya que éstas son acordes a las necesidades y posibilidades reales de las empresas pequeñas y medianas.

T A B L A No. 46

PREGUNTA NUMERO 11

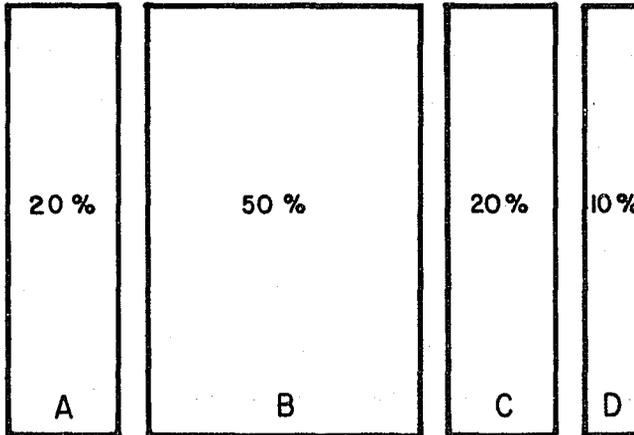
¿POR QUE NO HAN SIDO PUESTAS EN PRACTICA EN LA FORMA RECOMENDADA?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) POR NEGLIGENCIA	2	20.0%
B) POR NO SER LAS ADECUADAS	5	50.0
C) NO SE CUENTA CON LOS RECURSOS ECONOMICOS	2	20.0
D) FALTA DE PERSONAL ESPECIALIZADO	<u>1</u>	<u>10.0</u>
T O T A L E S	10	100.0%

259

GRAFICA No. 46

¿POR QUE NO HAN SIDO PUESTAS EN PRACTICA EN LA FORMA RECOMEN
DADA?



A: POR NEGLIGENCIA

B: POR NO SER LAS ADECUADAS

C: NO SE CUENTA CON LOS RECURSOS ECONOMICOS

D: FALTA DE PERSONAL ESPECIALIZADO

GRAFICA NUMERO 46

INTERPRETACION:

Esta gráfica corresponde a la pregunta número 11 y se refiere al por qué no han sido puestas en práctica las soluciones propuestas por los Consultores.

Un 50% consideraron que no eran las más adecuadas; -
20% por no contar con los recursos económicos necesarios y -
otro 20% por negligencia de ellos mismos; por último un 10%
contestó que por falta de personal especializado dentro de -
la propia empresa.

COMENTARIOS:

El hecho de que los empresarios consideraran que las re
comendaciones no eran las más adecuadas pudo deberse a que -
los consultores no supieron convencerlos de las ventajas que
éstas representaban para la empresa, lo que ocasiona el des -
prestigio para los consultores, pues un empresario desconten
to nunca volverá a contratar sus servicios por segunda oca -
sión.

T A B L A No. 47

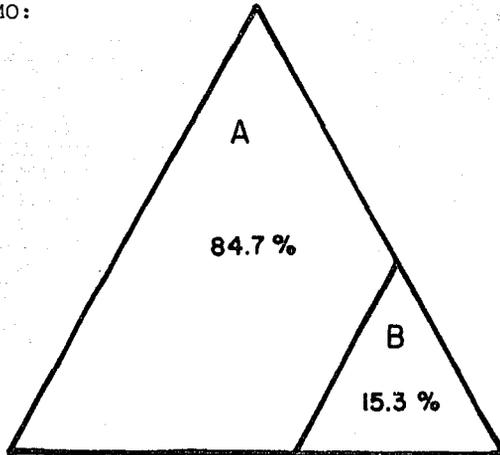
PREGUNTA NUMERO 12

CONSIDERA UD. QUE LOS BENEFICIOS DEL SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINIS
TRATIVA, HAN SIDO CON RESPECTO AL COSTO DEL MISMO:

		NUMERO	PORCENTAJE
A)	ADECUADOS	50	84.7%
B)	INADECUADOS	<u>9</u>	<u>15.3</u>
	T O T A L E S	59	100.0%

GRAFICA No. 47

CONSIDERA UD. QUE LOS BENEFICIOS OBTENIDOS DEL SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA, HAN SIDO CON RESPECTO AL COSTO DEL MISMO:



A: ADECUADOS

B: INADECUADOS

GRAFICA NUMERO 47

INTERPRETACION:

Esta gráfica se relaciona con la pregunta número 12 - del Cuestionario que se refiere a cómo consideran que han si do los beneficios obtenidos del servicio de Consultoría Admi nistrativa con respecto al costo.

En 84.7% de las ocasiones contestaron que habían sido adecuados y sólo en un 15.3% de los casos los consideraron - inadecuados.

COMENTARIOS:

Con ésto se observa que son bastantes los Consultores que adecúan sus recomendaciones a las posibilidades de las - empresas pequeñas y medianas y dan soluciones apropiadas y - de fácil aplicación, que no representan para el empresario - un costo estratosférico o un cambio tan drástico que signifi que perder la pista del funcionamiento de la empresa; además - estos resultados vienen a corroborar los obtenidos en la - gráfica número 45.

11. GRAFICAS CORRESPONDIENTES A LA TABULACION
 DE LAS 77 EMPRESAS QUE NO HAN CONTRATADO
 SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA

T A B L A No. 48

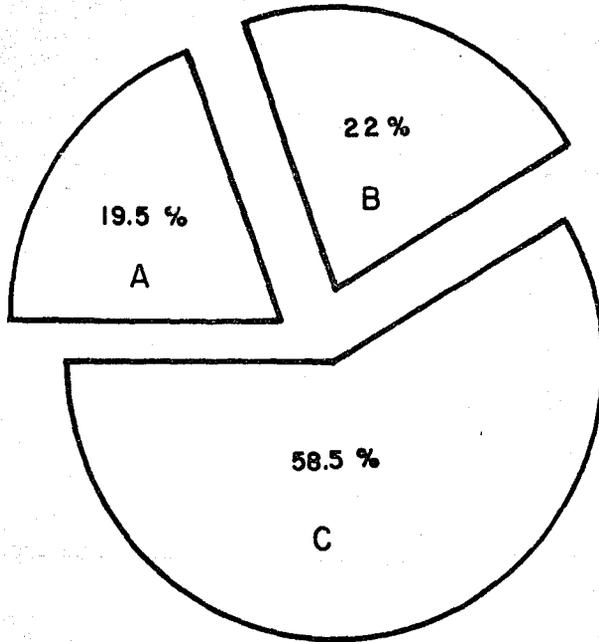
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA

		NUMERO	PORCENTAJE
A)	DE 0 a 5 AÑOS	15	19.5%
B)	DE 6 a 10 AÑOS	17	22.0
C)	MAS DE 11 AÑOS	<u>45</u>	<u>58.5</u>
	T O T A L E S	77	100.0%

- 203 -

GRAFICA No. 48

ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA



A: DE 0 a 5 AÑOS

B: DE 6 a 10 AÑOS

C: MAS DE 11 AÑOS

GRAFICA NUMERO 48

INTERPRETACION:

Esta gráfica se refiere a la antigüedad de las industrias entrevistadas que nunca han contratado un servicio de Consultoría Administrativa encontrando que: un 58.5% tienen una vida de más de 11 años; el 22% de las industrias consideradas en esta parte del estudio, tiene de 6 a 10 años de existencia y por último el 19.5% tienen menos de 5 años de haber sido fundadas.

COMENTARIOS:

Por medio de esta gráfica podemos darnos cuenta de -- que en la muestra, la mayoría de las empresas en donde no se han contratado nunca servicios de Consultoría Administrativa tienen una antigüedad superior a los 11 años; esto se puede deber a dos factores principalmente:

1. En la muestra total, las empresas con antigüedad superior a 11 años representaron el 66.9% con lo que se encuentran en una franca superioridad numérica; y
2. Mientras más antigua sea la empresa en cuestión, más reacia al cambio será su Administración y por consiguiente más difícil que se permita la entrada a Consultores externos.

