



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA: ADMINISTRACIÓN

TESINA: CONSULTORIA EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

ALUMNA: VIRGINIA GONZALEZ ALVARADO

MATRÍCULA: 93224883

ASESOR: MAESTRA ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON

FIRMA: _____

MÉXICO, D.F., ABRIL 2006

RESUMEN

El presente trabajo es un estudio descriptivo mismo que emplea una metodología de investigación documental y cuyo objetivo es presentar de manera general la situación que enfrenta la micro y pequeña empresa y como los servicios de consultoría pueden ayudar al desarrollo de la micro y pequeña empresa.

El presente trabajo esta integrado por los siguientes capítulos:

Capítulo 1. LA CONSULTORÍA: En este capítulo se aborda lo concerniente a la consultoría, desde los antecedentes, las características del servicio, el proceso de consultoría, así como en que forma el consultor puede ser un agente de cambio y desarrollo al interior de las mypes.

Capítulo 2. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA: Este capítulo se refiere a la micro y pequeña empresa en México, desde sus antecedentes, características hasta perspectivas, planteando todo un panorama que permita comprender la situación actual de la micro y pequeña empresa.

Capítulo 3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN APLICADA. Este apartado contiene la estructura metodológica de la investigación desde el planteamiento del problema, objetivos, preguntas de investigación e hipótesis.

Es importante resaltar que se incluye un instrumento que se diseño y que podría ser utilizado en caso de aplicar una investigación de campo con el fin de aportar mayores elementos que pudieran soportar la investigación, pero que no se utilizó dado el carácter documental de la investigación.

Por último se incluyen las conclusiones y la bibliografía utilizada para llevar a cabo dicho trabajo.

Todos los elementos anteriormente señalados serán expuestos a lo largo de la presente investigación, esperando que el contenido del mismo contribuya en alguna medida a despertar el interés por este sector para que se siga fortaleciendo en nuestro país.

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día vivimos acontecimientos que transforman nuestra realidad de manera vertiginosa, inmersos en este mundo globalizado cada día se hacen nuevos descubrimientos y contribuciones en todos los campos de la ciencias. En el ámbito de los negocios esto no es la excepción, acontecimientos como el desarrollo de la tecnología o los acuerdos comerciales que se dan frecuentemente entre los países, cambian constantemente las condiciones bajo las cuales se desarrollan las actividades de las empresas, pareciera ser que sólo aquel que este mejor preparado para afrontar los cambios pudiera subsistir. En nuestro país esta situación no es ajena, así podemos ver como en las empresas de grandes dimensiones en las cuales se tiene toda una infraestructura económica y organizacional para hacer frente a los nuevos retos que se presentan, en ocasiones aún con toda esta columna que las soporta no es suficiente para su supervivencia. Ahora bien en el caso de la Micro y Pequeña empresa esta situación se vuelve más crítica debido a sus dimensiones y aspectos que la caracterizan, por tal razón merece ser estudiada de manera independiente, para entender como es que se puede lograr una mejora continua y por consecuencia una permanencia dentro de la economía tan competitiva que enfrenta.

Debido a esto consideré necesario el realizar un estudio de cómo los servicios de consultoría pueden contribuir al desarrollo de este tipo de empresas, ya que un microempresario en la mayoría de los casos, es difícil que cuente con la preparación suficiente para hacer frente a la gran mayoría de las situaciones que tendrá que enfrentar. En este sentido el consultor junto con los servicios que ofrece en base a sus conocimientos y experiencia acumulada deberá ser el elemento que brinde ayuda y asesoría, para la solución de situaciones o problemas que se presenten al interior de las mypes, ahora bien en el hecho de la interacción consultor-microempresario el objetivo es que sea una experiencia enriquecedora que coadyuve a que se forje una conciencia de que es posible, el hecho de que las mypes puedan tener un desempeño que les permita no sólo subsistir sino crecer. Actualmente esta conciencia pareciera estar todavía algo lejana, sin embargo vemos que cada día son más los esfuerzos que se hacen por parte de instituciones públicas o privadas para ayudar a este sector.

Es importante el que se atienda con prontitud la ayuda que requieren las MYPES, ya que de ello depende el que se sigan generando este tipo de empresas, ya que ello contribuye a la generación de empleos y ayudan al crecimiento de nuestra economía, y por que no en un futuro tener experiencias como las que se viven en Italia o Alemania en donde la presencia de densas redes de mypes son capaces de generar productos competitivos de manera colectiva.

ÍNDICE

Resumen Justificación

CAPÍTULO 1 LA CONSULTORÍA

Introducción.....	1
1.1. Antecedentes de la Consultoría.....	1
1.2. Definición de Consultoría.....	2
1.3. La consultoría como profesión.....	4
1.4. El papel del consultor.....	5
1.5. Campo de acción del consultor.....	6
1.6. Modelos de la Consultoría.....	7
1.7. Servicios de Consultoría.....	8
1.8. Algunas razones para la contratación de los servicios de consultoría.....	8
1.9. Tipos de Consultoría.....	10
1.10. Etapas de la Consultoría.....	11
1.10.1. Contacto Inicial.....	11
1.10.2. Formulación del contrato.....	12
1.10.3. Diagnóstico.....	13
1.10.4. Investigación.....	13
1.10.5. Análisis.....	14
1.10.6. Planificación de la acción.....	15
1.10.7. Aplicación.....	15
1.10.8. Terminación.....	16
1.11. El consultor como agente de cambio.....	17
1.11.1. El proceso de cambio.....	18
1.11.2. Etapas estratégicas para la realización del cambio.....	20
1.12. La consultoría en la Micro y Pequeña empresa.....	21

CAPÍTULO 2 LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO

Introducción.....	23
2.1. Definición de empresa.....	23
2.2. Clasificación de las empresas.....	24
2.2.1. Tipo de actividad económica.....	25
2.2.2. Tamaño.....	26
2.2.3. Origen.....	27
2.2.4. Aportación del capital.....	27
2.3. Factores que determinan el desarrollo de una empresa.....	28
2.4. Antecedentes de la Micro y Pequeña Empresa.....	29
2.5. Definición de Micro y Pequeña Empresa.....	30
2.6. Características de la Micro y Pequeña Empresa.....	30
2.6.1. Características Generales.....	31

2.6.2. Características Específicas.....	34
2.7. Ventajas y desventajas de la Micro y Pequeña Empresa.....	35
2.8. Situación Actual de la Micro y Pequeña Empresa en México.....	38
2.9. Problemas actuales de la Micro y Pequeña Empresa en México.....	38
2.10.El ambiente de la Micro y Pequeña Empresa en México.....	39
2.10.1. Factores externos que afectan el funcionamiento de las MYPES.....	39
2.10.2. Factores Internos que afectan el funcionamiento de las MYPES.....	40
2.11. Perspectivas de la Micro y Pequeña Empresa en México.....	41

CAPÍTULO 3

DISEÑO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA

3.1. Planteamiento del Problema.....	43
3.2. Objetivos.....	43
3.3. Preguntas de Investigación.....	44
3.4. Hipótesis.....	44
3.6. Cuestionario.....	45

CONCLUSIONES	49
BIBLIOGRAFIA	50

I. LA CONSULTORÍA

INTRODUCCIÓN.

La consultoría de empresas ha comenzado a desarrollarse cada vez más debido a la creciente demanda de servicios altamente especializados en diversas áreas que sean capaces de resolver los problemas a los que se enfrentan actualmente las empresas y al demostrar su utilidad en diversos sectores como la industria, el comercio o los servicios. En la actualidad la consultoría de empresas atiende a las necesidades de empresas tanto públicas como privadas que van desde las micro y pequeñas empresas hasta las compañías transnacionales.

El proceso de globalización de la economía exige que las empresas sean más competitivas, aquellas que no puedan ofrecer productos de calidad, a bajos precios y dar un buen servicio tendrán definitivamente dificultades para permanecer en operación, esta problemática se ve más acentuada en la micro y pequeña empresa debido en gran medida a una escasez de recursos en diversos ámbitos y a una mala operación de los mismos. Es por ello que el micro y pequeño empresario tiene que olvidar los malos hábitos y la administración empírica, los cuales han venido causando en muchos casos el estancamiento de sus empresas, sin embargo para que este proceso pueda darse se deben buscar los métodos más adecuados para guiar a la empresa hacia un futuro más prometedor.

Ante este panorama la consultoría de empresas puede brindar ayuda a la MYPES para que mejoren su desempeño, teniendo como consecuencia su crecimiento y desarrollo.

1.1. ANTECEDENTES DE LA CONSULTORIA

El origen de la consultoría de empresas tiene lugar en la época de la Revolución Industrial, ya que fue aquí donde se empezaron a originar grandes transformaciones en la manera de producir las mercancías, esto trajo como consecuencia el desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo así como grandes avances tecnológicos. Es en el siglo XIX donde se inicia la organización científica del trabajo.

"Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilberth, Henry L Gantt y Harrington Emerson son los pioneros de la organización científica del trabajo, dando el empuje a la consultoría principalmente en tareas relativas a la productividad, eficiencia en las fábricas y talleres, la disminución de los costos, y el estudio de tiempos y movimientos".¹

Después de varios años, el interés de la consultoría se fue enfocando en otras ramas y los servicios de consultoría ya no solo atendían los estudios sobre el proceso de producción y la racionalización del trabajo, ya que también surgieron necesidades en lo referente al campo de la contabilidad, la administración de personal y las relaciones humanas.

Para el año de 1914 Edwin Booz creó en Chicago una de las primeras empresas dedicadas a la consultoría, actualmente se conoce con el nombre de Bussines Research Service.

¹ Kubr, Milan; La consultoría de empresas, guía para la profesión. Limusa, México 1995, pág. 23

La consultoría tuvo su máximo empuje en la reconstrucción de posguerra. Todos los cambios que se dieron en esta época, desde la tecnología hasta la economía de los países provocó que la demanda de los servicios de consultoría creciera en forma considerable; por ello fue en esta época donde se estableció el mayor número de empresas de consultoría.

Es a partir de 1950 cuando comienza a desarrollarse la consultoría como un servicio profesional para ayudar a los directores a analizar y resolver todo tipo de problemas prácticos, al estar estrechamente relacionado con el diseño y la difusión de nuevos sistemas, métodos y técnicas de dirección.

Para el año de 1975 se hace necesario delimitar cada vez más el campo de acción con el que cada profesión contribuiría a las empresas, por lo cual comenzaron a surgir diversas firmas multidisciplinarias ofreciendo diversos servicios con mayor especialización que cubrían los problemas que presentaban las empresas. Así mismo surge una transformación en la metodología empleada en el proceso de consultoría, por lo que algunas empresas que llegaron a ser muy competitivas se internacionalizaron rápidamente y aún hoy en día cuentan con gran prestigio en distintos países.

El auge que se alcanzó fue un proceso de grandes dimensiones en los países desarrollados, principalmente en Estados Unidos, Inglaterra, Alemania y Francia. En México las empresas consultoras cubren diversas áreas, sin embargo la mayoría están dirigidas hacia la ingeniería, la administración y la contabilidad, subdividiéndose a su vez en diversas especialidades correspondientes a cada área y teniendo como principales retos la reducción de costos, mantener eficiente la línea de producción, conservar estándares de calidad, desarrollo de sistemas, mercadotecnia y operaciones fiscales entre otros.

En las grandes organizaciones es donde suelen emplearse con mayor frecuencia consultores, esto debido a sus conocimientos en determinados problemas para prestar ayuda intensiva y además porque pueden dar un punto de vista imparcial permitiéndoles proponer soluciones factibles. Por el contrario, en las empresas pequeñas es más difícil el decidir emplear los servicios de consultores por cuestiones de costo. Además que en este tipo de empresas es difícil para el dueño o director colaborar con una persona ajena a la empresa.

Dadas las condiciones de alta competitividad en el mercado, es indispensable el acercamiento del dueño o director de la micro y pequeña empresa con el consultor; ya que de esta forma pueden obtener asesoría que ayude a resolver los problemas de diversa índole que se van presentando al interior de la organización y así poder asegurar la permanencia de este tipo de empresas. En nuestro país algunas instituciones públicas como NAFIN, BANCOMEXT y la SECRETARÍA DE ECONOMÍA ofrecen este tipo de ayuda a un menor costo en comparación con las grandes compañías consultoras y con buenos resultados.

La Cámara Nacional de Empresas en Consultoría (CNCE) fundada por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de Abril de 1985 como una institución pública, autónoma, con personalidad jurídica propia y duración indefinida, agrupa en México a las empresas dedicadas a éste ramo.

1.2. DEFINICIÓN

Existen diversas definiciones del concepto consultoría, mi intención es proporcionar varias de ellas para posteriormente elaborar mi propia definición.

- Según la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría.

"La Consultoría representa el conjunto de servicios profesionales que prestan las empresas en base a la aplicación de conocimientos tecnológicos relacionados con la planeación, la evaluación, el proyecto y el mejoramiento de la competitividad en todos los sectores productivos".²

- Según el Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido.

"Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos, y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones".³

- Según la Asociación del Terciario Avanzado de la Comunidad Valenciana.

"Conjunto de funciones, tareas, y acciones que deben ponerse en juego para lograr unos determinados objetivos".⁴

- Según Fischer.

"Es la intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar los problemas existentes en la organización y de implantar medidas que se consideren convenientes y adecuadas para su solución".⁵

- Según Martínez-Almela.

"Propósito estratégico de una firme voluntad por incorporar a las empresas, sistemas y conocimientos especializados que favorezcan el nivel de formación de empresarios, directivos y de toda la estructura de recursos humanos, con el fin de optimizar la organización y la gestión interna, que permita a las empresas adoptar las estrategias más adecuadas y afrontar las nuevas realidades del entorno que les rodea".⁶

- Según Steele.