T A B L A No. 49

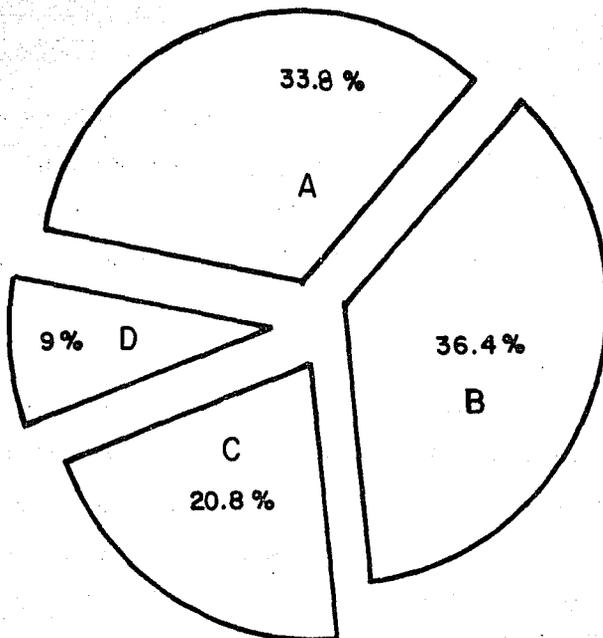
PREGUNTA NUMERO 1

CAPITAL CONTABLE DE LA EMPRESA

		NUMERO	PORCENTAJE
A)	DE \$ 300,000.00 a \$ 1'000,000.00	26	33.8%
B)	DE \$ 1'000,001.00 a \$ 5'000,000.00	28	36.4
C)	DE \$ 5'000,001.00 a \$ 15'000,000.00	16	20.8
D)	DE \$15'000,001.00 a \$ 30'000,000.00	<u>7</u>	<u>9.0</u>
	T O T A L E S	77	100.0%

GRAFICA No. 49

CAPITAL CONTABLE DE LA EMPRESA



A:	DE \$ 300,000.00	a	\$ 1'000,000.00
B:	DE \$ 1'000,001.00	a	\$ 5'000,000.00
C:	DE \$ 5'000,001.00	a	\$ 15'000,000.00
D:	DE \$ 15'000,001.00	a	\$ 30'000,000.00

GRAFICA NUMERO 49

INTERPRETACION:

Esta gráfica corresponde a la pregunta número 1 del cuestionario y se refiere al monto del Capital Contable con que se cuenta en las diferentes empresas que forman la muestra que no ha contratado a Consultores en Administración, en contrando que:

Un 36.4% de ellas tienen un Capital Contable que va de \$ 1'000,001.00 a \$ 5'000,000.00. Un 33.8% tiene Capital entre \$ 300,000.00 y \$ 1'000,000.00. El 20.8% de las empresas contempladas en esta parte del estudio cuentan con un Capital que oscila entre \$ 5'000,001.00 a \$ 15'000,000.00 y el 9% restante tiene un Capital Contable entre \$ 15'000,001.00- y \$ 30'000,000.00

COMENTARIOS:

En esta gráfica se observa que la mayoría de las empresas que no han contratado servicios de Consultoría Administrativa cuentan con un Capital Contable de entre uno y - cinco millones.

Notamos también que el último rango de Capital, es de

cir, de quince a treinta millones, es el que tiene el porcentaje más bajo, lo que nos hace suponer lógicamente que mientras más solvente es la empresa, es más factible que contrate los servicios de Consultoría para auxiliarse en la resolución de sus problemas Administrativos.

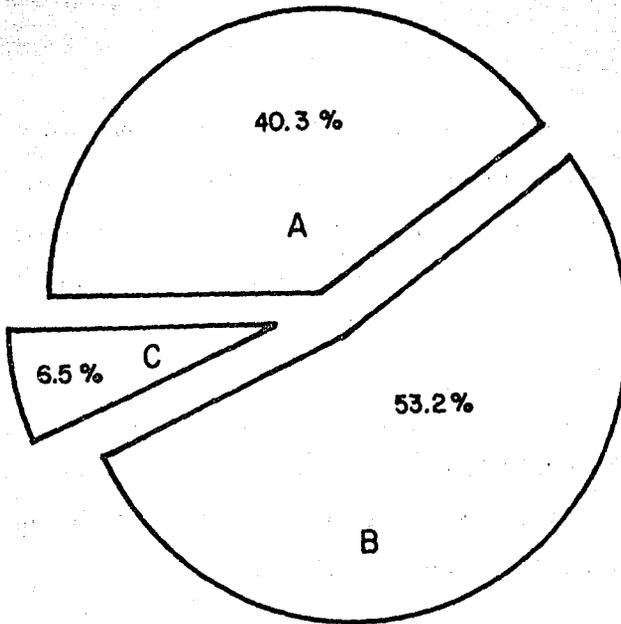
T A B L A No. 50

PREGUNTA NUMERO 2

¿QUE ES PARA UD. UN SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?

		NUMERO	PORCENTAJE
A)	SI SABE LO QUE ES	31	40.3%
B)	NO SABE LO QUE ES	41	53.2
C)	NO CONTESTO	<u>5</u>	<u>6.5</u>
	T O T A L E S	77	100.0%

¿QUE ES PARA UD. UN SERVICIO DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA?



A: SI SABE LO QUE ES

B: NO SABE LO QUE ES

C: NO CONTESTO

GRAFICA NUMERO 50

INTERPRETACION:

Esta gráfica correspondiente a la pregunta número 2 - del Cuestionario, contiene la información recabada entre las industrias que no han contratado servicios de Consultoría Administrativa y se refiere al conocimiento que en ellas se tiene de lo que es la Consultoría Administrativa.

En un 53.2% de estas empresas, la persona entrevistada no sabe lo que es la Consultoría Administrativa, mientras que el 40.3% si lo sabe; por lo que respecta al 6.5% restante no contestaron a esta pregunta.

COMENTARIOS:

En esta gráfica se advierte que en la mayoría de los casos, las personas entrevistadas no saben lo que es la Consultoría Administrativa y a esto puede deberse que nunca hayan contratado sus servicios; por otra parte, el porcentaje que se negó a contestar podemos incluirlo dentro de los que no saben lo que es la Consultoría Administrativa pues los motivos que esgrimían para no contestar dejan mucho que dese-

Por lo que podemos concluir que es necesario que se -
le de una mayor difusión dentro del sector empresarial a la
Consultoría Administrativa como instrumento susceptible de -
utilizarse para resolver problemas dentro de la empresa.

T A B L A No. 51

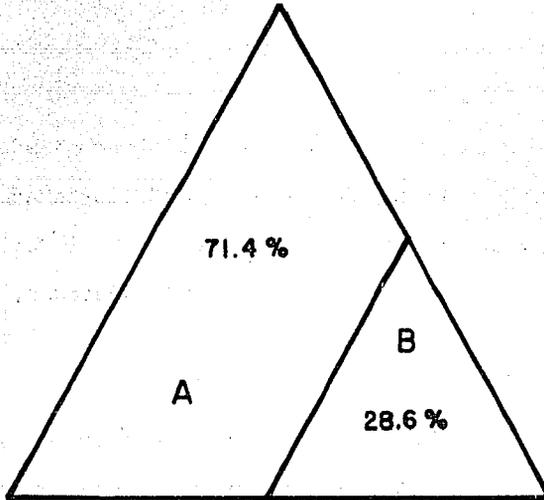
PREGUNTA NUMERO 13

¿CONSIDERA UD. QUE LA EMPRESA MARCHA ADECUADAMENTE?

		NUMERO	PORCENTAJE
A)	SI	55	71.4%
B)	NO	<u>22</u>	<u>28.6</u>
	T O T A L E S	77	100.0%

GRAFICA No. 51

¿CONSIDERA UD. QUE LA EMPRESA MARCHA ADECUADAMENTE?



A: SI

B: NO

GRAFICA NUMERO 51

INTERPRETACION:

Esta gráfica contiene la información recopilada en -- las empresas que no han recibido nunca Consultoría Adminis - trativa y corresponde a la pregunta número 13 del Cuestiona - rio, se refiere a cómo consideran, los entrevistados, que - marcha su empresa.

En el 71.4% de los casos, las personas entrevistadas - consideraron que la empresa marcha adecuadamente, mientras - que el 28.6% restante consideró que no era así.

COMENTARIOS:

A este respecto podemos comentar a manera de anécdota lo sucedido en una empresa, en donde se nos contestó que la - empresa marchaba admirablemente y no tenía ningún problema - y al pasar 2 días más tarde por enfrente de la misma, nos en - contramos con que estaba en huelga desde el día anterior; - de lo que se desprende que la información recabada con esta - pregunta no es todo lo confiable que debiera, pues los entre - vistados piensan que el hecho de contestar que la empresa no - marcha bien pone en entredicho su capacidad de Organización - y Ejecución, motivo por el cual en esta pregunta más que en - cualquier otra podíamos recibir respuestas falseadas.

T A B L A No. 52

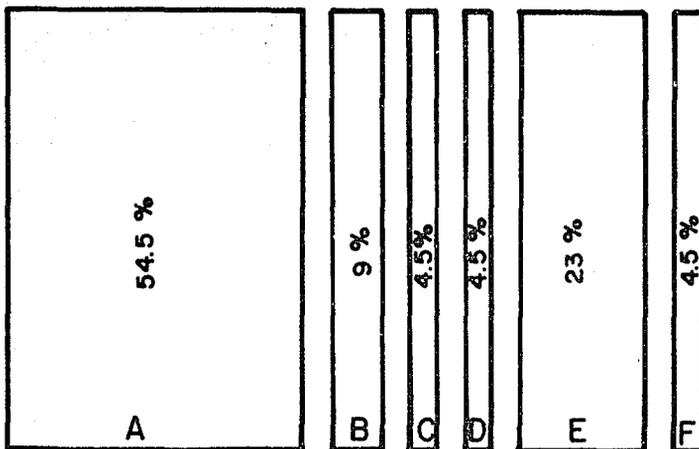
PREGUNTA NUMERO 13

¿ POR QUE CAUSA NO MARCHA ADECUADAMENTE ?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) FALTA DE ORGANIZACION	12	54.5
B) FALTA DE PERSONAL CAPACITADO	2	9.0
C) MAQUINARIA Y EQUIPO OBSOLETO	1	4.5
D) PROBLEMAS CON LOS PROVEEDORES	1	4.5
E) PROBLEMAS CONTABLES Y FINANCIEROS	5	23.0
F) NO CONTESTO	<u>1</u>	<u>4.5</u>
T O T A L E S	22	100.0%

GRAFICA No. 52

¿ POR QUE CAUSA NO MARCHA ADECUADAMENTE?