"Es cualquier forma de ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de las mismas".⁷

Como podemos observar existen diferentes criterios para definir consultoría, sin embargo en algunos de ellos encontramos algunos elementos en común. Mi intención en la definición de mi propio concepto es darlo desde una perspectiva general y de manera sencilla.

² Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. Folleto: Prospección de los Servicios de Consultoría ante Diversos Escenarios del País. México 1998.

³ Ribeiro Soriano, Domingo. Asesoramiento en dirección de empresas. La Consultoría. Edit. Díaz de Santos, México 1998, pág. 7.

⁴ *Ibid.* Pág. 7

⁵ *Ibid.* Pág. 7

⁶ *ibid.* pág. 8

⁷ *ibid.* Pág. 9

Consultoría de empresas es un servicio profesional proporcionado de manera individual o en grupo que tiene como objetivo principal el brindar asesoría y soluciones factibles de aplicar en diferentes áreas, valiéndose para ello en acciones planificadas que cubran la problemática y desafíos que las organizaciones van presentando.

1.3. LA CONSULTORIA COMO PROFESIÓN

La profesión de consultor es todavía nueva, se va consolidando y definiendo a medida que se derivan teorías y principios de su práctica. Por eso se llaman consultores una gran gama de profesionistas quienes ejercen desde sus propias habilidades e intereses una profesión que se puede llamar por el momento de cambio.

La imagen que se tiene en Latinoamérica del consultor, es la de un profesionista independiente, libre, quien se ha formado un prestigio en el ejercicio de su profesión y que por sus estudios y experiencia es capaz de resolver problemas específicos de sus clientes: un especialista libre y caro. Esta imagen está importada de los países industrializados, ya que las primeras empresas consultoras de gerencia en Latinoamérica fueron estadounidenses, importadas por grandes empresas para realizar trabajos especializados. Su presencia dio origen a la fundación de despachos nacionales, posteriormente, las empresas consultoras extranjeras fundaron subsidiarias para atender primero a las empresas multinacionales y después a las empresas nacionales. Esta últimas siempre constituyen, al final, el mercado más importante.

La idea de que son profesionistas caros proviene de las empresas multinacionales, quienes efectivamente resultan caras porque son un negocio como otro cualquiera y deben repartir el ingreso entre el consultor, las utilidades de la empresa nacional, las regalías de la empresa matriz, los gastos y las utilidades de la corporación. Las Empresas nacionales tienen menos costos y el profesionista libre cobra honorarios como los de cualquier otro.

La contratación de Empresas consultoras o la contratación de individuos, tiene ventajas y desventajas: en cada caso, es importante valorarlas porque las diferencias entre las habilidades, el conocimiento del medio y el manejo de los procesos cuentan más que el tipo de la organización.

Hay cuatro tipos de consultores: los que están empleados o asociados a empresas de consultoría multinacionales; los que están empleados o asociados a empresas de consultoría nacionales; los consultores individuales independientes y los consultores internos.

Casi todos los que ejercen la consultoría se han formado en la práctica, algunos siendo supervisados por otros con más experiencia, otros autodidactas; la verdad es que no hay otra escuela de consultores que la práctica profesional.⁸

Por ejemplo, los consultores de dirección se hacen en la práctica de las empresas de consultoría; son raros los profesionistas recién graduados que por ese sólo hecho pueden acercarse

⁸ Morfin Hierro, Jorge. Consultoría para el cambio dentro y fuera de las empresas. Germika, México 1994, pag. 11

al ejercicio profesional con la habilidad suficiente. Es probable que lo que les haga falta sean precisamente las habilidades que se refieren a las relaciones con los clientes; la experiencia y la supervisión proporcionan este conocimiento.⁹

1.4. EL PAPEL DEL CONSULTOR

El consultor dentro y fuera de las organizaciones tiene responsabilidades concretas, desempeña un papel, ocupa un lugar o un puesto, aunque no trabaje dentro de una estructura organizacional.

El consultor como promotor de cambio, puede asumir dos papeles fundamentales: la del consultor de recursos y la de consultor de procesos, según señala Milan Kurb.¹⁰

a) El Consultor de recursos.

Este tipo de consultor facilita información y servicios de experto, o recomienda un programa de acción, con lo cual transmite conocimientos a una persona, grupo u organización, con el objeto de que la información facilitada afecte a su vez las actitudes, el comportamiento individual y finalmente, al funcionamiento de la organización.

El éxito de este método depende del diagnóstico correcto de las necesidades de la organización, de la comunicación efectiva entre cliente y consultor, así como de la pericia del consultor, quien podrá facilitar la información adecuada o prestar el servicio que convenga en cada caso, y de la comprensión de todas las consecuencias de recibir tal información y llevar a cabo los cambios recomendados.

b) El Consultor de procesos.

En este caso, el consultor como promotor de cambio trata de ayudar a la organización haciéndole tomar conciencia de procesos orgánicos, de sus consecuencias probables y de las técnicas para lograr cambios. A diferencia del consultor de recursos que se ocupa principalmente de transmitir conocimientos y de diagnosticar problemas, el consultor de procesos, da a conocer su enfoque, sus métodos y valores de manera que la propia organización pueda diagnosticar y resolver sus problemas.

La consultoría de procesos es:

"El conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente".¹¹

En la consultoría moderna las dos funciones son complementarias. Por ejemplo el consultor puede iniciar su tarea como consultor de recursos para familiarizarse con el problema y demostrar sus sólidos conocimientos profesionales en determinado campo. Luego se esforzará por actuar cada

⁹ Ibid.

¹⁰ Kurb, Milan; La consultoría de empresas, guía para la profesión. Limusa, México 1995, Pág. 10

¹¹ Schein, Edgar. La Consultoría de procesos. Fondo educativo Interamericano, Bogotá, 1983. Pag. 9

vez más como consultor de procesos, pero volverá transitoriamente a su papel de consultor de recursos. Por consiguiente, sería un error creer que estas dos funciones corresponden a esferas o cometidos diferentes.

1.5. CAMPO DE ACCIÓN DEL CONSULTOR

El perfil del consultor podría ser semejante a los rasgos de una personalidad, es aquello que lo hace único y diferente de cualquier otro papel. Sus características son:

a) Todo consultor busca el cambio de una situación a otra.

Un cambio es un proceso de modificación de la realidad actual a la realidad en potencia, que siempre existe para todas las cosas y para todos los fenómenos.

El cambio puede ser planeado independientemente del cambio natural de las personas y las sociedades, se puede incubar un cambio planeado que permita a sus autores controlarlo y beneficiarse de él, tanto por los resultados, como por la oportunidad con la que se de.

Es por eso que cualquier proceso de consultoría se inicia cuando se confrontan los valores del cliente y los del consultor. Los valores del cliente importan a un consultor porque ellos dictan el sentido y la necesidad del cambio. El consultor debe decidir si coincide o no con ellos; si no hay una coincidencia mínima de valores se plantearía una situación absurda en la que se estaría ayudando a provocar un cambio en una dirección indeseable para el consultor.

b) El consultor es externo al cliente.

Cuando se dice que el consultor debe estar fuera de la situación que se va a cambiar, se debe entender que el consultor no puede estar emocionalmente involucrado en el problema que va a ayudar a resolver. Cuando un consultor interviene directamente, por ejemplo, para tomar decisiones, se convierte en ejecutivo y deja el rol de consultor. Cuando se involucra emocionalmente se imposibilita, porque está resolviendo un problema de él, no del cliente.

Ser externo al cliente, da al consultor la ventaja esencial frente a una situación de cambio: la visión global sólo es posible desde afuera, contemplar todo el problema con todas las implicaciones. Un consultor externo debe realizar esfuerzos permanentes para conservar la independencia emotiva; afiliaciones, simpatías y rechazos, coincidencias y diferencias hacen que los consultores no permanezcan ajenos al proceso y, por lo tanto, caigan en parcialidades peligrosas que atentan contra su rol.

c) La autoridad formal es un tabú para el consultor.

El consultor tendrá poder de cambio, paradójicamente, si renuncia a la autoridad, si no compite con su cliente o los asociados del cliente. La autoridad formal lo pondría de inmediato en una situación de desventaja, porque no tiene posibilidad de tener tantas armas como sus clientes en la competencia en la que se coloca; no tiene la información, el tiempo, los subordinados, la

antigüedad. Sobre todo, la competencia no es lo propio en un proceso de cambio; competir con aquellos a quienes se pretende asistir para que cambien es una actuación ineficiente y desleal. Cuando un consultor adquiere poder, de hecho, está siendo el reflejo del poder de otro, de aquel que lo contrata.

d) El consultor es un experto en el proceso.

El consultor es un experto en dos tipos de habilidad: la propia, que se refiere al objeto de su tarea y debe serlo en el manejo de los procesos humanos.

La comunicación con el cliente para lograr el cambio, es un proceso que debe ser planeado, dirigido, administrado adecuadamente para que ayude al cambio y no obstruya las tareas. El proceso es importante porque facilita o estorba la tarea. El proceso existe, es un hecho que no se puede evitar en las relaciones humanas; su efecto negativo será mayor en cuanto no se le maneje. Para un consultor, manejar el proceso es una habilidad fundamental, es la parte subjetiva de la relación y no es visto por todos, sólo por los ojos del experto.

1.6. MODELOS DE LA CONSULTORIA

Estos modelos pueden darse de manera independiente o durante la misma relación con el cliente.¹²

"El consultor ingeniero". Es aquel, que es llamado para realizar una tarea concreta, total o casi totalmente, con un cliente ausente del proyecto. Los trabajos de consultoría de este tipo son solicitados porque el cliente no tiene conocimientos, tiempo o la capacidad instalada para hacer el trabajo. La esencia de este modelo es que el cliente ha definido cuál es el problema, que tipo de ayuda requiere y a quién debe acudir para obtenerla. El consultor ingeniero tiene la siguiente consigna: Sustituir al cliente con conocimientos y capacidad instalada.

La dificultad de este modelo es que el buen resultado del proceso depende de que el cliente haya detectado con claridad sus necesidades.

"El consultor clínico, o modelo médico-paciente". El cliente de este consultor no conoce ni la solución ni el origen del problema que se está presentando al interior de la empresa. El cliente que requiere de este tipo de consultor, está conciente solamente de los síntomas; la labor del consultor debe ser la de diagnosticar y prescribir como lo hace un médico.

Aquí la dificultad estriba en la dependencia que crea el cliente hacia el consultor, ya que éste debe manejar la responsabilidad del diagnóstico y de la solución del problema.

"El consultor de procesos". La característica principal del modelo de la consultoría de procesos, reside en la manera en que el consultor estructura la relación, no en lo que el cliente hace.

¹² Morfin Hierro, Jorge. Consultoría para el cambio dentro y fuera de las empresas. Germika, México 1994, pag. 52

"La consultoría de procesos es un conjunto de actividades que realiza el consultor, para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que se presentan en su ambiente, y a influir sobre ellos."¹³

"El modelo de contingencia". Se llama así porque utiliza parte de los demás tipos. Una contingencia es la posibilidad de que suceda algo o no suceda; también significa riesgo. Este modelo es específico: lo cual indica que se puede planear así, precisamente con esa característica cambiante de trabajo. Las situaciones poco claras en la relación o las relaciones múltiples requieren este modelo. La habilidad del consultor consiste en percibir los momentos y las personas en que dichas situaciones se presenten.

1.7. SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Actualmente las empresas de consultoría abarcan un número considerable de servicios que otorgan a sus clientes, la principal característica de este tipo de servicio es que inserta conocimiento nuevo a la empresa a través de experiencia acumulada y habilidades específicas por lo cual el empresario puede pedirles que resuelvan casi cualquier tipo de problema que exista en su organización sea grande, mediana, pequeña o micro empresa.

Existen empresas de consultoría que tienen capacidad de abarcar una gran gama de servicios que van desde las funciones de dirección hasta el manejo de personal. Al mismo tiempo existen organizaciones de consultoría que brindan conocimientos especiales en uno o algunos de los diversos servicios así como consultores especializados por sectores productivos.

Algunas empresas consultoras determinan su propia metodología y/o su proceso dependiendo del tipo de empresa y sobre todo de los servicios que les son requeridos.

1.8. ALGUNAS RAZONES PARA LA CONTRATACION DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA.

❖ **Cambio rápido e inesperado del entorno, que ocasiona problemas de crecimiento, identidad y revitalización.**

- El tipo de actividades tradicionales no son suficientes para sustentar el crecimiento y desarrollo.
- Dificultad para satisfacer las demandas del ambiente.
- Dificultad para satisfacer necesidades propias de la organización a través del ambiente.

¹³ Schein, Edgar. La Consultoría de procesos. Fondo educativo Interamericano, Bogotá, 1983. Pag. 9

❖ Aumento de tamaño de la organización.

- El volumen de actividades tradicionales no es suficiente para sustentar el crecimiento y desarrollo.
- Los organigramas no son funcionales y se le da mayor importancia al estatus que a la solución de problemas.
- El control de proceso de decisión está centralizado. Se forman "cuellos de botella".
- Los gerentes se sienten solos en su intento por realizar y obtener resultados. Las directrices no se ejecutan como está prescrito en órdenes y procedimientos.
- Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones.
- La estructura de la organización, las políticas y los procedimientos atropellan o encadenan la organización.
- Confusión de roles.
- Traslape de funciones.

❖ Complejidad de la moderna tecnología que requiere armonizar actividades y personas de competencias muy diversas y a la vez especializadas.

- Tecnología obsoleta.
- Resistencia a las innovaciones.
- Las innovaciones las controlan algunas personas que centralizan las decisiones.
- Apego a lo tradicional.
- No se toman riesgos.

❖ Problemas de satisfacción y desarrollo humano.

- Poca iniciativa personal en la consecución de objetivos organizacionales.
- Las personas ven cosas equivocadas pero no hacen nada al respecto.

- Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios o irrelevantes.
- Los individuos están en rivalidad cuando es necesaria su colaboración.
- Los conflictos se ocultan y se administran por maniobras políticas.
- El aprendizaje es individual y desprecia la experiencia de los demás.
- No hay retroalimentación entre sistemas.
- Relaciones basadas en máscaras y apariencias.

1.9. TIPOS DE CONSULTORÍA

De manera general podemos decir que los servicios de consultoría se clasifican en dos tipos: *Consultoría Externa* y *Consultoría Interna*.

Consultoría Externa

La consultoría externa es un servicio que se ofrece de manera independiente de la organización para la cual se trabaja y por los servicios que se ofrecen se perciben honorarios, normalmente este tipo de consultoría es utilizada cuando la empresa no cuenta con los recursos suficientes para resolver la problemática que se está presentando o porque requieren de una opinión de carácter independiente.

Consultoría Interna

La consultoría interna es aquel servicio que es proporcionado por trabajadores que pertenecen a la misma compañía para la cual trabajan y por los servicios ofrecidos se percibe un salario. La finalidad de este tipo de consultorías es colaborar en conjunto con los directivos para que se logre el cumplimiento de las metas y objetivos que se han propuesto con anterioridad y en caso de surgir algún problema corregirlo de manera inmediata.

Tanto la consultoría interna como la consultoría externa tienen ventajas y desventajas la decisión de optar por uno u otro servicio dependerá en gran medida de los recursos con los que cuenta la empresa, el tiempo de que se disponga para atender determinada problemática, confidencialidad de determinado proyecto, grado de conocimientos requeridos en determinadas áreas, etc.

En algunos casos se requiere que algunas tareas sean atendidas conjuntamente tanto por consultores externos como internos para llegar a una solución más satisfactoria.

1.10. ETAPAS DE LA CONSULTORÍA

El proceso de consultoría se encuentra integrado por varias etapas, las cuales se mencionan a continuación:

- ☐ Contacto inicial
- ☐ Formulación de contrato
- ☐ Diagnóstico
- ☐ Investigación
- ☐ Análisis
- ☐ Planificación de la acción
- ☐ Aplicación
- ☐ Terminación

1.10.1. Contacto inicial

El contacto inicial es la primera relación formal que se da entre cliente y consultor a través de una entrevista en la cual se plantearan las posibilidades de prestar algún servicio de consultoría.

Para hacer más comprensible esta primera etapa empezare por describir a quien le llamamos cliente y a quien consultor.

Cliente: Es una persona o grupo de personas que emplearan los servicios de consultoría, ya sea porque requieren de una asesoría especializada en determinada área para resolver un problema, llevar a cabo un nuevo proyecto o realizar un estudio o una investigación especial. Por lo general en las grandes empresas son los altos directivos los que llevan a cabo la contratación de este tipo de servicios, mientras que en el caso de las MYPES es el dueño quien realiza la contratación.

Consultor: "Es aquella persona que tiene una formación profesional y experiencia en los principios de gestión"¹⁴. El consultor es también un promotor de cambio y sus funciones principales son: actuar como asesor, diagnosticar problemas, capacitar a clientes y elaborar soluciones.

Así mismo un buen consultor deberá tener las siguientes características: saber escuchar, tener empatía para poder entender los puntos de vista del cliente, flexibilidad para ajustarse a las circunstancias, objetividad para no perder de vista el motivo por el cual fue contratado y tener una buena capacidad de comunicación para poder transmitir de la mejor manera aquellas propuestas que puedan generar un cambio.

La comunicación de persona a persona es de vital importancia por dos razones en primer lugar, porque es el medio de establecer un vínculo entre el consultor y el cliente, y en segundo lugar, es el elemento que le permite establecer un nexo entre la dirección y el personal de la empresa para establecer los conceptos y técnicas de cambio.

Sin embargo, el consultor que trabaja con MYPES trata toda la gama de problemas de gestión y debe ser más un generalista que un especialista, debe tener formación profesional y experiencia en el desarrollo de este tipo de empresas, particularmente es importante el conocimiento de la interrelación de las funciones al interior de las mismas, pues es raro que un cambio en una función no tenga repercusiones inmediatas en las demás.

¹⁴ Kubr, Milan; La consultoría de empresas, guía para la profesión. Limusa, México 1995, Pág. 247

Este primer contacto constituye un diálogo en el que el consultor debe procurar que el cliente asuma la mayor parte de la conversación para poder obtener tanta información como le sea posible acerca de los motivos que generaron la reunión y las razones por las cuales el cliente creyó conveniente la posible contratación de los servicios consultivos.

En esta primera etapa el cliente expone su problemática y las circunstancias que considera lo llevaron a su actual situación, sin embargo el consultor deberá explorar cuál es el verdadero problema, ya que el cliente pudiera tener una percepción equivocada, para ello el consultor recopila información de manera general sobre los hechos de orientación esenciales acerca del cliente como pueden ser: historia y evolución de la compañía, problemas característicos del sector y actividad e información sobre productos y servicios que ofrece la compañía, entre otros. Una vez que se ha recopilado la información el consultor tiene mayores elementos para evaluar cuales son las necesidades del cliente por lo cual el consultor puede saber la naturaleza real del problema y las atribuciones que implicarían su participación en caso de llegarse a la contratación del servicio.

La siguiente fase consiste en determinar el campo y ámbito de actuación del trabajo del consultor, resultados que se esperan conseguir, recursos a utilizar, costo y duración del estudio. "Esta fase es importante en la relación cliente-consultor, puesto que el cliente evalúa la competencia del consultor allí donde el consultor intenta demostrar su competencia y su valor para el cliente"¹⁵. Esta etapa finaliza cuando ambas partes cliente y consultor se han puesto de acuerdo sobre el problema y ambos se han comprometido a resolverlo.

1.10.2. Formulación del contrato

El contrato establece las condiciones bajo las cuales habrá de regirse la forma de trabajo del consultor y las percepciones a las que se hará acreedor. Entre los elementos más importantes que debe contener se encuentran las siguientes:

- Partes contratantes: Consultor y cliente
- Alcance del trabajo: En el que se especificarán objetivos, descripción del trabajo, fecha de iniciación y término, programación de actividades y volumen de trabajo
- Productos finales del trabajo e informes que se han de entregar al cliente
- Personal que intervendrá en el trabajo: Este deberá estar desglosado por área o departamento, categoría, y tiempo de participación.
- Honorarios y gastos
- Forma de facturación y pago
- Responsabilidad profesional y derechos de autor del consultor
- Necesidad de subcontratación de personal

¹⁵ Soriano Ribeiro, Domingo. Asesoramiento en dirección de empresas. La Consultoría. Edit. Díaz de Santos, México 1998, Pág. 88.

- Seguimiento del trabajo una vez concluido
- Arbitraje del contrato en caso de producirse divergencias
- Fechas y firmas

1.10.3. Diagnóstico

Aunque fue necesario realizar en el contacto inicial un diagnóstico preliminar para conocer antecedentes sobre la empresa recordemos que este fue hecho de manera muy somera y ahora será necesario realizar un diagnóstico profundo para poder preparar un plan y delimitar las acciones necesarias para su ejecución.

El diagnóstico constituye la fase operativa de la consultoría, la cual tiene como objetivo identificar como se encuentra la organización en la actualidad y examinar el problema que afronta el cliente de manera detallada y exhaustiva, recabando toda la información necesaria con el objeto de poder ofrecer una solución factible de aplicar a dicho problema.

El diagnóstico se subdivide en dos etapas:

- ✓ Investigación
- ✓ Análisis




1.10.4. Investigación






En esta fase es fundamental la comprensión correcta del problema para que el consultor determine que aspectos serán abarcados con mayor profundidad, es decir si serán aspectos financieros, administrativos, técnicos o humanos. Para ello el consultor empieza con la recolección de datos para poder tener una imagen clara de la situación y poder llegar a una definición precisa del problema.

En el proceso de investigación se debe tener cuidado ya que tipos aparentemente idénticos de datos pueden tener un significado o contenido diferente. El grado de detalle en la recolección de los datos dependerá del tipo de problema y de la experiencia del consultor. Así mismo será necesario que se establezcan criterios para clasificar la información obtenida en la siguiente etapa que corresponde al análisis.

Para la recolección de datos el consultor requiere de la participación tanto de directivos, supervisores y trabajadores que le colaboren proporcionándole información, preparando documentación, elaborando propuestas, etc.

Entre las principales fuentes de información para la recolección de datos encontramos las siguientes:

-  Registro e informes del cliente
-  Observaciones y entrevistas hechas por el consultor
-  Informes anuales financieros

-  Informes sobre el funcionamiento de la empresa
-  Declaraciones financieras, estadísticas comerciales y aduaneras de organismos oficiales, asociaciones comerciales y organizaciones de crédito.
-  Estadísticas de ventas
-  Comportamiento de la producción
-  Evaluación del personal

Otra forma de obtener información es a través de la observación y el consultor puede ser un observador en reuniones de personal durante las cuales es posible determinar los procedimientos y comportamientos del grupo que está relacionado con el conflicto.

Así mismo el consultor sostendrá entrevistas que estarán dirigidas a obtener información que este en relación con aquellos aspectos que se consideren más importantes y que puedan servir para la evaluación de los problemas y sus posibles soluciones.

Otra herramienta útil es la utilización del cuestionario en donde se debe establecer claramente que información se desea obtener, que empleo se le dará y como se clasificarán las respuestas.

Una vez concluido lo anterior, la información obtenida será objeto de análisis en la siguiente etapa.

1.10.5. Análisis

En el análisis de la información existen dos aspectos importantes, el primero es realizar una descripción correcta de la realidad, de las condiciones, de los acontecimientos y de las causas; el segundo es determinar qué se puede hacer al respecto y si el cliente tiene capacidad para hacerlo y como orientar el proceso de cambio.

El análisis de los datos se realizará con tanta precisión como sea posible, estos deberán ser clasificados y examinados de acuerdo a: tiempo, lugar, responsabilidad, estructura y factores determinantes que ayuden a resolver el problema en cuestión. "Para analizar los datos se utilizan diversas técnicas como la estadística, el uso de modelos matemáticos y técnicas gráficas. Así mismo, en la consultoría se utiliza el análisis causal (tiene por objeto descubrir las relaciones causales entre las condiciones y acontecimientos), análisis del campo de fuerzas (examinan las relaciones y los factores que influyen en los cambios), y comparación (efectúan una evaluación global)" ¹⁶

El análisis estadístico tiene mayor relevancia sólo cuando se pueden identificar las relaciones cuantitativas. El principal objetivo consiste en determinar si existe una relación específica entre diversos factores y acontecimientos descritos por los datos; de ser posible la relación se cuantifica y se define como función.

A medida que el análisis se acerca a su terminación éste conllevará en sí a una síntesis para determinar las relaciones fundamentales, las tendencias y las causas haciendo una diferenciación

¹⁶ Kubr, Milan; La consultoría de empresas, guía para la profesión. Limusa, México 1995, pag. 167.

de los acontecimientos, de los factores primarios y secundarios y conocer que se debe modificar o cambiar.

En el desarrollo del análisis se identifican fuerzas y debilidades del entorno, se evalúa el potencial de expansión de la organización y se van visualizando aquellos elementos que permitan inducir un cambio, de ahí que sea de suma importancia que la relación entre cliente-consultor se mantenga cercana y constante para que el cliente este informado de los avances del proceso y cuando le sean planteados los cambios que habrán de generarse no adopte actitudes negativas o de rechazo.

Una vez concluido el análisis se entra a la siguiente fase que es la propuesta, la cual comprende aquellas alternativas que el consultor propone al cliente para la solución de los problemas.

1.10.6. Planificación de la acción

Esta etapa incluye la elaboración de propuestas que den solución al problema o problemas que actualmente enfrenta la empresa, para ello es necesario tomar en cuenta la índole del problema, sus características técnicas, su complejidad y grado de novedad. El objetivo principal será descubrir cual de todas las alternativas obtenidas son las más factibles para posteriormente someterlas a una evaluación preliminar.

La evaluación de las propuestas se realizará a través de técnicas adoptadas por la propia empresa de consultoría o por la variedad de técnicas existentes conocidas por la experiencia del consultor, ya sea que se utilice un análisis de punto de equilibrio, un análisis costo - beneficio, un análisis sobre el rendimiento de las inversiones, técnicas de programación lineal, o un análisis de decisiones siempre se deberá tener en cuenta la naturaleza y complejidad del caso. En una propuesta eficaz se muestra no sólo lo que se ha de realizar, sino también como realizarlo, por lo cual la propuesta ha de incluir un plan de aplicación.

Una vez evaluadas las alternativas de solución y haber tomado la decisión de cuales se aplicaran, se debe informar al cliente presentándole un informe. La información que se ha recopilado durante el proceso de consultoría se resume, confirma y somete a decisión del cliente.

La decisión adoptada respecto a las propuestas puede ser el punto final de las tareas de consultoría, ya que el empresario puede decidir ponerlas en marcha personalmente, o bien continuar el proceso si el consultor será el encargado de aplicarlas.

1.10.7. Aplicación

La aplicación es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y del cliente. Una vez que se toma la decisión de iniciar esta fase se debe informar directamente al personal que se verá afectado por los cambios, especificando su aportación.

El tiempo de espera para que la aplicación se lleve a cabo dependerá de factores técnicos y de los recursos de que se dispongan. Un buen programa de aplicación deberá especificar las tareas y actividades a realizar por el personal que este involucrado y el tiempo en que deberán cumplirse dichas tareas, además será necesario realizar una evaluación regular y frecuente de los procesos de aplicación, prestando atención al ritmo de la misma y sus consecuencias. Uno de los métodos más eficaces es el perfeccionamiento del personal de la empresa del cliente mediante la cooperación directa del consultor.