- A: FALTA DE ORGANIZACION
- B: FALTA DE PERSONAL CAPACITADO
- C: MAQUINARIA Y EQUIPO OBSOLETO
- D: PROBLEMAS CON LOS PROVEEDORES
- E: PROBLEMAS CONTABLES Y FINANCIEROS
- F: NO CONTESTO

GRAFICA NUMERO 52

INTERPRETACION:

Esta gráfica corresponde a la pregunta número 13 del Cuestionario y se refiere a los motivos por los que la persona entrevistada consideró que su empresa no marchaba adecuadamente.

En un 54.5% de los casos, la causa es la falta de Organización; el 23% consideró a los problemas Contables y Financieros como la causa del mal funcionamiento; un 9% consideró como dolencia de su empresa la falta de personal capacitado. Maquinaria y equipo obsoleto y problemas con los proveedores fueron mencionados en un 4.5% de los casos respectivamente; y por último el 4.5% se abstuvo de contestar a esta pregunta.

COMENTARIOS:

En esta gráfica podemos advertir que los principales problemas a que se enfrentan los empresarios pequeños y medianos son la falta de Organización y los problemas Contables y Financieros, esto quiere decir que aún dándose ellos cuenta de sus problemas y sabiendo que una posible solución a ellos sería recurrir a los Consultores en Administración,-

no lo hacen por un sinfín de motivos, lo que ocasiona fallas en la eficiencia de todas las áreas de la empresa.

T A B L A No. 53

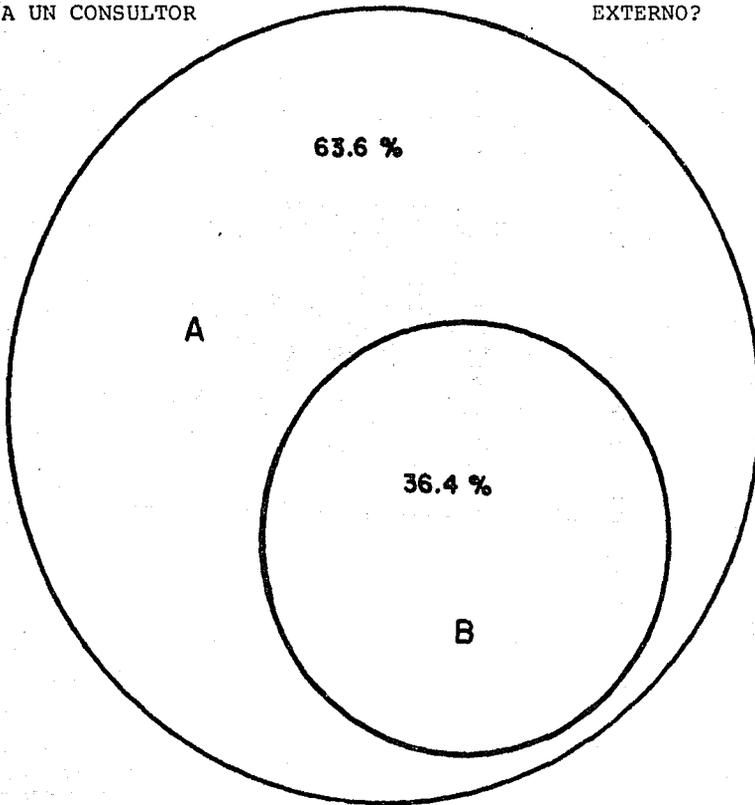
PREGUNTA NUMERO 14

SI SE TUVIERA UN PROBLEMA DENTRO DE LA EMPRESA, ¿RECURRIRIA A UN CON
SULTOR EXTERNO?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) SI RECURRIRIA	49	63.6%
B) NO RECURRIRIA	28	36.4
T O T A L E S	77	100.0%

GRAFICA no. 53

SI SE TUVIERA UN PROBLEMA DENTRO DE LA EMPRESA, ¿RECURRIRIA
A UN CONSULTOR EXTERNO?



A: SI RECURRIRIA

B: NO RECURRIRIA

GRAFICA NUMERO 53

INTERPRETACION:

En esta gráfica se encuentran las respuestas otorgadas por las empresas que no han recibido los beneficios de la Consultoría Administrativa a la pregunta número 14 del Cuestionario, con la que se trataba de conocer la actitud de los empresarios hacia los Consultores de empresas.

Podemos observar que en el 63.6% de los casos si se recurriría a un Consultor externo si se tuviera un problema dentro de la empresa, mientras que en el 36.4% complementario, no recurrirían al Consultor externo aún cuando se les presentaran problemas en la Organización.

COMENTARIOS:

En esta gráfica observamos que es grande el porcentaje de empresarios que sienten ser autosuficientes, pues aún teniendo problemas reales y detectados, aseguran que no recurrirían a Consultores Externos; esto confirma la idea que se tiene del mediano y pequeño empresario "hombre orquesta" que trata de abarcar y solucionar los problemas de todas las áreas de la empresa y que por la cantidad y variedad de problemas a los que se enfrenta, no le es posible solucionarlos adecuadamente.

T A B L A No. 54

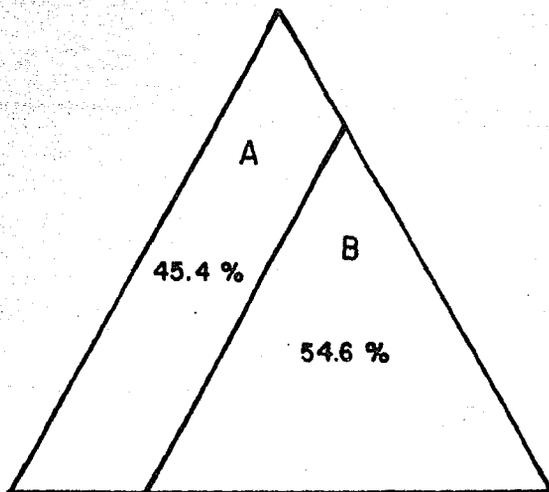
PREGUNTA NUMERO 15

¿TIENE LA EMPRESA ALGUN PROBLEMA QUE NO HAYA SIDO SOLUCIONADO Y QUE ESTE LIMITANDO SU BUEN FUNCIONAMIENTO?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) SI	35	45.4%
B) NO	<u>42</u>	<u>54.6</u>
T O T A L E S	77	100.0%

GRAFICA No. 54

¿TIENE LA EMPRESA ALGUN PROBLEMA QUE NO HAYA SIDO SOLUCIONADO Y QUE ESTE LIMITADO SU BUEN FUNCIONAMIENTO?



A: SI

B: NO

GRAFICA NUMERO 54

INTERPRETACION:

Esta gráfica corresponde a la pregunta número 15 del Cuestionario y fue aplicada en las empresas donde no se ha contratado nunca el servicio de Consultoría Administrativa; se refiere a los problemas que se tienen en estas empresas.

En el 45.4% de los casos se nos dijo que sí existían problemas no solucionados y que limitaban el funcionamiento de la empresa, el 54.6% restante contestó no tener ningún problema que los estuviese afectando en ese momento.

COMENTARIOS:

Según esta gráfica, de las empresas comprendidas en la muestra, aproximadamente la mitad tiene problemas que limitan su funcionamiento óptimo, mientras que el resto no tiene ningún problema; cabe mencionar que para la presente gráfica, también es válido el comentario de la gráfica número 51.

T A B L A No. 55

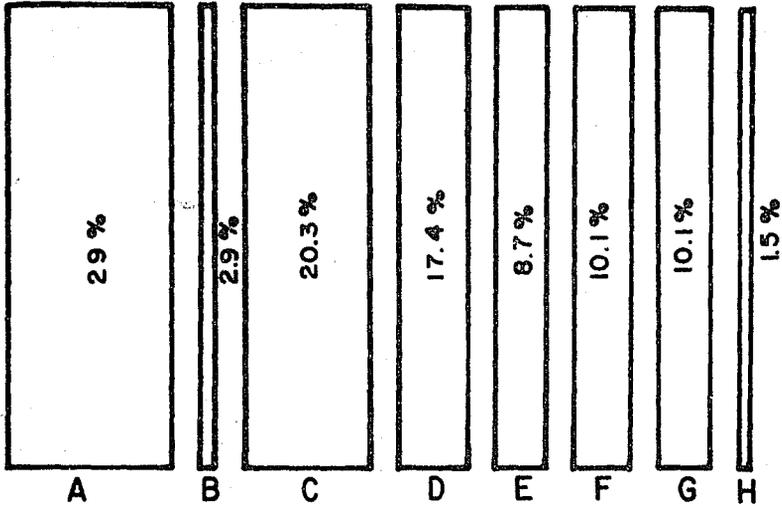
PREGUNTA NUMERO 16

¿QUE TIPO DE PROBLEMA ES?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) FINANCIAMIENTO	20	29.0%
B) DE MERCADOTECNIA	2	2.9
C) DE ORGANIZACION	14	20.3
D) CONTABLE	12	17.4
E) PRODUCCION	6	8.7
F) PERSONAL	7	10.1
G) DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	7	10.1
H) NO CONTESTO	<u>1</u>	<u>1.5</u>
T O T A L E S	69	100.0%

NOTA: El número de respuestas es distinto al de cuestionarios aplicados porque esta pregunta solo se hacia a las empresas con problemas aunque se podía seleccionar más de una alternativa.