La capacitación del personal en esta etapa juega un papel muy importante, ya que de ello depende que los cambios dentro de la organización puedan llevarse a cabo. El personal debe conocer y familiarizarse con los nuevos procedimientos que habrán de implementarse en la empresa, o bien conocer el funcionamiento de nueva tecnología si es el caso. Para ello el consultor se vale de diversos métodos de capacitación entre los cuales se encuentran los siguientes: "capacitación en el servicio, capacitación de formadores por el consultor, capacitación de grupos experimentales, cursos regulares de capacitación, y cursos de capacitación externa."¹⁷

Es necesario que se establezcan procedimientos de control no solo en la fase de aplicación sino también durante un periodo considerable de tiempo, ya que sin un método de control las posibilidades de modificar y mejorar las circunstancias cambiantes de la organización pueden verse afectadas.

1.10.8. Terminación

Esta es la última fase del proceso de consultoría. Es importante saber el momento oportuno de terminar con el proceso y hacer una evaluación para determinar si los objetivos se han alcanzado y si se justifican los recursos utilizados hasta el momento con los resultados obtenidos. Dicha evaluación tiene que ser realizada tanto por el consultor como por el cliente.

Una vez que se ha realizado la evaluación del proceso de aplicación, cliente y consultor deciden si es necesario el seguimiento por parte del consultor con el fin de que supervise los cambios realizados durante el proceso y vigilar que se realicen dichos cambios como fueron planeados y/o en su caso modificarlos por elementos que no se tomaron en cuenta. "El seguimiento es una fuente valiosa de información sobre la repercusión real de los cambios realizados y sobre los nuevos problemas que puedan surgir en la organización cliente."¹⁸

Si el cliente decide que no requiere seguir utilizando los servicios del consultor, el proceso de consultoría termina aquí y al consultor solo le restará emitir su informe final y dictar sus recomendaciones, por el contrario si el cliente decide que es mejor seguir contando con el apoyo del consultor el seguimiento se da en un periodo limitado, dando origen a un contrato de iguala, mediante el cual el consultor tiene como objetivo principal atender, supervisar y corregir todos aquellos aspectos que surjan del proceso de aplicación con el fin de que este quede completamente implementado. Existen dos categorías de contrato de iguala los cuales son:



Iguala de generalista: En este tipo de contrato el consultor se compromete a examinar los resultados obtenidos de una forma global, así como ver la evolución que va teniendo la empresa y analizar las posibles mejoras.








Iguala de especialista: Aquí las funciones a desempeñar por parte del consultor consisten en proporcionar información técnica permanente, realizando sugerencias para mantener a la empresa a la vanguardia.

¹⁷ Kubr, Milan; La consultoría de empresas, guía para la profesión. Limusa, México 1995, Pág. 202.

¹⁸ Kubr, Milan; La consultoría de empresas, guía para la profesión. Limusa, México 1995, Pág. 218.

Durante el proceso de consultoría el cliente recibe varios informes, pero es el informe final el que presenta un formato más elaborado, ya que este es presentado cuando se da por terminado el proceso y contiene entre otros los siguientes elementos:

-  Reporta las situaciones encontradas durante el estudio mediante la preparación y explicación ordenada de todos los hechos conocidos y de aquellos que fueron encontrados.
-  Explica la causa-efecto de los hechos y menciona las soluciones encontradas.
-  Da recomendaciones para motivar la implantación de las soluciones de tal forma que se pueda obtener un beneficio total en la realización del trabajo.
-  Informa las bases sobre las que se desarrollaron las conclusiones, para que el cliente en lo futuro pueda aplicarlas en la resolución de problemas que se pudieran presentar.
-  El informe también establece una guía para que el cliente pueda conocer lo que se ha hecho, mida y evalúe la forma en la que se cumplieron los objetivos establecidos al inicio del trabajo.

Además de los puntos anteriores el informe debe incluir documentación que justifique las propuestas, no debe ser muy extenso ya que de ser así el cliente suele rechazarlo y termina por no leerlo. Por lo que al presentarlo se hará en forma sencilla, ordenada y tratando de no utilizar términos complejos que el empresario pudiera no entender, además es recomendable que una vez que el informe sea leído por el empresario el consultor tenga disponibilidad para aclarar cualquier duda que pudiera presentarse.

Aquí termina el proceso de consultoría que como podemos observar el aplicarlo conlleva un sin número de cuestiones a las que hay que poner especial atención, para que los resultados sean los esperados y sobre todo que el servicio que se está prestando sirva no solo para solucionar los problemas al interior de la organización, sino también para que el empresario pueda aprehender de la experiencia vivida y en la medida de lo posible en lo futuro sea el mismo el que aplique soluciones con los nuevos conocimientos adquiridos.

1.11. EL CONSULTOR COMO AGENTE DE CAMBIO

En principio habría que plantearnos las siguientes preguntas, ¿un cambio? ¿pero hacia dónde?, las respuestas no pueden ser generales, el objetivo del cambio lo deben fijar los participantes en él, en este caso los Micro y Pequeños Empresarios como clientes del consultor. El consultor no es el dueño del cambio, si no es el agente de dicho cambio.

Se visualiza entonces al consultor como un importante agente de cambio, es decir, como un facilitador y a la vez un actor del progreso. Se ha observado que los industriales de México han llegado a la convicción de que el cambio es irreversible, y que deben aprovecharlo como palanca de conversión, de innovación, de superación, como una fuerza que impulse la transformación productiva de México.

En este contexto, el consultor debe ser en particular para el Micro y Pequeño Empresario, esa herramienta de progreso, y ese facilitador del cambio productivo.

Desde el punto de vista del impacto, el consultor pretende alcanzar metas definidas hacia fuera de la organización por ejemplo, con clientes, proveedores, etc., y hacia adentro, en el funcionamiento interno de la empresa, es decir, en los departamentos de servicio, esto sólo se logra a través del cambio.

1.11.1. EL PROCESO DE CAMBIO.

El proceso de cambio puede llevarse a cabo a través de dos modelos distintos:

1. El modelo de secuencia en tres etapas:

a) Descongelación

Las condiciones que propician el cambio, generalmente son la ansiedad o insatisfacción del personal, las cuales ya existen antes de que el consultor entre en el desempeño de sus funciones. Estas condiciones son utilizadas por el consultor como punto de partida para asegurar que el personal aceptará el cambio.

b) Cambio

El cambio surge cuando interviene un consultor (agente de cambio) con reputación y prestigio. En este cambio se destaca el desempeño del consultor con relación al empresario y al personal.

Comprende dos elementos:

- La *identificación*, en virtud de la cual las personas afectadas reconocen la autoridad del promotor del cambio, adoptan sus motivaciones externas o generalizadas, analizan los cambios propuestos y aceptan con confianza los principios generales del cambio, y;

La *interiorización*, en virtud de la cual las personas transforman los principios generales sostenidos por el promotor del cambio en fines personales concretos, por medio de la adaptación, la experimentación o la improvisación. El proceso de interiorización de nuevos objetivos es a menudo muy difícil, y generalmente requiere por parte del promotor mucha creatividad para ayudar a otras personas a convertir las motivaciones externas (generales) en internas (concretas y personales) que las induzcan a aceptar el cambio propuesto.

c) Recongelación

En esta fase se opera el cambio. Es importante que el comportamiento del personal se estimule a través de recompensas y elogios, que reforzarán el proceso de cambio.

2. Niveles y ciclos de cambio

Otro modelo útil es el que describe los niveles y ciclos de cambio que los consultores deben considerar, al elaborar la estrategia adecuada para efectuar el cambio propuesto.

A continuación se muestra el siguiente diagrama en donde podemos distinguir cuatro niveles de cambio. La dificultad de introducir cambios aumenta al pasar del nivel uno al nivel cuatro.

COMPORTAMIENTO DE GRUPOS O DE ORGANIZACIÓN (4)

COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL (3)

ACTITUDES (2)

CONOCIMIENTOS (1)

El cambio participativo requiere de individuos maduros y relativamente independientes, ya que los objetivos fijados exigen una motivación de realización personal, además el promotor del cambio debe poseer cierto prestigio personal para poder influir en el grupo. Este ciclo de cambio, aunque lento y de carácter evolutivo, se considera de efecto duradero. El cambio participativo empieza con (1) la introducción de nuevos conocimientos, lo cual se espera que (2) estimule y desarrolle la actitud adecuada y (3) finalmente configure el comportamiento individual mediante la participación en ejercicios de estancamiento de objetivos, que conduzcan a (4) la participación colectiva formalizada en la aceptación del cambio deseado.

En el cambio coercitivo, una fuente de autoridad ejerce presión sobre el comportamiento colectivo (4) dando órdenes directas. Como consecuencia cabe esperar que el comportamiento individual (3) se modifique, lo cual a su vez debe influir en las actitudes (2) y los conocimientos (1). Este ciclo de cambio prevé además, un efecto de retorno en virtud del cual los conocimientos (1), una vez adquiridos, consolidan las actitudes (2) y el comportamiento individual (3) y colectivo (4).

El cambio introducido puede considerarse inestable: puede desaparecer si no está presente la fuente de autoridad que aplica las recompensas, los castigos y las sanciones apropiadas. Este tipo de cambio es introducido desde el exterior y no es necesariamente interiorizado por los miembros del grupo; se considera más eficaz cuando se opera con personas dependientes y no con personas independientes, y al principio es sin duda de efecto más rápido que un ciclo de cambio participativo.

Con auxilio de este modelo el promotor del cambio puede emplear un ciclo de cambio participativo, uno coercitivo, o una combinación de los dos.

1.11.2. ETAPAS ESTRATEGICAS PARA LA REALIZACIÓN DEL CAMBIO

Se admite generalmente, que al emplear técnicas comunicativas y persuasivas para introducir un proceso de cambio se siguen cuatro etapas sucesivas para alcanzar resultados satisfactorios: primero suscitar la atención, después interés, luego deseo, y finalmente la acción del personal. El proceso del cambio exige el empleo de técnicas de comunicación formales entre el consultor y el personal del cliente.

Despertar la atención hacia la necesidad del cambio

El método más eficaz de atraer la atención es la de crear ansiedad en el cual se debe concentrar la atención en necesidades específicas, seguido de la notificación de una solución que satisfaga dichas necesidades. Por consiguiente, el consultor debe evaluar lo que sucederá a la organización, a los grupos y personas interesadas; de igual forma deberá señalar las consecuencias en el caso de no seguir las nuevas propuestas, y en caso de que esto ocurra el consultor ha de sugerir un medio para resolver el problema; esto es, la aplicación de nuevas medidas de acción recomendadas.

Cuando se desea introducir un cambio es muy conveniente destacar los aspectos altamente técnicos que se introducirán a fin de atraer y convencer a las personas de la organización propensas a no experimentar nuevos métodos, y a no ser influidas por los creadores de opinión (personas que ejercen influencia sobre un grupo de referencia a incluso fuera de él), que en circunstancias normales ayudarán a influir sobre los demás miembros del grupo.

Despertar interés por el cambio

Una vez que el consultor ha logrado suscitar la atención del personal, se enfrenta con el problema de despertar el interés por su nueva propuesta.

Los estudios sobre los motivos invocados para justificar la adopción de nuevos procedimientos, métodos, etc., indican lo siguiente:

- a) La mayoría de las personas de una organización consideran que el proceso de cambio adoptado les brinda mayores beneficios. Por consiguiente, el consultor siempre debe facilitar amplia información en la que se indiquen los beneficios que reportará a todos los interesados la nueva propuesta.
- b) Algunas personas se inclinan por motivos técnicos al elegir un nuevo método y otras, están influidas por motivos emocionales, es decir, fueron persuadidas por amigos, o bien porque todo el mundo lo hace.
- c) Otras personas no están seguras de los motivos que las impulsaron a cambiar.

Engendrar el deseo del cambio

Una vez suscitada la atención del grupo y despertado el interés por el cambio, llega el momento de engendrar el deseo de ver realizada la propuesta del consultor.

Al facilitar información en apoyo a una determinada propuesta frente a otras alternativas, es necesario mencionar no sólo los aspectos favorables del procedimiento propuesto sino también algunos aspectos negativos. De la misma manera, deben señalarse los aspectos positivos y los negativos de los procedimientos vigentes o de otras alternativas posibles.

Empeño

Como ya se mencionó, el proceso de cambio abarca dos fases: 1) la identificación, y 2) la interiorización. Que estas fases tengan lugar sucesivamente o simultáneamente, poco importa; lo importante es darse cuenta de que exigen el empeño, el compromiso y la participación de la persona promotora del cambio (para el caso que nos ocupa el consultor).

Por consiguiente, en el proceso de cambio la principal tarea del consultor es lograr lo antes posible la participación de las personas afectadas por el cambio, a fin de que estas dos fases vitales se desarrollen íntegramente. No obstante, debe formularse una verdadera advertencia en lo que se refiere al modo de lograr la participación.

No debe estimularse a los miembros del grupo a que busquen métodos propios para desempeñar sus tareas, ya que el objetivo general es aplicar el método óptimo recomendado por el consultor. Si se permite que el personal adopte sus propios métodos y luego se impone el método óptimo o la solución aprobada, los miembros del grupo mostrarán inconformidad con la nueva propuesta, y se apartarán significativamente de ella para seguir su propio sistema.

Por el contrario, si el método óptimo o la solución aprobada se introducen desde el principio, se ha observado que el personal sólo se aparta ligeramente de los procedimientos establecidos.

Por lo tanto, siempre que resulte viable, el consultor debe procurar que el método aprobado sea introducido aplicándolo a todo el grupo, con lo cual las diferencias individuales podrán reducirse al mínimo.

1.12. LA CONSULTORÍA EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

El consultor debe tener presentes los factores que distinguen generalmente a la Micro y Pequeña Empresa de la grande. En primer lugar, la Micro y Pequeña Empresa suele estar financiada con ahorros personales o familiares y sólo en poca proporción suele recurrir a fuentes externas de financiamiento durante las fases de formación. En segundo lugar, el empresario tiene estrecho contacto con el personal y, en tercer lugar, la empresa funciona en un sector geográfico limitado. Estos factores tienen mucha influencia en el proceso consultivo.

Además de estas características, existen posibilidades y problemas propios de este sector, que el consultor debe conocer bien.

La Micro y Pequeña Empresa posee claras ventajas, entre ellas, la capacidad de satisfacer demandas limitadas en mercados naturales, una tendencia a la producción de artefactos de alta precisión y el uso intensivo de mano de obra con flexibilidad para adaptarse rápidamente a demandas y condiciones especiales.

Los problemas que suelen afectar a la Micro y Pequeña Empresa son de dos clases: generales y específicos. Los primeros incluyen el establecimiento legal, el acceso al crédito y a materias primas, la falta de asistencia técnica y gestión adecuada, etc.

Los problemas específicos no existen necesariamente en todos los casos, pero el consultor debe tenerlos presentes, pues pueden parecer más difíciles de superar al responsable de una Micro o Pequeña Empresa que los problemas de una gran empresa.

El consultor de empresas debe tener conciencia de los siguientes problemas, entre otros:

- Mientras las empresas grandes y bien organizadas pueden permitirse un buen equipo de dirección general y uno de personal especializado, el jefe de una Micro o Pequeña Empresa es una persona relativamente aislada que se ocupa simultáneamente de problemas de política general u operacionales, y que tiene que hacerles frente a pesar de sus preferencias y limitaciones personales.
- El director de una Micro y Pequeña Empresa trabaja a menudo con datos cuantitativos inadecuados o, en el mejor de los casos, son mínimos; a fin de ahorrar costos de explotación suelen prescindir de sistemas de información, deficiencia que se hace muy evidente si la empresa crece.
- Puesto que la Micro y Pequeña Empresa sólo paga generalmente salarios mínimos, proporciona escasas ventajas sociales y ofrece poca seguridad en el empleo y pocas oportunidades de ascenso, cabe prever que haya dificultades para contratar empleados de alta calificación.
- La Micro y Pequeña Empresa rara vez atrae a los inversionistas profesionales, por lo que el jefe de la misma encuentra pocas posibilidades de aumentar su capital inicial; este problema se complica cuando, con frecuencia, la empresa tropieza con dificultades de explotación y el empresario trata de obtener más fondos para hacer frente a situaciones críticas.
- Un problema relacionado es el de la existencia de reservas financieras limitadas, asociado a una escasa posibilidad de obtener préstamos; en consecuencia, la Micro y Pequeña Empresa es vulnerable a las fluctuaciones económicas.
- Aunque la capacidad de cambiar y de adaptarse rápidamente sea una ventaja natural de la Micro y Pequeña Empresa, esta cualidad puede resultar inútil, cuando la oportunidad que requiere cambio rápido aparece súbitamente, porque el empresario puede estar demasiado ocupado con los problemas operacionales en curso para pensar en el futuro.
- El estilo de vida "al día" de la empresa no favorece las oportunidades de formación y perfeccionamiento del personal, lo cual impide aprovechar todo el potencial humano de la empresa.
- El empresario es a menudo incapaz de comprender e interpretar la legislación, las medidas del gobierno y las ventajas concedidas a la Micro y Pequeña Empresa, lo que da como resultado el que no aproveche aquellas situaciones que puede aprovechar a su favor y en beneficio de la empresa.

II. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO.

Introducción

En México estas empresas representan actualmente más del 90% del sector empresarial, pero su importancia no solo radica en su número, sino también en que ofrecen la oportunidad de generar nuevos empleos, productos, ideas, técnicas y procedimientos para hacer las cosas.

El papel estratégico que tradicionalmente han desempeñado estas empresas ha impulsado la producción de artículos básicos, bienes de capital, crecimiento regional, etc., lo que ha permitido continuar con la expansión económica del país.

El crecimiento de la economía nacional debe basarse no sólo en políticas externas, sino en la consolidación y desarrollo de la micro y pequeña empresa que al unirse puedan originar una mayor ventaja competitiva ante la apertura comercial.

Debido a lo anterior, he considerado necesario el que se haga un estudio referente a la forma en que los servicios de consultoría pueden servir de apoyo para la sobre vivencia y desarrollo de las micro y pequeñas empresas. Pero antes he considerado necesario primeramente proporcionar un panorama general de que es una empresa, para posteriormente definir todos aquellos elementos que involucran a las micro y pequeñas empresas.

2.1. Definición de Empresa

La empresa como unidad productiva forma parte del sistema económico, dentro de este la Micro y Pequeña Empresa son formas específicas de organización económica que operan en actividades industriales y de servicios, y donde se combina diversos elementos como capital, trabajo y medios productivos para obtener bienes o servicios, que servirán para satisfacer diversas necesidades de un sector determinado de consumidores.

Existen diversos enfoques para poder definir el concepto de empresa, a continuación se exponen algunas definiciones desde una perspectiva económica administrativa para posteriormente elaborar una definición propia.

✓ Según Avendaño Rafael

"La Empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos".¹

✓ CANACINTRA la define como:

"Conjunto de actividades que participan en forma prioritaria en la generación de empleos y en la elaboración de productos".²

¹ Avendaño Navarro, Rafael. Estudio de Pequeñas y Mediana empresas y el Comercio exterior. UNAM, FCA. México 1996, Pág. 152

² CANACINTRA. Folleto: Nuestra Vocación: servir con calidad, México 1997.

- ✓ Según Naylor Thomas

"Unidad conceptual de análisis a la que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos (consistentes en materia prima, mano de obra, capital e información sobre mercados y tecnología) en un conjunto de productos que toman forma de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de otras empresas o individuos dentro de la sociedad en la que existen".³

- ✓ Según Fernández José Antonio

"Es la unidad productiva o de servicio, que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos".⁴

- ✓ Según el Código Fiscal de la Federación en su Art. 16 establece:

"Empresa es la persona física o moral que realice actividades empresariales (comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, pesca y silvicultura); y por Establecimiento se entenderá cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen, parcial o totalmente, dichas actividades".⁵

De las definiciones anteriores se observa que existen elementos en común en algunas de ellas, sin embargo este puede variar de acuerdo a cada país, según los intereses y objetivos de las instituciones y personas que los elaboran y de acuerdo con las características económicas, políticas, culturales y sociales del medio particular en que se aplican. Y en este sentido mi definición del concepto de empresa es el siguiente:

Unidad económica activa que agrupa recursos humanos, financieros y tecnológicos con el propósito de producir bienes y servicios que buscan satisfacer las demandas que el mercado les exige y en la cual se espera recibir a cambio de dicha actividad una utilidad.

2.2. Clasificación de las empresas

Se ha establecido una clasificación con el fin de establecer parámetros que permitan formar grupos de empresas con características y problemas similares, y de esta forma poder dar un tratamiento específico a cada grupo, empleando mecanismos adecuados que permitan solucionar problemas, promover su desarrollo y fortalecer a las empresas. El objetivo principal en la clasificación de las empresas es establecer un punto de partida para conocer cuáles son sus características de operación, la manera como enfrentan la competencia, su relación con proveedores y clientes, la tecnología que utilizan, etc.

Los criterios que se deben de tomar en cuenta, para establecer dicha clasificación tendrán que ser de tipo *cualitativo* y *cuantitativo*. Puesto que el primero se enfoca a la naturaleza de la actividad productiva de la empresa, mientras que el segundo se refiere a aspectos numéricos como lo son: monto de inversión, número de trabajadores, monto de ventas, entre otros.

³ Naylor, Tomas. Economía de la empresa. Edit. Mc Graw Hill, México 1993, pág. 14

⁴ Fernández Arenas, José Antonio. Administración de empresas. México 1992, Edit. Nutesa, pág. 58

⁵ Código Fiscal de la Federación. Edit. Delma, México 1999. pág. 202.

Entre los diversos criterios para la clasificación de las empresas podemos encontrar los siguientes:

- 📁 Por tipo de actividad económica
- 📁 Por su tamaño
- 📁 Por su origen
- 📁 Por su aportación de capital

2.2.1. Clasificación por tipo de actividad económica

Las actividades económicas en nuestro país se dividen en actividades primarias, secundarias y terciarias y estas a su vez se agrupan en cuatro niveles (sector, subsector, rama y clase).

Actividades Primarias

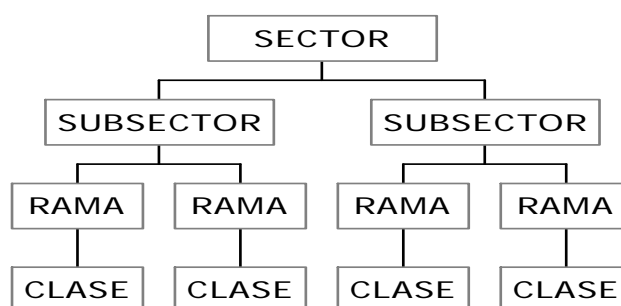
Son aquellas actividades que se relacionan con el *aprovechamiento de los recursos naturales* como el suelo, el agua, la flora y la fauna. De las que se derivan actividades económicas como la agricultura, La ganadería, la silvicultura, la caza y la pesca.

Actividades Secundarias

Son las actividades relacionadas con la *transformación de todo tipo de bienes o productos*. En este grupo se encuentran las actividades manufactureras, las mineras, las de la construcción, la generación y distribución de energía eléctrica, la captación, potabilización de agua, que en su conjunto forman la actividad industrial.

Actividades Terciarias

Son *actividades complementarias a las dos anteriores* y que se refieren al comercio y los servicios.



CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS

GRUPOS DE ACTIVIDADES	SECTORES
<u>Actividades Primarias</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Agricultura - Ganadería - Caza - Silvicultura - Pesca
<u>Actividades Secundarias</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Minería y Extracción de Petróleo - Industrias Manufactureras - Electricidad y Agua - Construcción
<u>Actividades Terciarias</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Comercio - Transportes Y Comunicaciones - Servicios Financieros, de Administración y Alquiler de Bienes Muebles e Inmuebles - Servicios Comunales y Sociales, - Hoteles y Restaurantes - Profesionales Técnicos y Personales. <p>Incluye los servicios relacionados con: Agricultura, Ganadería, Construcción, Transportes, Financieros y Comercio.</p>

2.2.2. Clasificación por Tamaño

En este rubro los aspectos ha considerar pueden ser:

- ✧ El número de trabajadores
- ✧ Monto de capital
- ✧ Volumen de ventas
- ✧ Producción
- ✧ Área de operaciones (local, regional, nacional e internacional)

2.2.3. Clasificación por el origen

Otra clasificación importante es la que toma como parámetro el origen de las empresas, dentro de esta se encuentran las empresas nacionales, extranjeras o mixtas.

Empresas Nacionales. - Son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país; las personas originarias del lugar cuentan con los recursos y poseen espíritu empresarial, forman empresas que se dedican a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicios.

Empresas Extranjeras. - Son aquellas que operan en un país distinto al que da origen a sus capitales. Generalmente la empresa matriz se encuentra establecida frecuentemente en un país desarrollado e industrializado que desea expandir sus actividades hacia otros países con el objeto de aumentar la tasa de ganancia, su incursión en otros países se realiza a través de la inversión extranjera directa estableciendo filiales en los países en que desea participar.

Empresas Mixtas. - Se forman a partir de la alianza entre empresarios nacionales y extranjeros que se asocian y fusionan sus capitales. En algunos casos las empresas mixtas surgen porque la legislación de muchos países no permite la participación de empresas 100% extranjeras.

2.2.4. Clasificación por la aportación de capital

Otro criterio de clasificación importante de las empresas mexicanas, es el que se refiere al origen o a la aportación de capital y en la cual se encuentran tres tipos: privadas, públicas y mixtas.

Empresas Privadas. - Es una organización económica que representa la base del capitalismo y se forma con las aportaciones privadas de capital, es decir los accionistas de estas son particulares.

Sus principales características son:

- ◆ Los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias
- ◆ La toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia, considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción
- ◆ Los empresarios deben de evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica
- ◆ Los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas
- ◆ Se contratan obreros a los cuales se les paga un salario

Empresa Pública. - Es una organización económica que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias. El Estado crea empresas públicas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo económico.

Algunas de sus características son:

- ◆ El Estado invierte el capital con el fin de satisfacer necesidades sociales
- ◆ La finalidad de las empresas no es obtener ganancias sino satisfacer necesidades sociales, aunque no debe perder de vista el principio de racionalidad económica
- ◆ Muchas de las empresas no tienen competencia , por lo cual forman verdaderos monopolios
- ◆ Se ubican principalmente en el sector servicios, especialmente en la infraestructura económica
- ◆ El Estado toma las decisiones económicas volviéndose un auténtico empresario
- ◆ Contratan trabajadores a cambio de un salario

Empresa Mixta.- Son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado, la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario o en otros el privado. La fusión varía desde ser capital de mayoría público o privado.

2.3. Factores que determinan el desarrollo una empresa.

Es conveniente describir los factores que influyen para que la empresas alcancen un desarrollo, valoren sus ventajas competitivas o eliminen las desventajas con las demás empresas del mismo giro.