¿QUE TIPO DE PROBLEMA ES?



- A: FINANCIAMIENTO
- B: DE MERCADOTECNIA
- C: DE ORGANIZACION
- D: CONTABLE
- E: DE PRODUCCION
- F: DE PERSONAL
- G: DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
- H: NO CONTESTO

GRAFICA NUMERO 55

INTERPRETACION:

Esta gráfica corresponde a la pregunta número 16, -- que fue contestada únicamente por aquellas empresas que no han contratado nunca a Consultores en Administración; se refiere al tipo de problemas que se tienen dentro de la Organización y que limitan su buen funcionamiento.

En un 29% nos contestaron tener problemas de Finan - ciamiento; un 20.3% contestó tener problemas de Organiza - ción; en tercer lugar están los problemas Contables que - existen en 17.4% de las empresas entrevistadas; en cuarto lugar con 10.1% respectivamente, los problemas de Personal y de Sistemas y Procedimientos Administrativos; hay problemas de Producción en el 8.7% de las empresas que respondieron a esta pregunta; en sexto lugar fue mencionada Mercado tecnia con 2.9%; y por último en el 1.5% de las empresas - a las que se les aplicó esta pregunta, no contestaron.

COMENTARIOS:

En la gráfica se observa que uno de los problemas - más acuciantes de la pequeña y mediana empresa es el adecua - do financiamiento, pues aún tomando en cuenta los programas

tanto de la iniciativa privada como gubernamentales, no se ha podido solucionar este defecto de las empresas mayoritarias en el País.

T A B L A No. 56

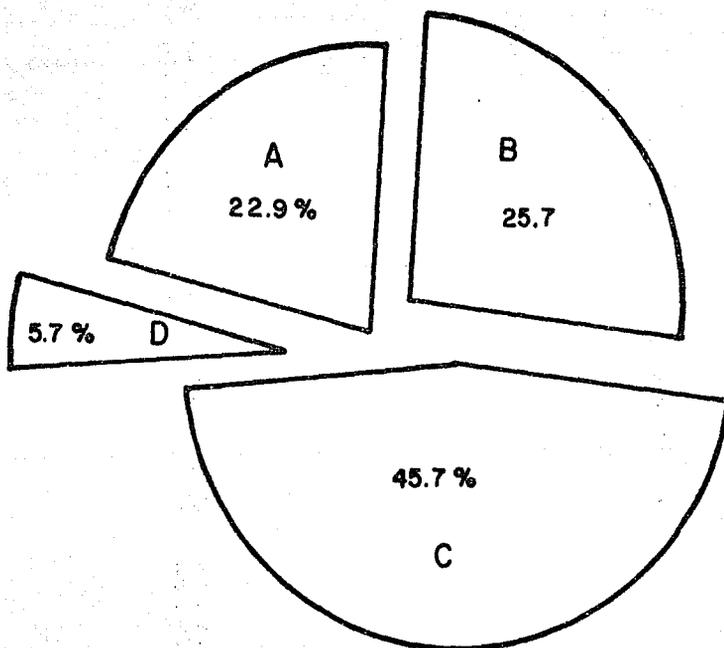
PREGUNTA NUMERO 17

¿CUANTO TIEMPO HACE QUE FUE DETECTADO ESE PROBLEMA?

		NUMERO	PORCENTAJE
A)	HASTA 1 AÑO	8	22.9%
B)	DE 1 AÑO & 2 AÑOS	9	25.7
C)	MAS DE 2 AÑOS	16	45.7
D)	NO CONTESTO	<u>2</u>	<u>5.7</u>
	T O T A L E S	35	100.0%

NOTA: El número de respuestas es menor al de cuestionarios aplicados porque esta pregunta sólo se aplicaba a quienes contestaban tener problemas-dentro de su empresa.

¿CUANTO TIEMPO HACE QUE FUE DETECTADO ESE PROBLEMA?



A: HASTA 1 AÑO

B: DE 1 a 2 AÑOS

C: MAS DE 2 AÑOS

D: NO CONTESTO

GRAFICA NUMERO 56

INTERPRETACION:

La presente gráfica corresponde a la pregunta número 17 del Cuestionario, la cual fue aplicada exclusivamente en las empresas donde no se ha recibido Consultoría Administrativa y se refiere al tiempo que tienen de haber sido detectados los problemas de que adolecen las Organizaciones en cuestión.

El 45.7% de los entrevistados contestó haber advertido los problemas que los afectan, desde hace más de 2 años; un 25.7% dijo tener entre 1 y 2 años de conocer los problemas de que adolecen sus empresas; el 22.9% reconoció tener conocimiento de sus problemas por un período de hasta un año; por último un 5.7% de las personas entrevistadas se negó a contestar.

COMENTARIOS:

Esta gráfica nos presenta una imagen de cierto abandono por parte de los empresarios pequeños y medianos integrantes de la muestra, pues en su mayoría han advertido sus problemas en un lapso de tiempo superior a los 2 años y aún así los siguen conservando tal vez hasta con un mayor grado de gravedad que cuando se presentaron.

T A B L A No. 57

PREGUNTA NUMERO 18

¿SE HA HECHO ALGO PARA SOLUCIONARLO?

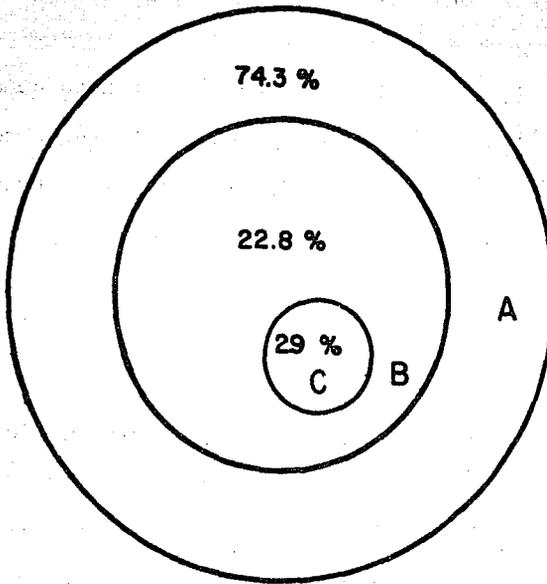
	NUMERO	PORCENTAJE
A) SI	26	74.3%
B) NO	8	22.8
C) NO CONTESTO	<u>1</u>	<u>2.9</u>
TOTALES	35	100.0%

¿POR QUE NO SE HA HECHO ALGO PARA SOLUCIONARLO?

A) POLITICAS DE LA EMPRESA	2	5.7%
B) NO SABEN COMO RESOLVERLOS	1	2.8
C) FALTA DE PERSONAL CALIFICADO	3	8.6
D) FALTA DE RECURSOS FINANCIEROS	<u>2</u>	<u>5.7</u>
TOTALES	8	22.8%

NOTA: El número de respuestas es menor al de cuestionarios aplicados porque esta pregunta solo se aplicaba a quienes contestaban tener problemas dentro de su empresa.

¿SE HA HECHO ALGO PARA SOLUCIONARLO?



A: SI

B: NO

C: NO CONTESTO

GRAFICA NUMERO 57

INTERPRETACION:

Esta gráfica se relaciona con la pregunta número 18- que fue aplicada en las Industrias que contestaron no haber contratado nunca servicios de Consultoría Administrativa; - la información que contiene es relacionada con lo que se ha hecho para solucionar los problemas detectados en cada Organización.

El 74.3% de los entrevistados contestó ya haber tomado medidas para resolver sus problemas; mientras que un - 22.8% contestó no haber hecho nada al respecto; el resto, - 2.9% no contestó a esta pregunta.

COMENTARIOS:

Esta gráfica es un complemento a la anterior, pues - de los entrevistados, la mayor parte aseguró haber tomado - ya medidas tendientes a corregir y solucionar sus problemas; sin embargo, también en la mayoría de los casos dichos problemas persisten, lo cual indica que estas acciones desarrolladas para combatir los problemas, no son del todo adecuadas, y sin embargo cabe recordar que en estas empresas no - se ha tomado en cuenta como posible medio de solución a la Consultoría Administrativa.

T A B L A No. 58

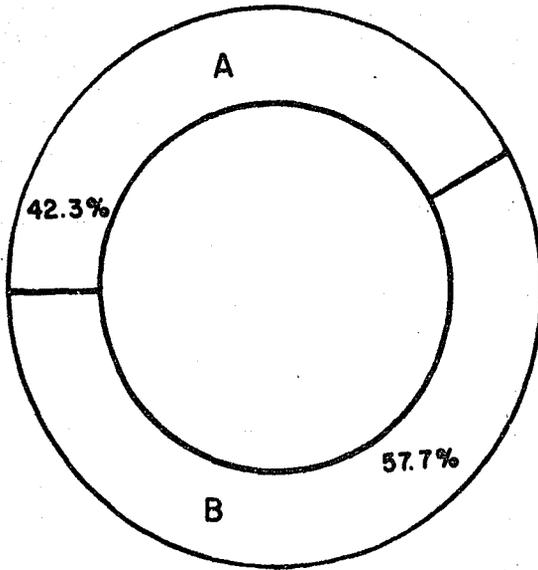
PREGUNTA NUMERO 18

¿HAN DADO ALGUN RESULTADO LAS MEDIDAS TOMADAS PARA SOLUCIONARLO?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) SI	11	42.3%
B) NO	<u>15</u>	<u>57.7</u>
T O T A L E S	26	100.0%

GRAFICA No. 58

¿HAN DADO ALGUN RESULTADO LAS MEDIDAS TOMADAS
PARA SOLUCIONARLO?