- ⇒ Capital existente (monto y tipo de capital con que cuenta la empresa)
- ⇒ Recursos humanos (monto y calidad de la fuerza de trabajo, grado de capacitación, adiestramiento y desarrollo de la misma)
- ⇒ Acceso al financiamiento (fuentes y formas de financiamiento a las cuales puede recurrir)
- ⇒ Tecnología (tipo y grado de utilización de la tecnología disponible).
- ⇒ Control del mercado (participación en el mercado y posibilidades de expansión)
- ⇒ Producción (tipo de producción que se realiza, maquinaria y equipo con que se cuenta)
- ⇒ Escala de planta (tamaño de la planta y posibilidades de modificarla de acuerdo a las necesidades del mercado)
- ⇒ Organización, dirección y administración que se realiza la cual puede ser empírica o especializada
- ⇒ Posibilidad de realizar economías de escala que permitan ahorros

⇒ Sistemas de información con que se cuentan

2.4. Antecedentes de las MYPES

Antes de que surgiera el capitalismo industrial la gente fabricaba sus propios productos para su consumo interno y el excedente lo intercambiaba por algunos otros productos que pudieran satisfacer sus necesidades. Así las actividades de tipo artesanal como el tallado de madera, el trabajo de los metales, la elaboración de prendas de vestir entre otras ya no solo serían consideradas como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como fuente del desarrollo de las fuerzas productivas, y es básicamente la empresa de modestos recursos en donde se apoyó la revolución industrial.

Durante esta época se suscitaron varios acontecimientos que vendrían a cambiar la forma de realizar el trabajo y la manera de producir las mercancías, ya que surge un gran desarrollo de la tecnología y con ello nuevas condiciones que vendrían a modificar la estructura de las pequeñas empresas.

En nuestro país desde el período de vida independiente se presentaron distintos acontecimientos que permitieron el desarrollo del comercio exterior, ya que se anularon restricciones comerciales y se redujeron aranceles, destacando la industria textil, la de alimentos, muebles de madera, productos químicos, etc.

En 1831 se creó en México el Banco de Crédito con el propósito de financiar a la industria nacional. Para 1846 existían cincuenta y nueve fábricas de hilados y tejidos y un gran número de talleres artesanales y manufactureros.

En México el primer indicio de la industrialización se dio en el porfiriato (1876-1910). A partir de 1880 se destaca el inicio del proceso de expansión económica con la construcción de ferrocarriles financiados por inversiones extranjeras que también facilitaron el acondicionamiento de los puertos, la explotación de las minas, operaciones de abastecimientos bancarios, transportes y grandes casas de comercio. Esto dio como consecuencia el crecimiento de numerosas ramas industriales en el país.

Después de la revolución Mexicana, al crecer el mercado interno aparecen más industrias grandes, medianas y pequeñas, pero la entidad básica en esta estructura industrial que crece y se desarrolla sigue siendo la pequeña y mediana industria.

Durante la segunda guerra mundial, la devaluación y las exportaciones agrícolas ayudaron a México al proceso de industrialización; pues se aprovecha mejor la capacidad instalada.

En la década de los cincuenta surgen nuevamente un gran número de empresas pequeñas, gracias a que el gobierno emprende acciones para la formación de infraestructura básica y promueve inversiones que permiten disminuir las importaciones de artículos manufacturados. "Así mismo el gobierno mexicano instituye mecanismos de carácter financiero con el objeto de mantener el desarrollo tanto de las nuevas empresas como el de las ya establecidas, que respondieran a la necesidad de crédito en especial de la micro y pequeñas empresas".⁶

⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como administrar pequeñas y medianas empresas, Edit Ecasa, México 1995, Pág. 19.

A partir de 1970 el desarrollo empresarial se sustenta en gran medida en la dinámica de la industria petrolera, la cual genera divisas que se canalizan a nuevas inversiones y a fortalecer el proceso de concentración y centralización de capitales. El estado da su apoyo a este sector mediante la aplicación de una política proteccionista.

Debido a la importancia que tienen dichas empresas en la transformación del país, el gobierno de la república ha creado programas para el impulso y desarrollo de las mismas. Actualmente La Secretaría de Economía en conjunto con la iniciativa privada ha creado programas como Cetro-Crece y Compite cuyo objetivo es hacer que la Micro y Pequeña empresa mejoren su competitividad y productividad a través de diversos instrumentos y programas.

La presencia de la micro y pequeña empresa es y sigue siendo primordial dentro del desarrollo económico de México, ya que por sus características operativas se destaca como núcleo indispensable para que nuestro país avance hacia la conformación de un aparato productivo integrado vertical y horizontalmente competitivo y menos dependiente del exterior.

2.5. Definición de Micro y Pequeña Empresa

La micro y pequeña empresa son formas específicas de organización económica que se encuentran inmersas en cualquiera de los rubros que integran la clasificación de las actividades económicas del país, así mismo las MYPES pertenecen a la clasificación por tamaño de las empresas. Los diversos criterios para la clasificación de las MYPES varían de país a país, según el número de trabajadores, el volumen de negocios, los activos totales y el balance de resultados.

De acuerdo a Nacional Financiera:

MICROEMPRESA: "Son las empresas que ocupan de 1 hasta 15 trabajadores y el monto de sus ventas netas anuales no supera el equivalente a 110 salarios mínimos de la zona metropolitana, al año"⁷.

PEQUEÑA EMPRESA: "Son las empresas que ocupan de 16 hasta 100 trabajadores y el monto de sus ventas netas anuales no supera el equivalente a 1,115 salarios mínimos de la zona metropolitana, al año"⁸.

2.6. CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

- Organización de tipo familiar
- El dueño es quién proporciona el capital
- Generalmente su administración es empírica
- El mercado que domina y abastece es pequeño
- Su producción no es muy maquinizada
- Su número de trabajadores son pocos y generalmente son familiares
- Para el pago de impuestos son considerados como causantes menores
- Intima relación con la comunidad local

⁷ Nacional Financiera. La micro, pequeña y mediana empresa; principales características. México, D.F. NAFIN e INEGI: 1993: Pág. 1

⁸ Ibid. Pág. 3

A continuación se muestra un desglose de un estudio realizado por Nacional Financiera y el INEGI en 1993, en el cual el objetivo primordial fue el de conocer las principales características de la micro, pequeña y mediana empresa, cabe señalar que aunque se han realizado estudios más recientes por parte del INEGI o Nacional Financiera, ninguno se enfoca específicamente a las características de las MYPES sino a otros aspectos. Es por tal motivo que tomo como referencia dicho estudio. La muestra comprendió 13,573 empresas⁹.

2.6.1. Características Generales

a) Edades del Micro y Pequeño Empresario

El intervalo de **edad de mayor frecuencia** para los empresarios de la *microempresa* va de 36 a 40 años y los de la *pequeña empresa* se encontraban entre los 31 y 35 años.

La **edad promedio** del empresario de la *microempresa* es de 41 años mientras que en la *pequeña* es de 39 años.

EDAD DEL EMPRESARIO		
Intervalo de Edad	Tamaño de la empresa	
	Micro	Pequeña
15-20	2.0	0.3
21-25	7.0	5.8
26-30	11.2	14.5
31-35	14.4	17.3
36-40	16.1	16.6
41-45	14.0	13.5
46-50	11.3	12.0
50 y más	24.0	20.0

b) Edad de la Micro y Pequeña Empresa

Se encuentran operando con 6 años o más alrededor del *51% las microempresas*, mientras que en las *pequeñas empresas* *80%* representa este promedio. Cabe resaltar que casi el *24% de las microempresas* tienen solo 3 años de vida.

⁹ Ibid.

EDAD DE LAS EMPRESAS		
Intervalo de Edad	Tamaño de la empresa	
	Micro	Pequeña
Menos de un año	7.1	1.6
1-3	23.8	6.7
4-5	17.5	9.5
6-10	20.8	19.5
Más de diez	30.8	62.7

C) Escolaridad

En la *microempresa* el 38.3% de los encuestados tenía un **nivel de escolaridad igual o menor a la primaria**; en contrapartida, el de la *pequeña empresa* era solo del 5.2%. Por el contrario a medida que el tamaño de la empresa aumentaba, el nivel de escolaridad de los empresarios también aumentaba.

ESCOLARIDAD		
Nivel de Escolaridad	Tamaño de la empresa	
	Micro	Pequeña
Ninguno	3.7	0.2
Primaria incompleta	15.5	1.0
Primaria completa	19.1	3.9
Secundaria incompleta	12.6	5.5
Secundaria completa	2.3	1.6
Est.com.tec. Incompleto	5.9	6.5
Bachillerato incompleto	3.0	1.2
bachillerato completo	6.6	7.8
Profesional incompleta	5.1	8.5
Profesional completa	18.3	55.4
Posgrado	2.3	6.9

d) Sexo

Se observa que **predomina el sexo masculino** en una proporción de 2 a 1 para la *microempresa*, mientras que en la *pequeña empresa* esta proporción cambia de 4 a 1, siendo la *microempresa* en donde más mujeres participan como empresarios con un 32%.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL		
Sexo	Tamaño de la empresa	
	Micro	Pequeña
Masculino	67.7	82.1
Femenino	32.3	17.9

e) Ubicación de la empresa

Para la determinación de esta característica se tomó como condición **la propiedad**:

El 52% de las *microempresas* se encontraban ubicadas en un **lugar propio**; en ellas, la mitad de los empresarios viven en el mismo lugar donde realizaban su actividad. En la *pequeña empresa* la situación anterior se presentaba con poca frecuencia, ya que sólo el 5% de los encuestados vivían en el lugar de trabajo.

En opinión de los pequeños empresarios, las principales razones para la ubicación de la empresa fueron: el acceso a clientes, la disponibilidad de instalaciones y los servicios con los que cuenta el lugar.

UBICACIÓN DE LA EMPRESA		
Condición del lugar de trabajo	Tamaño de la empresa	
	Micro	Pequeña
Propio (ahí vive)	26.5	5.5
Propio (no vive ahí)	25.1	34.0
Rentado	41.5	56.8
Prestado	6.2	2.9
Otro	1	0.8

f) Tipo de Organización

En la *microempresa* predominaba el **propietario único** en un 62% y en la *pequeña empresa* destacaba la proporción de establecimientos cuya forma de organización era la sociedad con o sin miembros de la familia.

TIPO DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA		
	Tamaño de la empresa	
	Micro	Pequeña
Sociedad con familiares	23.0	41.0
Sociedad sin familiares	8.0	36.0
Propietario único	62.0	15.0
Asociación Civil	1.0	5.0
Otros	6.0	3.0

g) Regularización y registro de la empresa

El 64% de los encuestados de la *microempresa* mencionó que **conocía las leyes y reglamentos** que norman el funcionamiento de sus negocios. La proporción se incrementó considerablemente en la *pequeña empresa* a un 91%.

Los empresarios que **desconocían las leyes y reglamentos** para el caso de la *microempresa* fue de 15% y en la *pequeña empresa* de un 1.2%, mencionaron que se debía a que no tenían acceso a los mismos, y no lo consideraban necesario o desconocían las ventajas que ello representaba.

Casi la totalidad de los empresarios 95% de ellos manifestó haber realizado los trámites necesarios para dar de alta su establecimiento.

REGULACIÓN Y REGISTRO DE LA EMPRESA		
	Tamaño de la empresa	
	Micro	Pequeña
Sin regular y registro	36	9
Regulada y registrada	64	91

2.6.2. Características Específicas

1. Operatividad de la Empresa

a) Factores considerados para determinar costos y precio de venta: Cerca del 14% de las microempresas y 41% de las pequeñas empresas tenían una clara noción de los criterios técnicos para fijar los precios, sin embargo, casi el 50% de los microempresarios lo hacían en forma parcial considerando fundamentalmente el costo de la materia prima.

b) Promoción del producto: Más del 50% de los entrevistados no efectuaban ningún tipo de propaganda para promover sus productos (presentación directa al cliente) y los que la realizaban, lo hacían mediante métodos tradicionales (periódico y directorio telefónico principalmente).

c) Maquinaria y equipo: A medida que iba creciendo el tamaño de las empresas, existía mayor conciencia para ampliar o renovar los equipos, o los procesos productivos.

d) Inversión: Los empresarios de la micro y pequeña empresa manifestaron que invertían la mayoría de sus ganancias en materia prima (62.3% y 49.7% respectivamente).

e) Mercado: Cerca del 72% de las microempresas tenían como cliente principal al consumidor final; en tanto que las pequeñas empresas destinaban su producción y/o servicio a otra clientela.

f) Administración: Cerca de 88% de las microempresas eran administradas por sus propios dueños; en tanto que las pequeñas alcanzaban el 57% . El resto era administrado por profesionales de este

ramo. El 77% de las microempresas manifestaron llevar registros contables; en la pequeña empresa el porcentaje fue de 98%.

2. Necesidades y disposición hacia la capacitación.

En la pequeña empresa el porcentaje de capacitación recibida fue de 64%; en tanto que en la microempresa únicamente el 19% la ha recibido. La capacitación fue proporcionada principalmente por despachos contables, cámaras y asociaciones.

Más del 50% de los empresarios mostró gran interés en recibir capacitación destacándose el 69% tanto en micro como en pequeñas empresas.

3. Financiamiento.

Solicitud y Obtención de Crédito: Alrededor del 50 % de las pequeñas empresas solicitaron crédito; en el caso de las microempresas se redujo al 23.3%. De las empresas que fueron solicitantes de crédito la mitad de las pequeñas lo recibieron, y en las microempresas el 43%.

Cabe señalar que el estudio practicado tuvo como finalidad el diseñar programas de capacitación, asistencia técnica y financiamiento, que permitiera adecuar los recursos a sus necesidades.

Una vez que se han especificado las características de la micro y pequeña empresa es conveniente el enunciar las ventajas y desventajas que presentan cada una de ellas, con el fin de tener una idea más amplia acerca del funcionamiento de estas.