A: SI

B: NO

GRAFICA NUMERO 58

INTERPRETACION:

Esta gráfica corresponde también a la pregunta número 18 y se refiere al tipo de resultados que se han obtenido al tratar de solucionar los problemas que se tienen en las Organizaciones que no han contratado nunca los servicios de un Consultor Externo.

El 42.3% de quienes han hecho algo para solucionar sus problemas, ha tenido resultados positivos, mientras que el 57.7% restante no ha logrado nada con sus intentos de solucionar los problemas existentes en las empresas.

COMENTARIOS:

La información contenida en esta gráfica ratifica el comentario hecho a la anterior, pues en ésta podemos apreciar que de quienes han tomado medidas correctivas a sus problemas, sólo una pequeña parte (poco más de un tercio) ha tenido resultados positivos, mientras que el resto no ha visto al éxito coronar sus esfuerzos.

T A B L A No. 59

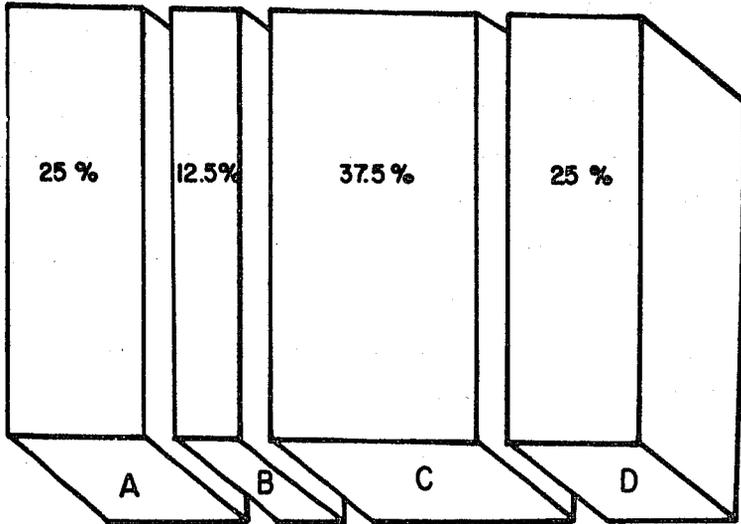
PREGUNTA NUMERO 18

¿PORQUE NO SE HAN TOMADO MEDIDAS PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) POLITICAS DE LA EMPRESA	2	25.0%
B) NO SABEN COMO RESOLVERLO	1	12.5
C) FALTA DE PERSONAL CAPACITADO	3	37.5
D) FALTA DE RECURSOS FINANCIEROS	<u>2</u>	<u>25.0</u>
T O T A L E S	8	100.0%

GRAFICA No. 59

¿POR QUE NO SE HAN TOMADO MEDIDAS PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA?



A: POLITICAS DE LA EMPRESA

B: NO SABEN COMO RESOLVERLO

C: FALTA DE PERSONAL CAPACITADO

D: FALTA DE RECURSOS FINANCIEROS

GRAFICA NUMERO 59

INTERPRETACION:

Esta gráfica se relaciona con la pregunta número 18- y se refiere a por qué no se ha hecho nada para solucionar los problemas que se tienen dentro de las empresas que no han contratado servicios de Consultoría Administrativa.

El 37.5% de las personas entrevistadas contestó no tener personal calificado.

El 25% adujo como motivo para no tratar de solucionar los problemas a las políticas de la empresa.

El 25% señaló como causa principal la falta de Recursos Financieros suficientes.

Y por último, el 12.5% restante contestó no saber cómo resolver los problemas que se les presentan.

COMENTARIOS:

Aunque un 25% de las personas a las que fue aplicada esta pregunta indicaron a las políticas como factor para no buscar soluciones, no supieron explicar, ni nosotros poder

mos entender cómo pueden las políticas de cualquier Organización, impedir la solución de los problemas de la misma; - por lo que respecta a los demás motivos, creemos que todos ellos ratifican nuestra idea de que el constante contacto - con los problemas vicia a la o a las personas que tienen - que resolverlos y llega un momento en que los miran casi - como si fueran normales esas situaciones.

T A B L A No. 60

PREGUNTA NUMERO 19

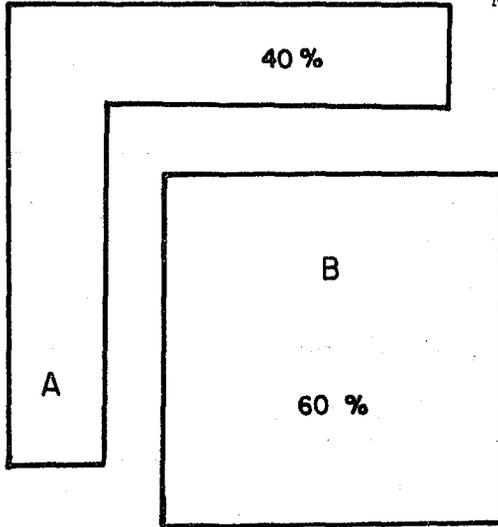
¿SE HA PENSADO DESDE QUE SE TIENE CONOCIMIENTO DE ESE PROBLEMA, EN
CONTRATAR LOS SERVICIOS DE ALGUN CONSULTOR EN ADMINISTRACION?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) SI	14	40.0%
B) NO	<u>21</u>	<u>60.0</u>
T O T A L E S	35	100.0%

NOTA: El número de respuestas es menor al de cuestionarios aplicados porque esta pregunta sólo se aplicaba a quienes contestaban te ner problemas de su empresa.

GRAFICA No. 60

¿SE HA PENSADO, DESDE QUE SE TIENE CONOCIMIENTO DE ESE PROBLEMA, EN CONTRATAR LOS SERVICIOS DE ALGUN CONSULTOR EN ADMINISTRACION?



A: SI

B: NO

GRAFICA NUMERO 60

INTERPRETACION:

Esta gráfica corresponde a la pregunta número 19 del Cuestionario que fue aplicado en las empresas donde no se ha contratado nunca el servicio de Consultoría Administrativa, se refiere a la posibilidad de que estas empresas, ante un problema determinado, contraten algún Consultor Externo para auxiliarse. Los resultados fueron como sigue:

El 40% contestó que si ha pensado en recurrir a algún Consultor en Administración para resolver sus problemas, mientras que el 60% restante contestó que no ha pensado siquiera en acudir a algún Consultor para resolver sus problemas.

COMENTARIOS:

En esta gráfica encontramos una justificación a la inclusión de estas empresas en la parte del estudio que abarca a quienes nunca han contratado a Consultores en Administración, pues vemos que en su mayor parte, los entrevistados contestaron que no han pensado siquiera en acudir a solicitar servicios de Consultoría Administrativa; y de quienes contestaron que han considerado esa posibilidad, en-

la siguiente gráfica se analizan los motivos por los cuales no lo han hecho todavía.

T A B L A No. 61

PREGUNTA NUMERO 20

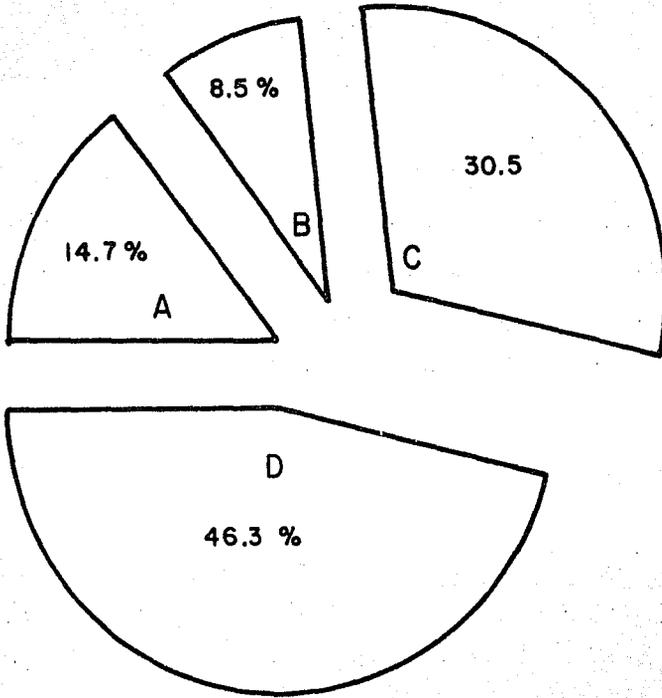
¿POR QUE NO HAN UTILIZADO LOS SERVICIOS DE CONSULTORES EN ADMINISTRACION?

	NUMERO	PORCENTAJE
A) NO LES TIENEN CONFIANZA	12	14.7%
B) PIENSAN QUE SUS TARIFAS SON ALTAS	7	8.5
C) POR DESCONOCIMIENTO	25	30.5
D) OTROS:	38	46.3
- No han sido necesarios	27	
- Confia la solución del problema a otro tipo - de profesionista	1	
- No se les ha ocurrido	1	
- Cuentan con personal - capacitado	5	
- Tienen asesoría directa de la casa matriz	4	
T O T A L E S	82	100.0%

- 308 -

NOTA: La suma de las respuestas excede al número de cuestionarios aplicados (77) debido a que se podían dar una o más respuestas.

GRAFICA No. 61



¿POR QUE NO HAN UTILIZADO LOS SERVICIOS DE CONSULTORES EN ADMINISTRACION?

- A: NO LES TIENE CONFIANZA
- B: PIENSAN QUE SUS TARIFAS SON ALTAS
- C: POR DESCONOCIMIENTO
- D: OTROS

GRAFICA NUMERO 61

INTERPRETACION:

En esta gráfica está compilada la información obtenida por medio de la pregunta número 20 del Cuestionario, pregunta que fue aplicada en las empresas que no han contratado nunca servicios de Consultoría Administrativa; se refiere al por qué nunca se ha recurrido a los Consultores en estas empresas.

El 14.7% de los entrevistados aseguró no tenerles confianza; en segundo lugar un 8.5% piensa que sus tarifas son altas; el 30.5% no recurre a los Consultores por desconocimiento, y por último un 46.3% no recurre a los Consultores por otros motivos, como son:

No ha sido necesario	(32.9%)
Confían la solución del problema a otros profesionistas	(1.2%)
No se les ha ocurrido	(1.2%)
Cuentan con personal capacitado	(6.1%)
Tienen asesoría de la Casa-Matriz	(4.9%)

COMENTARIOS:

Esta gráfica complementa a la información anterior, pues aquí vemos que no han acudido a Consultores por no considerarlo necesario, después porque desconocen el servicio y su funcionamiento; en un porcentaje menor por no tener - les confianza y por último otro pequeño porcentaje opina - que las tarifas de los Consultores son altas. En el porcentaje que opina que no ha sido necesario se observa una contradicción con la gráfica número 54 pues, en la mayoría de los casos, dijeron que sí tenían problema que limitaban su buen funcionamiento, y sin embargo, en esta pregunta contestan que no ha sido necesario contratar a algún tipo de es-pecialista para resolver su o sus problemas.

12. COMPROBACION DE HIPOTESIS

De las seis hipótesis planteadas originalmente, nos fue posible comprobar 4, algunas de ellas en forma muy clara, y otras con menos margen, las hipótesis que restan no nos fue posible comprobarlas con la suficiente claridad, por lo cual las dimos por disprobadas.

HIPOTESIS NUMERO UNO:

"LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA NO RECURRE A LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA PORQUE LA CONSIDERA CARA O POR DESCONOCER SU FUNCIONAMIENTO".

Esta hipótesis no se pudo comprobar debido a que con ninguna de las preguntas que formulamos para tal fin se obtuvieron resultados concluyentes.

Con la pregunta número 2 del cuestionario aplicado en empresas, comprobamos que una gran parte de los entrevistados sí sabe qué es y cómo funciona la Consultoría Administrativa; lo cual descarta la segunda parte de la hipótesis; por otro lado, en la pregunta 20 del mismo cuestionario, encontramos que sólo una pequeña parte aceptó no haber contratado servicios de Consultoría Administrativa por desconocimiento o por falta de dinero, mientras que una parte simi -

lar a la anterior, aceptó no contratar Consultores debido a que no lo consideraba necesario. Esto se ve reflejado en la pregunta 19 del cuestionario de empresas donde una parte importante no ha pensado siquiera en contratar los Servicios de un Consultor Administrativo.

HIPOTESIS NUMERO DOS:

"POR LO GENERAL, LA CONSULTORIA ADMINISTRATIVA SE SOLICITA CUANDO EL EMPRESARIO SE ENFRENTA A PROBLEMAS QUE CON SU CAPACIDAD NO PUEDE RESOLVER".

Esta hipótesis si fue posible comprobarla ampliamente, pues en la pregunta 15 del cuestionario de Empresas encontramos que casi la mitad de los entrevistados, tiene problemas que afectan el buen funcionamiento de su empresa; y de ellos (según la pregunta 17) más de las dos terceras partes tienen más de un año de haber detectado el problema que los afecta.

Para complementar lo anterior, diremos que de quienes contestaron tener problemas, más de las dos terceras partes han tratado de corregirlos, consiguiendo resultados positivos en sólo una tercera parte de los casos; todo esto, sin recurrir a Consultores Externos.

En la pregunta número 8 del Cuestionario de Empresas, las respuestas de las 4 quintas partes de los entrevistados, coincidieron en señalar que habían contratado servicios de Consultores Externos por cualesquiera de tres motivos:

- a) Falta de personal especializado,
- b) Falta de tiempo, y
- c) Al no encontrar solución a un problema.

Este último inciso, en casi todos los casos, está motivado por los dos primeros.

HIPOTESIS NUMERO TRES:

"EN LA MAYORIA DE LAS OCASIONES, LOS SERVICIOS DE LOS CONSULTORES EN ADMINISTRACION SE SOLICITAN PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS EN EL AREA DE FINANZAS".

Esta hipótesis se pudo comprobar sin lugar a dudas, tomando en cuenta para ello tanto preguntas del cuestionario de empresas como del de despachos; en las preguntas 7- y 16 del cuestionario de empresas, una buena parte de los entrevistados contestó que su problema principal y lo que los orilló a contratar los servicios de un Consultor Administrativo estaba en el Area de Finanzas (incluyendo a Contabilidad). Además, en las preguntas 9 y 10 del Cuestionario

de despachos, se nos contestó que los problemas más frecuentes para cuya resolución son solicitados sus servicios, se presentan en el área financiera (incluye Contabilidad), -- coincidiendo, en este caso, la información recolectada con ambos cuestionarios.

HIPOTESIS NUMERO CUATRO:

"UNA GRAN PARTE DE LOS EMPRESARIOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS TIENEN CIERTA REACCION NEGATIVA A LOS CAMBIOS QUE SE SUELEN PRESENTAR DURANTE Y DESPUES DE LA ACTUACION DE LOS CONSULTORES, YA QUE PIENSAN QUE SU AUTORIDAD SE VA A VER AFECTADA O QUE VAN A PERDER EL CONTROL DE SU EMPRESA POR LAS MODIFICACIONES QUE PUEBAN HACER LOS CONSULTORES".

Esta hipótesis nos fue posible comprobarla por medio de la pregunta número 8 del Cuestionario aplicado en despachos de Consultoría y en la que se nos contestó que algunos de los principales problemas a los que se enfrentan los Consultores en las empresas pequeñas y medianas son: la falta de información y la falta de cooperación de las personas, - todo esto debido a que, en una gran mayoría, piensan que se van a ver afectados de una u otra forma por la actuación de los Consultores; además en la pregunta número 12 del mismo cuestionario, nos damos cuenta que una buena parte de quienes han solicitado servicio de Consultoría no han puesto en

práctica o lo han hecho a medias, las recomendaciones dadas por los consultores debido a la falta de confianza que por ellos sienten.

HIPOTESIS NUMERO CINCO:

"EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA ADMINISTRATIVA SE SOLICITAN MAS PARA RESOLVER PROBLEMAS YA EXISTENTES QUE PARA PREVENIR SU OCURRENCIA".

No nos fue posible comprobarla, ya que en la pregunta número 6 del cuestionario para empresas, las respuestas recibidas nos indican que los servicios de Consultoría se solicitan para prevenir problemas en la mitad de los casos y para solucionar problemas ya existentes en la otra mitad, por esto, al no haber una diferencia significativa en los porcentajes, dimos la hipótesis por disprobada.

HIPOTESIS NUMERO SEIS:

"EN OCASIONES LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS DESCONOCEN SU PROBLEMA REAL Y SOLO ADVIERTEN LOS SINTOMAS".

La comprobación de esta hipótesis fue posible a través de las preguntas 16 y 17 del cuestionario de empresas, donde advertimos que en la mayoría de las empresas se nos

contestaba que se tenían problemas de dos o más tipos, pero sin poder estratificarlas de acuerdo a su importancia; además, en la mayoría de ellas, tenían más de un año de conocer el problema y de tratar de solucionarlo sin obtener resultados positivos.

Por otra parte, en la pregunta número 8 del cuestionario aplicado en despachos, nos enteramos que los consultores, se enfrentan con más frecuencia al problema de la falta de información, motivada tal vez por el desconocimiento del problema real por parte de los administradores.