2.7. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Ventajas de las microempresas:

- Sus necesidades de capital son mínimas, por lo que se inician y desarrollan rápidamente
- Se adaptan con facilidad a los cambios estructurales y tecnológicos
- Cuentan con una dirección y conducción centralizada, debido a que el empresario posee la totalidad del capital
- La organización de la empresa puede cambiar con facilidad cuando se observan cambios en el mercado
- Los procedimientos administrativos pueden cambiar y adaptarse a las circunstancias
- La atención al cliente es de forma personalizada
- Las funciones no están burocratizadas

- Contribuyen a la descentralización de la industria

Desventajas de microempresas:

- Obtienen ganancias muy bajas
- Se encuentran rezagadas tanto en la esfera productiva como en la tecnología administrativa
- Su administración es empírica
- No pueden absorber otras empresas, por el contrario, son absorbidas
- Se centran en sus propias actividades y se desvinculan de los centros de investigación y desarrollo tecnológico
- Por su propio tamaño enfrentan problemas de financiamiento, de recursos humanos y de construcción de plantas¹⁰

Ventajas de la Pequeña empresa:

- Tienen gran capacidad para generar empleos
- Asimilan y adaptan con facilidad tecnologías de diverso tipo
- Producen artículos que generalmente están destinados a surtir los mercados locales y son bienes de consumo básico
- Se establecen en diversas regiones geográficas, contribuyendo al desarrollo regional
- Se adaptan con facilidad al tamaño del mercado
- El gerente conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver los problemas que se presenten, además resulta de vital importancia la autonomía cuando el tiempo es factor relevante
- La planeación del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital
- Mantienen una unidad de mando, lo que les permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y las operativas
- Producen y venden artículos a precios competitivos

¹⁰ Méndez Morales, José Silvestre. Economía y la empresa. México, D.F. Mc. Graw Hill. 2001.págs. 288-289

- Un gran incentivo que ofrece la pequeña empresa a su propietario es el que las ganancias de las operaciones de la empresa son la retribución financiera a su dueño
- Es fácil de iniciar, ya que sólo se necesita un local, los permisos y un pequeño capital
- Los dueños generalmente tienen un gran conocimiento del área en que operan
- Existe un contacto personalizado con los consumidores

Desventajas de las Pequeñas empresas:

- Les afectan los problemas que se suscitan en el entorno
- No pueden soportar largas crisis
- Son vulnerables al control fiscal
- No tienen acceso a fuentes de financiamiento
- Tienen poca posibilidad de fusionarse o absorber a otras empresas
- Su administración no es especializada
- El dueño dedica un gran número de horas al trabajo¹¹

Por si fueran pocos los problemas a los que se enfrentan las MYPES, vale la pena mencionar que la mayoría de estas empresas están conformadas por familiares del empresario, por lo que además dentro de éstas se involucran al mismo tiempo los conflictos y fricciones de las dos organizaciones: la familia y la empresa.

Algunas de las situaciones con las que se topan los familiares al trabajar dentro de una misma micro o pequeña empresa se encuentran: la ausencia de una remuneración fija o el otorgamiento de ésta en forma inferior a lo que se consideraría justo en base a las actividades que desempeña o por el contrario recibe cantidades exorbitantes como pago de su salario, de igual forma se tiene que hay falta de incorporación del personal a un sistema de seguridad social, así como a un organismo que represente sus intereses de manera institucional (sindicato). Estas situaciones, excluyendo los sueldos exorbitantes, permiten a las MYPES sobrevivir en momentos económicos difíciles, ya que la inversión realizada en sus recursos humanos es mínima.

La diversidad de problemas, aunados a una apertura internacional, crean la posibilidad de que estas pequeñas empresas se unan para trabajar en conjunto.

La superación de las deficiencias señaladas exigen la participación de la comunidad empresarial y de sus organizaciones gremiales, en estrecha comunicación con las dependencias y entidades gubernamentales.

¹¹ Ibid. Págs. 289-290

2.8. SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

"La importancia de estas empresas radica en que representan el 98% del sector empresarial, absorben más de la mitad de la mano de obra y aportan el 43% del producto que genera la actividad manufacturera, proporción equivalente al 11% del Producto Interno Bruto. Estas industrias operan en todas las ramas manufactureras, pero en más del 60% de los casos se trata de alimentos, artículos metálicos, prendas de vestir y calzado, editorial e imprenta y minerales no metálicos. Estas empresas se concentran principalmente en: Distrito Federal, Estado de México, Jalisco, Nuevo León, Guanajuato, Puebla, Baja California Norte y Veracruz".¹²

La relevancia de estas empresas no sólo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representa, el valor de su producción, y el valor agregado; además de las materias primas que consume, la formación del capital fijo, los empleos que genera y la capacidad de compra que dan a la población trabajadora.

La pequeña industria al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero contribuye a incrementar a un rango social distinto a este sector y a un gran número de desocupados o semiocupados de la población del país.

Por otro lado, contribuye a crear y capacitar la mano de obra, que por la estructura educacional característica de nuestro país no ha alcanzado un nivel adecuado de capacitación.

Los niveles de educación de los micro y pequeños empresarios les permiten tener por un lado, el conocimiento claro de su situación y sus necesidades primordiales, y por otra darse cuenta que requieren apoyo por parte de otras instituciones para poder cubrir dichas necesidades.

Muchas micro y pequeñas empresas han tenido que cerrar ya que no han podido ser rentables debido a los incrementos en los precios de materias primas, tasas de interés, impuestos y salarios, así como por la disminución de la demanda de sus productos. Sin embargo, las empresas que logran sobrevivir en dichas condiciones estarán en posibilidad de aprovechar mejor los mercados internos y externos.

Debido al proceso de globalización, las empresas no pueden sólo aspirar a ser competitivas a nivel nacional; sin embargo, los diferentes estudios sobre el tema demuestran que estas empresas buscan, en primera instancia, su sobrevivencia diaria.

A continuación se detalla los principales problemas a los que se enfrentan las micro y pequeñas empresas en México.

2.9. PROBLEMAS ACTUALES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

Sin duda alguna ante la situación que se vive en México en la actualidad, es necesario tener un panorama de la problemática a la que se enfrenta la micro y pequeña empresa .

- ⇒ Limitada capacidad de negociación por falta de organización y deficiente dirección.
- ⇒ Escasa cultura tecnológica.
- ⇒ Improvisación y carencia de normas de calidad.

¹² Nacional Financiera. La micro, pequeña y mediana empresa: principales características. México, D.F. NAFIN e INEGI: 1993: Pág. 5

- ⇒ El ausentismo del personal.
- ⇒ El constante aumento de los precios de materias primas.
- ⇒ La mala calidad de los materiales
- ⇒ Marginación respecto a los apoyos institucionales.
- ⇒ Falta de garantías para acceder al crédito.
- ⇒ Excesiva regulación gubernamental
- ⇒ Falta de mano de obra calificada
- ⇒ Obsolescencia frecuente de maquinaria y equipo
- ⇒ Desconocimiento de leyes y reglamentos concernientes a su operación
- ⇒ Carencia de planeación para la modernización de la planta productiva

2.10. EL AMBIENTE DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO

2.10.1 Factores externos que afectan el funcionamiento de las MYPES

A continuación se muestran algunos factores del medio ambiente externo e interno que afectan el desempeño de las micro y pequeñas empresas y que por falta de conocimiento llevan a la desaparición de dichas empresas, ya que no basta con conocer sólo el funcionamiento hacia el interior de las mismas, sino el tener una perspectiva bajo que medio ambiente están inmersas y como poder enfrentarlo.

Inflación y acontecimientos a escala mundial

La inflación está lejos de la capacidad de control de un hombre de negocios, sin embargo mucho puede hacerse para mitigar sus efectos, quizá no esté totalmente exento de culpa si la inflación termina con su empresa puesto que esta ataca a todos pero las empresas verdaderamente sanas se salvan.

Por ejemplo en el caso de que se diera una fuerte escalada de aumentos de precios de las materias primas, podría alterar el capital de muchas empresas. Los aumentos bruscos e importantes de los precios, han de cubrirse con ingresos calculados sobre los precios anteriores y más bajos, y puede transcurrir algún tiempo hasta que los nuevos y más altos precios vayan abriéndose paso a través del sistema económico hasta llegar a coincidir con los correspondientes y más elevados ingresos, adaptados a los nuevos costos.

Cambios de condiciones económicas o de gobierno

Si la empresa tiene problemas, una súbita presión económica del gobierno, puede llevarla a la quiebra. Puede decretarse, por ejemplo, un nuevo y pesado impuesto sobre los productos que fabrica la empresa. El hecho de que desaparezca un subsidio o desgravación amenaza igualmente la vida de muchas empresas que dependen de aquellas concesiones, así mismo, los cambios en el valor de las divisas monetarias o en las tarifas aduaneras pueden afectar gravemente a los exportadores e importadores.

Las alteraciones en las tasas de interés bancario o en las condiciones de pago pueden también causar trastornos profundos. Centenares de pequeñas empresas aparecen cuando un

gobierno crea una economía de expansión; empresas que en esas condiciones crecen, pero pueden de igual manera puede afectarles en forma negativa si estas condiciones varían.

Crisis de carácter local

Las decisiones que los gobiernos emprenden en determinado momento pueden ocasionar un paro por parte de los trabajadores, que ocasione serios efectos en determinadas regiones. El resultado, el llevar a que las empresas de la zona afectada pueden encontrarse de pronto con una perceptible reducción en las ventas, lo cual puede ocasionar quiebras y suspensiones de pequeños negocios.

Muerte o incapacidad de personas clave de la empresa

La inesperada y súbita muerte del director o del propietario puede acarrear fácilmente problemas para la pequeña empresa, todo sucede con rapidez, los efectos se notan instantáneamente y no hay nadie preparado en el momento del suceso para hacerse cargo de la dirección de la empresa, lo cual supone un largo reajuste que debe de llegar incluso, a las capas más bajas de la jerarquía, la muerte inesperada, ha impedido que hubiera podido preverse una decisión para evitar por ejemplo, los pesados impuestos por transferencia de capital.

La ausencia y la incertidumbre ante el futuro son inevitables y difícil de superar, especialmente si todo el negocio dependía de los estrechos contactos de la persona en cuestión con los clientes.

El éxito de una pequeña empresa depende casi totalmente de la dirección. Si estos desaparecen, la apatía, y la sensación de letargo se propagan rápidamente.

2.10.2. Factores internos que afectan el funcionamiento de las MYPES

Disminución del valor de los activos

La falta de previsión, la insuficiente atención ante las evoluciones previsibles, pueden bastar para que la antigua y sólida cifra de sus activos empiecen a disminuir.

Sus activos financieros, acciones, cartera exterior, inversiones, oscilan de acuerdo a las fluctuaciones económicas.

Una disminución del valor del activo en forma de propiedad puede tener consecuencias desastrosas y no limitarse a un simple contratiempo. Las propiedades representan, generalmente la garantía de los préstamos financieros, y si se produce una caída sustancial en que éstos no cubran ya el importe de los créditos, se llega a un problema de liquidez muy serio.

Escasez de materias primas básicas

Difícilmente es responsable el empresario si los conflictos internacionales se traducen en una escasez de suministros y en una rápida ascensión de los precios de los productos que fabrica o distribuye el empresario.

Pero si el empresario no conoce otros materiales que puedan prestarle el mismo servicio, o no tiene otros productos para sustituir a los suyos ni planes de urgencia de ninguna clase, ni sabe dónde se producen estas materias y cómo se obtienen, refinan o elaboran, dónde existen otras fuentes alternativas o cuáles son las fuentes de reserva, puede quedar detenida su producción con todas las consecuencias negativas que esto generaría. Todo esto es lo que el empresario debe saber a cerca de las materias primas que se utilizan en sus productos.

Inutilización definitiva de las maquinas

Muchas actividades en las pequeñas empresas están desempeñadas por un solo hombre, no hay sitio ni trabajo para ayudantes, el papel de cada uno es mucho más exclusivo y responsable de lo que sería en una gran empresa. Lo mismo cabe decir de la maquinaria y el equipo, las máquinas trabajan al máximo, con el resultado de que la inutilización de alguna maquina sería desastrosa.

No se puede exigir que se disponga de una reserva de apoyo, pero sí de un planeación en donde se prevea en que tiempo será necesario el cambio de piezas, el conocer la garantías de servicio para un mantenimiento en el momento más conveniente y de las facilidades de crédito para el cambio de las maquinas cuando estas empiecen a estar obsoletas.

Aumento de volumen de ventas

A primera vista parece extraño. que el crecimiento de una compañía tenga la culpa de su caída; pero ello es perfectamente posible de diferentes formas. La más frecuente es quizá la de un volumen de ventas desorbitado. En los momentos exuberantes de los primeros éxitos, todos los pedidos son bienvenidos y aceptados y todos los plazos de entrega se prometen respetar. Pero de pronto, hay que gastar más y más en la compra de materias primas, al mismo tiempo hay que tomar más trabajadores y con ello crece la nómina. Por su parte, sus acreedores empiezan a redamar el pago de sus facturas, pero se está todavía fabricando para cumplir con los pedidos que llegaron hace algún tiempo.

Aunque su crecimiento esté cuidadosamente planeado y se logre evitar los excesos de ventas, siempre este crecimiento lleva consigo alguna clase de amenaza. De modo que el éxito de muchas pequeñas empresas depende, no sólo de las cualidades de sus productos, sino de la forma de operar la empresa, de su actitud ante los clientes y los proveedores y de su elevada productividad, todo ello como resultado de un entusiasmo de una entrega total y colectiva.

2.11. PERSPECTIVAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO

La micro y pequeña empresa disponen de un enorme potencial para coadyuvar al desarrollo económico y social del país. Las actividades de la micro y pequeña empresa se caracterizan por ser altamente demandantes de mano de obra, requieren niveles bajos de capital por trabajador y muestran una baja proporción al consumo de divisas para insumos y bienes de capital. Además, por su propia estructura y funcionalidad, se adaptan fácilmente a los cambios en el aspecto económico nacional facilitando una mejor distribución del ingreso a los segmentos más desposeídos de la población.