C A P I T U L O V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES GENERALES

Después de haber realizado la Investigación de Campo y de analizar la bibliografía existente sobre el tema, nos es posible concluir que:

1. Una gran mayoría de los Despachos que se dedican a prestar servicios de Consultoría Administrativa tienen entre sus clientes a empresas pequeñas y medianas, porque:

a) Son la base del Sector Industrial debido a su número; a la capacidad de generación de empleos que tienen y su importancia económica como grupo, ya que representa más de la mitad del Capital invertido en el país y del valor total de la Producción Nacional.

b) Son las que más necesitan de este servicio ya -

que, en su mayoría, o se trata de empresas en expansión que constantemente tienen que modificar su estructura funcional para adaptarse así a su nuevo tamaño y necesidades; o bien son organizaciones familiares en las que la responsabilidad de la Dirección recae en un sólo individuo que, ya sea por falta de tiempo o de conocimientos administrativos adecuados, no puede asegurar una actuación eficiente ni de su persona ni de la empresa en su conjunto. Además, no están en posibilidades económicas de contratar en forma permanente a un grupo de profesionistas que se encarguen de vigilar la optimización de sus Recursos Humanos y Materiales.

- c) Si a las empresas pequeñas y medianas se les hace ver correctamente las necesidades que tienen de los servicios de Consultoría Administrativa y que el desembolso que se haga, para retribuir estos, no va a resultarles demasiado oneroso porque se van a subsanar las deficiencias de la Organización y además a incrementar su productividad y por lo tanto, sus utilidades (los beneficios serán superiores a los gastos), es más factible que acepten el servicio.

- d) Las empresas grandes (que en México son pocas), -
cuentan en su mayoría con un departamento de ase-
soría interno, o bien reciben asesoría directa -
mente de su casa matriz, lo que hace innecesaria
la actuación de Consultores Administrativos ex -
ternos dentro de ella.
2. Los servicios específicos que con mayor frecuencia -
son suministrados por los despachos de Consultoría -
Administrativa a las Organizaciones pequeñas y media-
nas, son los relacionados con "Organización en Gene-
ral" y "Contabilidad y Finanzas".
3. Es opinión generalizada, por parte de los despachos-
de Consultoría Administrativa, que una de las áreas-
más conflictivas dentro de las empresas pequeñas y -
medianas es la de Finanzas, siguiéndole en orden de-
importancia la de Producción, pues es en estas áreas
donde con mayor frecuencia tienen que resolver pro-
blemas.
4. El principal problema a que se enfrentan los Despa-
chos de Consultoría Administrativa, que prestan sus-
servicios en instituciones pequeñas y medianas, es -
el factor humano, tanto a nivel gerencial como opera-
tivo; esto se advierte en la resistencia al cambio-

de las personas, lo que motiva que no den la información suficiente y oportuna y que no cooperen en la forma adecuada para llevar a buen término los objetivos del trabajo de los Consultores, que en última instancia es en su propio beneficio.

5. El hecho de que en los Despachos de Consultoría Administrativa, que trabajan con empresas pequeñas y medianas, se proporcione una estimación adelantada de los honorarios, es una ventaja para las Organizaciones que los contratan, pues así éstas cuentan con un instrumento que las ayuda a programar sus gastos sin tener que hacer un desembolso repentino que afecte su estructura financiera y que entorpezca el pago de otros Pasivos a Corto Plazo que hayan sido contraídos con anterioridad.

6. Existe una cierta uniformidad, entre los Despachos de Consultoría Administrativa, para determinar el criterio que ha de emplearse para agrupar a las empresas de acuerdo a su tamaño, pues casi todos emplean el criterio establecido por el FOGAIN, que se basa en el monto del Capital Contable. Esto se debe a que es el único organismo que ha encaminado sus esfuerzos a lograr una clasificación acorde con la realidad, ya que ha llegado al extremo de determinar

los parámetros mínimo y máximo dentro de los que deben considerarse a las empresas como pequeñas y medianas. Por otra parte, aún cuando en los despachos utilizan este criterio lo hacen sólo de fondo más no de forma, porque no toman en cuenta los parámetros establecidos, sino que estos los determinan de acuerdo a sus necesidades.

7. Los pocos despachos que no prestan sus servicios a industrias pequeñas y medianas, dan como motivos la baja rentabilidad que esto significa comparándolo con las ganancias que obtienen por el mismo servicio si éste es proporcionado a una empresa grande; pensamos además, que estos despachos, debido a su tamaño o al renombre de que gozan; se vuelven, en cierta forma elitistas, lo que no les permite incluir entre sus clientes a empresas que no gocen (cuando menos) de un prestigio similar al suyo.

8. Los despachos de Consultoría Administrativa, en la actualidad están conscientes de los factores limitantes que tienen las empresas pequeñas y medianas en lo que respecta principalmente a Personal y Finanzas; esto se refleja en dos factores:

a) Hacen recomendaciones adecuadas a los recursos -

y necesidades de este tipo de Organizaciones.

b) La mayoría cuenta con un sistema de seguimiento que les permite tanto el evaluar la actuación de la empresa, después de haber recibido el servi - cio de Consultoría, como su propia actuación como Consultores.

9. De las empresas pequeñas y medianas que existen en - nuestro país, una cantidad considerable cuenta con u - na antigüedad superior a los 11 años; esto puede de - berse a la infinidad de problemas por los que atra - viesa una Organización de este tipo (los cuales se - ven acentuados durante los primeros años de su exis - tencia).

Todo esto se ha visto recrudecido por factores exter - nos a éstas, como son los problemas de tipo económico (tan - to a nivel internacional como nacional) que se manifiestan en la inflación, baja del poder adquisitivo de la moneda y devaluación de la misma, lo que orilló (en años pasados) a cerrar sus puertas o suspender sus actividades (en el peor de los casos) a las empresas más débiles; de otro modo, to - da esta serie de factores afectan a las industrias impidién - doles un correcto desarrollo, ya que este tipo de organis - mos se caracteriza por tener una estructura financiera poco

resistente a los cambios bruscos que estas situaciones traen aparejadas; como serían:

El aumento inusitado en el costo de la tecnología al cambiar la paridad de nuestra moneda con respecto a la moneda de curso legal del país exportador.

10. Hay un gran número de personas que laboran en puestos de importancia en empresas pequeñas y medianas, que desconocen lo que significa el término "Consultoría Administrativa" y por lo tanto sus aplicaciones y los beneficios que de ella se pueden obtener. Esto se debe a que a los directivos de las industrias no les queda tiempo para actualizar sus conocimientos por medio del estudio; además, una gran parte de los despachos no lleva a cabo ningún tipo de promoción de sus servicios tendiente a lograr una mayor difusión de éstos entre los Gerentes pequeños y medianos del país.
11. Los Factores anteriormente mencionados (desconocimiento y falta de promoción) son el motivo de que menos de la mitad de este tipo de empresas hayan contratado servicios de Consultoría Administrativa (dentro de este renglón la mayoría lo ha hecho de una a tres veces).
12. Ordenando a las empresas de acuerdo a su Capital Con-

table, nos damos cuenta de que en la mayoría de los casos, existe relación entre el monto de éste y el hecho de que hayan o no contratado servicios de Consultoría Administrativa, ya que gran parte de los que lo han hecho cuentan con un Capital Contable superior a los \$ 5'000,000.00; mientras que la que no lo han contratado tienen un Capital inferior a este monto.

13. Los motivos principales por los que estas empresas se han decidido a contratar Consultores Administrativos externos son:

- a) En primer lugar, la falta de personal especializado, esto se debe a que les resulta extremadamente costoso mantener un equipo de profesionales de planta dentro de la institución.
- b) En segundo lugar, porque no han encontrado una solución adecuada a los problemas que se les presentan; ya sea debido a su complejidad o al motivo expuesto en primer lugar.
- c) Por último, debido a la falta de tiempo de su personal; esto es: el personal con que se cuenta tiene ya asignadas funciones específicas de -

las que no se puede distraer para buscar soluciones adecuadas a problemas que se presenten en forma repentina.

14. De acuerdo a las empresas pequeñas y medianas, los problemas que se les presentan con mayor frecuencia, son en orden de importancia:

a) Financieros. Esto es debido principalmente a la falta de créditos accesibles y oportunos que quedolecen; situación que se ve agravada por factores tales como la mala distribución del efectivo, originada por una planeación deficiente o nula.

b) Organización. Estos problemas se presentan en este tipo de instituciones desde su creación, ya que en su mayoría se trata de empresas familiares que se inician sin una planeación adecuada y con la única idea de obtener utilidades a partir solamente de una inversión inicial.

Estos problemas van empeorando conforme la empresa aumenta su tamaño y complejidad y sus estructuras organizativas se vuelven deficientes.

c) Contables. En una gran parte de este tipo de em

presas no se tiene un sistema de registro adecuado que permita tener una información veraz y oportuna.

15. Los pequeños y medianos empresarios, en la actualidad están tomando conciencia de la importancia que reviste prevenir cualquier tipo de problema, en lugar de resolverlo cuando ya ha provocado trastornos mayores en el funcionamiento de la empresa.

16. Debido a que en ocasiones la Consultoría Administrativa ha sido desvirtuada por personas que la ejercen sin contar con la preparación académica adecuada y carentes de ética profesional, en la actualidad una buena parte de los empresarios pequeños y medianos (que son la presa más fácil de este tipo de individuos), tienen desconfianza tanto de los posibles resultados del servicio, como de quienes lo prestan.

Es por esto que, en una gran mayoría, cuando se deciden a contratar estos servicios lo hacen con despachos grandes y bien establecidos que les hayan sido recomendados por sus colegas, o bien que gocen de un prestigio reconocido, en lugar de contratar profesionistas que trabajen en forma independiente.

Por otro lado, cuando solicitan este servicio, lo que más les interesa es que les garanticen los resultados finales del trabajo, aunque tengan que gastar un poco más de dinero.

17. Es alto el promedio de empresa pequeñas y medianas que ponen en práctica las recomendaciones de los Consultores Administrativos en la forma debida y que obtienen resultados positivos; es por esto que consideran que fueron adecuados los beneficios obtenidos del servicio con respecto al costo del mismo.

Por otra parte, en el caso de los pocos empresarios que no aceptaron las recomendaciones de los Consultores sucede que, en la mayoría de las ocasiones, no las consideraron adecuadas, o no las adoptaron por falta de recursos económicos para aplicarlas, o bien por negligencia; lo que se traduce en una pérdida mayor de dinero para la empresa ya que aún conociendo todos sus problemas, los siguen conservando y al mismo tiempo han tenido que pagar los honorarios de los Consultores y esto representó un gasto inútil.

18. Las empresas que no han recibido servicios de Consultoría Administrativa dan como razón el no necesitarlos ya que su empresa marcha adecuadamente; sin embargo se pudo comprobar que en estos sitios existían

problemas de tipo Administrativo desde hacía más de un año y en otras ocasiones por un período mayor de dos años y aún cuando algunas de ellas habían tratado de solucionar estos problemas de diversas formas, en un alto porcentaje estos esfuerzos resultaron infructuosos.

Observamos aquí una contradicción muy importante ya que, mientras por un lado, se asegura que la empresa se encuentra bien, por el otro se nos confiesa que tiene problemas (en ocasiones graves) que no han sido solucionados y que afectan el funcionamiento adecuado de la Organización.

19. Por último: es alto el porcentaje de empresas que nunca han solicitado una Consultoría Administrativa (aún teniendo problemas que frenan su desarrollo y que no han podido resolver con los medios a su alcance), que no han pensado siquiera en la posibilidad de recurrir a un Consultor externo para que los auxilie; esto trae aparejado un continuo entorpecimiento de sus actividades con las consiguientes consecuencias para su economía y para la economía del país.

RECOMENDACIONES GENERALES

1. Al realizar el convenio, los despachos de Consultoría Administrativa deben asegurar la máxima cooperación de los trabajadores de la empresa para cumplir en forma íntegra los objetivos del servicio contratado. Una forma de lograr esto es, llevar a cabo pláticas de concientización en todos los niveles jerárquicos de la organización; en dichas pláticas se les debe dar a conocer qué, cómo y dónde se va a hacer y además se debe resaltar la importancia que tienen todos y cada uno de ellos como miembros de una empresa e indicarles cuál es la forma en que pueden cooperar para hacer más sencillo el trabajo a los consultores.

2. En todos los despachos que se dedican a prestar servicios de Consultoría Administrativa en pequeñas y medianas empresas -principalmente- es necesario que se implemente un sistema de seguimiento; es decir, que se examine periódicamente durante un tiempo determinado, después de haber realizado el servicio, la actuación de la empresa, ya que así es posible corregir las desviaciones que se pudieran presentar en la implantación y puesta en marcha de las recomendaciones dadas por los Consultores.

Esto puede ser una ayuda indirecta para los propios despachos, ya que mientras más satisfecho quede el cliente con los servicios obtenidos, más fácil resultará que los vuelva a contratar o que los recomiende entre sus conocidos.

3. Al fijar los honorarios y la forma de cubrirlos, los Consultores deben estar conscientes de que no todas las empresas son iguales ni, por lo tanto, tienen las mismas posibilidades, por ello deben adecuar su sistema de cobro a las posibilidades de cada una de las empresas donde presten sus servicios.

De esta forma, al hacer más accesible (económicamente) el servicio a las pequeñas y medianas empresas, resulta factible que logren un incremento en el tamaño de su clientela.

4. Es recomendable que los despachos de Consultoría hagan una mayor difusión de sus servicios entre los pequeños y medianos empresarios, pues con esto se aumentará el porcentaje de éstos que recurren a la Consultoría Administrativa como medio para prevenir y resolver los problemas de sus empresas.

Para lograr esto, los Consultores pueden hacer una -

promoción directa de sus servicios entre los empresarios mediante visitas personales a los mismos u organizar cursos de orientación tendientes a desarrollar mejores administradores y en los que se les haga tomar conciencia de la necesidad de que las empresas - marchen adecuadamente con o sin ayuda externa, ya - que los servicios de Consultoría deben ser solicitados por los clientes y no "vendidos" por los Consultores; pues, los beneficios que se obtengan van a - ser mayores si el servicio se contrata por convencimiento propio.

5. Existe un grupo de empresas que: o no ha sido tomado en cuenta por los Consultores, o no se interesa - por contratar éste tipo de servicios, éstas son las - empresas con capital contable inferior a los -- \$ 5'000,000.00; es por tanto en este grupo donde se debe intensificar la labor de promoción de los despachos de Consultoría, tomando en cuenta sus factores-limitantes (principalmente económicos) y sus necesidades, con el fin de ofrecerles servicios que les resulten benéficos y adecuados desde todos los puntos - de vista.

6. Dado que las empresas pequeñas y medianas representan - el sector económico más importante en nuestro -

país, es necesario que se les dote de más y mejores fuentes de financiamiento para favorecer su desarrollo. Esto se puede lograr creando nuevos fideicomisos o ampliando las funciones de los ya existentes, por parte del gobierno federal; por lo que hace a la banca privada, lo ideal sería que se redujeran los trámites y que las garantías necesarias para solicitar el crédito fueran más accesibles a las capacidades y necesidades de este tipo de empresas.

Otra forma de lograrlo, sería implementar un plan de acción conjunta por parte de los sectores público y privado; en el cuál, el primero se hiciera responsable de las garantías otorgadas para conseguir los préstamos que haría el segundo; todo esto controlado por despachos de Consultoría Administrativa, responsables de aplicar esos créditos en la forma más adecuada para garantizar una recuperación más rápida y segura de los mismos. Por otra parte, los intereses a cobrar por dichos préstamos deberían ser de interés social (entendiéndose por esto, intereses que no volvieran inaccesibles los préstamos por la carga que representan) y los plazos para cubrirlos deberían fijarse tomando en cuenta las características propias de cada empresa, siempre y cuando no rebasaran un límite óptimo establecido con anticipación.

B I B L I O G R A F I A

B I B L I O G R A F I A

Secretaría de Industria y Comercio, IX Censo Industrial, Resumen General, Información referente a 1970 por actividades industriales, México, Dirección General de Estadística, 1973.

Fondo Nacional de Estudios de Preinversión, Directorio de Consultores Mexicanos, México, Nacional Financiera, S.A., 1975.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Informe de la Subcomisión de Investigación de la Práctica en la Consultoría, Boletín # 3, México, 1972.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Ciclo de Conferencias sobre Consultoría en Administración, Boletín # 4, México, 1972.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Metodología de la Consultoría en Administración, Boletín # 5, México, 1971.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, El Diagnóstico en la Consultoría en Administración de Empresas, Boletín # 6, México, 1971.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Cómo Iniciar -
ciarse en los Servicios de Consultoría en Administra-
ción, Boletín # 8, México, 1972.

Amaya, R., Galván, S., Guerrero, E., Hernández, R., -
Leos, X., Priego, A., Quintero, M., y Vanegas, M. La
Consultoría Administrativa en México, Trabajo Inédito
para la materia "Seminario de Administración Apli-
cada I", Maestro L.A.E. Alfonso Alarcón O., México, -
F.C.A., U.N.A.M., 1977.

Ocaña, Pascual, ¿Se están apoderando de la Consulto-
ría Administrativa los Contadores Públicos? México,
Revista "Dirección y Control", Colegio de Contadores
Públicos de México, A.C., Noviembre 1967.

Vilchis, Fernando, Encuesta sobre los servicios de -
Consultoría prestados por Contadores Públicos, Re -
vista "Contaduría Pública", México, Instituto Mexica
no de Contadores Públicos, A.C., Noviembre 1977.

Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y
Pequeña, Características de la Industria Mediana y -
Pequeña en México Tomo I, México, 1974.

F.C.A., U.N.A.M., Manual de Administración para la -
Pequeña y Mediana Empresa, México, 1975.

Yamane, Taro, Estadística, México, Ed. Harla, S.A. de
C.V., 1974.

Ostle, Bernard, Estadística Aplicada, México, Limusa
-Wiley, 1970.

Franco González, J. Luis, La Reorganización de Empre-
sas a través de Consultores Internos y Externos, Te-
sis, México, F.C.A., U.N.A.M. 1973.

López Reynoso, Graciela, Los Problemas de la Consul-
toría en México, Tesis, México, F.C.A., U.N.A.M. 1971

Oficina Internacional del Trabajo al Servicio de la -
Pequeña Industria, Ginebra, 1964.

Barragán, Roberto, La Consultoría de Empresas, México, -
Editorial Trillas, 1967.

Diario Oficial de la Federación del 6 de Septiembre de 1977,
Resolución # 16 de la Comisión Nacional de Inversiones Ex -
tranjeras.

Semanario # 37 Mercado de Valores, Septiembre 1977. NAFINSA