No obstante los avances logrados aún subsisten diversas restricciones las cuales enfrentan las micro y pequeñas empresas, las mismas que deben encararse de manera integral y oportuna para darle la viabilidad y el crecimiento oportuno que merece.

En el actual contexto de competitividad de los mercados, es necesario que los propios micro y pequeños empresarios otorguen una particular atención a la gestión empresarial con el propósito de que asuman con mayor eficacia sus funciones en el corto mediano y largo plazo y de esta forma superen en parte las restricciones que de ellos provienen.

Para que este segmento empresarial sea fuerte y pueda afrontar las transformaciones, se requiere interpretar prospectivamente los cambios, hacer fluir la información y proporcionarle los distintos recursos técnicos, financieros y administrativos que le den capacidad de dirección en relación con su medio ambiente.

Es fundamental que los diversos agentes económicos vinculados a la micro y pequeña empresa correspondientes a distintos sectores económicos revaloren la importancia del sector y, consecuentemente en forma concertada con las esferas gubernamentales y del sector privado, aglutinen esfuerzos y capacidades con el fin de dotarla de los recursos humanos, técnicos y financieros acordes con la naturaleza de sus proyectos, a las políticas del sector y al contexto económico nacional e internacional.

Las micro y pequeñas empresas, deben estar atentas a las cambiantes condiciones del ambiente económico internacional con el fin que puedan adaptarse oportunamente e incluso, ir avanzando ya en el diseño, la formulación y fomento de aquellas actividades competitivas a nivel internacional, y de manera complementaria, llevar a cabo programas de cooperación intra-regionales para el desarrollo de este importante sector empresarial.

Ante la falta de capacidad de la banca comercial tradicional para colocar sus recursos a las grandes empresas, debido a que éstas se inclinan por el financiamiento directo a menor costo y que corresponde con el mayor desarrollo de los mercados de capital, los bancos canalizan un mayor porcentaje de sus carteras al segmento empresarial de menor desarrollo relativo. El mayor interés que pueda mostrar la banca comercial no será por cuestiones altruistas sino por la alta rentabilidad que ostentan los proyectos de la micro y pequeña empresa y por el bajo riesgo de incobrabilidad de los préstamos a este sector empresarial.

Por todo lo anterior es necesario que las instituciones financieras de desarrollo y otras entidades públicas y privadas induzcan con mayor énfasis en los bancos privados la conveniencia de financiar a la micro y pequeña empresa, y para tal efecto es preciso que las primeras, en su función de banca de segundo piso o primer piso, proporcionen a las instituciones financieras privadas toda la información relevante sobre este sector empresarial, con el fin de que progresivamente sean conocidos y reciban una mejor atención del sistema bancario. Sobre el particular, las organizaciones no gubernamentales también podrán cumplir un papel decisivo en la cobertura de servicios técnicos complementarios al financiamiento para desarrollar la micro y pequeña empresa, toda vez que ellas conocen ampliamente características, dificultades y potencialidades.

III. DISEÑO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA

En este capítulo se exponen las partes componentes de la metodología utilizada para la realización del presente estudio.

El desarrollo de la presente investigación contempla una visión general de los elementos que la componen, esta basada en un estudio de tipo documental, sin embargo se incluye un instrumento de medición que puede ser útil en caso de tener interés por desarrollar una investigación de campo que pueda aportar mayores contribuciones a la misma.

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué efecto tiene la contratación de los servicios de consultoría en el desarrollo de la Micro y Pequeña empresa del sector industrial que se localizan en la delegación Iztapalapa del Distrito Federal?

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Contratación de servicio de consultoría.

Entendemos por servicio de consultoría aquel que es proporcionado por un profesional que basándose en su experiencia y conocimientos especializados en diversas áreas ofrece a diversos sectores productivos con el fin de resolver los problemas que se presentan al interior de las empresas o para establecer y desarrollar un nuevo proyecto.

VARIABLE DEPENDIENTE:

Desarrollo de las MYPES. (Micro y Pequeña Empresas). *Dentro de la variable dependiente se considerarán las cuatro grandes áreas comunes a toda empresa: Recursos Humanos, Producción, Finanzas y Mercadotecnia, ya que del buen funcionamiento de cada una de ellas dependerá que la empresa se desarrolle.*

3.2. OBJETIVOS

- 1.- Determinar por qué razones fueron requeridos los servicios de consultoría
- 2.- Evaluar en que área o áreas se aplicaron los servicios de consultoría, y cuál fue el impacto total para la empresa.
- 3.- Determinar si existió seguimiento a los servicios de consultoría prestados.

4.- Conocer que opinión se tiene actualmente acerca de los servicios de consultoría, por parte del Micro y Pequeño empresario.

5.- Determinar los problemas a los que actualmente se enfrentan las MYPES.

3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Que factores influyeron para la contratación de los servicios de consultoría?
- ¿ Qué problemas busca resolver el empresario de las MYPES al contratar los servicios de consultoría?

Área (s) _____ Problema _____

- ¿En que tiempo (corto plazo, mediano plazo, largo plazo) fueron adecuadas las alternativas de solución para los problemas que presentaban las MYPES?
- Conocer si los servicios de consultoría contratados, contribuyeron satisfactoriamente al desarrollo y buen funcionamiento de las MYPES.

3.4. HIPÓTESIS

H1. "A mayor uso de los servicios de consultoría , mayor eficiencia de las empresas"

H2. "El contratar los servicios de consultoría, si contribuye al desarrollo de las MYPES"

H3. "La servicios de consultoría dieron solución a la problemática que presentaban las MYPES"

3.6. CUESTIONARIO MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS

Este cuestionario tiene como finalidad el conocer su opinión acerca de los servicios de consultoría que le fueron proporcionados. Por tal motivo, le pediría fuera tan amable de contestar unas preguntas.

Gracias.

1.- Elija de las siguientes opciones, aquella que para Ud. mejor defina los servicios de consultoría.

- Una alternativa de solución
 - Un diagnóstico
 - Una investigación especializada
 - Un consejo responsable
 - Otros _____
-

2.- Marque de las siguientes opciones ¿Porque razón contrato los servicios de consultoría?

- Problemas de planeación
 - Mejorar la imagen del negocio
 - Capacitación de personal
 - Aumentar las ventas
 - Asesoría financiera
 - Diagnóstico de la empresa
 - Asesoría Jurídica
 - Innovación tecnológica
 - Falta de conocimiento en determinada área
 - Problemas en el área de producción
 - Implantación de nuevos procedimientos
 - Aplicación de normas de calidad a la producción
 - otras _____
-

3.- ¿Hacia que área o áreas fueron solicitados los servicios de consultoría?

- Recursos Humanos
 - Finanzas
 - Mercadotecnia
 - Producción
 - Legal
 - Organización y Procedimientos
 - Todas
 - Otras
-
-

4.- ¿Como evaluaría los servicios de consultoría en relación a los siguientes factores?

FACTORES	EVALUACIÓN	
	SATISFACTORIO	INSATISFACTORIO
TIEMPO		
COSTO		
ATENCION		

5.-¿Considera que los servicios de consultoría contribuyeron a resolver el problema o problemas que presentaba la empresa?

SI

NO ¿Porque?

6.- Marque de las siguientes opciones, aquella que mejor describa como fue la relación cliente-consultor

- Proporcioné solamente la información que me pidieron
- Me limité a realizar mi trabajo
- Di un panorama general acerca de las características de la empresa
- Únicamente señalé los problemas que existían
- Trate de estrechar la relación con el propósito de que los resultados fueran mejores
- Otro _____

7.- ¿Concluyeron los servicios de consultoría?

SI

NO ¿Porque?

- No tenía tiempo
- No tenía dinero
- No era importante
- No lo necesitaba
- No pudieron atenderme
- No se volvieron a comunicar
- No tenían tiempo
- Otra

causa _____

8.- ¿Como calificaría al personal que le atendió en cuanto al contenido y cualidades del servicio?

CONTENIDO DEL SERVICIO	SI	NO	PORQUE
El servicio fue de calidad			
Se brindaron resultados confiables			
Existió formalidad en la atención			
Hubo profundidad en análisis de su caso			
Fueron factibles las alternativas sugeridas			
Existió creatividad en las propuestas			
Accedió con oportunidad al servicio			
Los informes y/o reporte final fueron de calidad			
CUALIDADES DEL SERVICIO	SI	NO	PORQUE
El servidor era claro al expresarse			
Los informes y reportes del servidor eran claros			
El nivel de conocimientos del servidor era bueno			
El servidor manejo la información con discreción			
El servidor era amable cuando le atendía			
El servidor era puntual a las citas			

9.- En su opinión, ¿Consideraría que los servicios de consultoría ayudaron al desarrollo de su empresa?

SI

NO

Porqué _____

Nombre _____

Puesto _____

Edad _____ Escolaridad _____

Nombre de la Empresa _____

Giro _____

Fecha de aplicación del cuestionario _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

CONCLUSIONES

En base a la investigación documental realizada y al análisis de la información obtenida, se plantean las siguientes conclusiones.

La importancia de la pequeña y mediana empresa se puede medir en función del gran número que de ellas existe y que dan sustento a un sin número de actividades que activan nuestra economía. Sin embargo, la difícil situación que se atraviesa actualmente, genera motivos para efectuar un análisis de este sector

Es innegable que el micro y pequeño empresario requiere de la colaboración por parte de un consultor, aunque no siempre resulta fácil el acceder a este tipo de servicios, las razones pueden ser diversas: falta de conocimiento en donde puede brindarse este apoyo, o una situación que tenga que ver con el costo por dicho servicio.

Las razones más frecuentes por las que se contrataría un servicio consultivo están enfocadas a resolver problemas de organización y procedimientos más que para el desarrollo de nuevos proyectos, esto debido a la falta de conocimiento en dichas áreas y lo cual se refleja claramente la problemática que enfrenta actualmente este tipo de empresas.

La relación que se pueda establecer entre cliente-consultor permitirá al micro y pequeño empresario conocer mejor su entorno y deberá aportar conocimiento nuevo que le permita tener una visión más clara para poder mantener el negocio, con respecto al consultor será necesario que este no pierda de vista el que su preparación deberá ser multidisciplinaria y actualizarse en forma constante y permanente con el fin de estar al día y poder hacer frente a las demandas del mercado.

Para poder subsistir a las crisis y lograr un desarrollo, la micro y pequeña empresa requiere una adecuada optimización de los recursos de operación a utilizar y esto se logrará por medio de una efectiva administración y de que se empiece a generar una cultura empresarial en dicho sector cuyo objetivo sea sensibilizar al microempresario para que llegado el caso, solicite ayuda cuando se vea imposibilitado para resolver por sí mismo las situaciones que tenga que enfrentar.

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 Avendaño Navarro, Rafael. Estudio de Pequeñas y Mediana empresas y el Comercio Exterior. UNAM, FCA. México 1996.
- 📖 Audirac Camarena, Carlos. ABC del Desarrollo Organizacional. Edit. Trillas, México 1996.
- 📖 Calvo, Thomas. Micro y Pequeña Empresa en México Frente a los Retos de Globalización. Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México, 1995.
- 📖 Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. Folleto: Prospección de los Servicios de Consultoría ante Diversos Escenarios del País. México 1998.
- 📖 CANACINTRA. Folleto: Nuestra Vocación: Servir con Calidad, México 1997.
- 📖 Código Fiscal de la Federación. Edit. Delma, México 1999.
- 📖 Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 2ª. Edición. Edit. Mc. Graw Hill, México 1994.
- 📖 Fernández Arenas, José Antonio. Administración de empresas. Edit. Nutesa. México 1992.
- 📖 García de León Campero, Salvador. La Micro, Pequeña y Mediana Industria en México y los retos de la Competitividad. Edit. Diana, México 2003.
- 📖 García Liñan, Salvador. Pequeña Industria: Un Negocio Familiar. Instituto Mexicano de la Mediana y Pequeña Empresa, México 1991.
- 📖 Guzmán Valdivia, Isaac. Administración de Empresas. Edit. Limusa, México 1990.
- 📖 Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Edit. Mc Graw Hill, México 1998.
- 📖 Kubr, Milan. La Consultoría de Empresas, Guía Para la Profesión. Limusa, México 1995.
- 📖 Martínez Silva, Mario. Ensayo de un diccionario de Política y Administración Pública. 1ª. Edición, Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública. México 1996.
- 📖 Méndez Morales, José Silvestre. Economía y la Empresa. México, D.F. Mc. Graw Hill. 2001.

- 📖 Morfin Hierro, Jorge. Consultoría Para el Cambio Dentro y Fuera de las Empresas. Edit. Germika, México 1994.
- 📖 Nacional Financiera. La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa; Principales Características. México, D.F. NAFIN e INEGI: 1993.
- 📖 Naylor, Tomas. Economía de la Empresa. Edit. Mc Graw Hill, México 1993.
- 📖 Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Edit. Ecasa, México 1995.
- 📖 Ruiz Durán Clemente. Economía de la Pequeña Empresa. Edit. Planeta, México 1995.
- 📖 Schein, Edgar. La Consultoría de procesos. Fondo educativo Interamericano, Bogotá, 1983.
- 📖 Soriano Ribeiro, Domingo. Asesoramiento en dirección de empresas. La Consultoría. Edit. Díaz de Santos, México 1998.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA: ADMINISTRACIÓN

TESINA: CONSULTORIA EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

ALUMNA: VIRGINIA GONZALEZ ALVARADO

MATRÍCULA: 93224883

ASESOR: MAESTRA ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGON

FIRMA:

MÉXICO, D.F., ABRIL 2006