
■ La consultoría empresarial como agente de cambio: aplicación en una microempresa del giro industrial dedicada a la purificación de agua

*Sara Adriana García Cueva¹
Ma. del Refugio López Palomar
Héctor Ochoa Zavala²*

Resumen

El propósito de este trabajo es resaltar la importancia que tiene la consultoría empresarial como agente de cambio. Se presenta el caso de una microempresa dedicada a la purificación y comercialización de agua de manantial. Partimos de la premisa de que la consultoría es considerada una actividad profesional de asesoramiento, que establece una serie de pautas para dejar al descubierto los problemas que se tienen en las empresas y coadyuvar con alternativas de solución para el cambio.

El presente trabajo se ubica dentro de la modalidad descriptiva y pretende un acercamiento a los conceptos de consultoría, cambio y microempresa. A partir de los resultados del estudio, se llegó a la conclusión de que la consultoría es una herramienta para el análisis organizacional de la microempresa y contribuye a su permanencia en el mercado.

Palabras clave: consultoría, microempresa y cambio.

-
1. Las autoras son académicas de la Universidad de Guadalajara, México. Cualquier comentario relacionado con este trabajo se recibirá en: saragarcía@profesores.valles.udg.mx, cuquis@profesores.valles.udg.mx. Se agradece la colaboración de Adriana Rodríguez López y Guadalupe Fernández Rodríguez.
 2. Profesionista independiente, egresado de la Universidad de Guadalajara, México.

Abstract

The purpose of this paper is to present the importance of the consulting business as an agent for change in the micro enterprise. Proceeding from the premise, that consultation is considered a professional activity of advice, which establishes a set of guidelines to expose the problems companies have and aims to propose alternative solutions for change.

This study is located within the narrative mode, tries to take a closer look at the concepts of consulting, change, micro enterprise. From the results it was concluded that the consultant is a tool for the organizational analysis of a micro company and contributes to its permanency in the market.

Key words: Consulting, micro enterprise and change.

Introducción

En México, la microempresa representa 97% de las unidades económicas del país, da empleo a 47% del personal ocupado y genera 31% del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior tomando como base la información que para estos efectos proporciona la Secretaría de Economía.

Cuadro 1. Universo empresarial en México

Empresa	% Unidad económica	Personal ocupado	% PIB
Micro	97.0	47 %	31
Pequeña	2.7	20 %	26
Mediana	0.2	11 %	12
Grande	0.1	22 %	31

Fuente: <http://www.economia.gob.mx>. *Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas.*

En el presente trabajo, al hacer referencia a microempresa se atiende a la clasificación que para tal efecto empleó la extinta Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, actualmente Secretaría de Economía, y cuya vigencia continúa.

Cuadro 2. Clasificación de las empresas en México por número de empleados

Tamaño	Manufactura	Comercio	Servicios
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	31 a 100	6 a 20	21 a 50
Mediana	101 a 500	21 a 100	51 a 100
Grande	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: <http://www.economia.gob.mx>. *Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas*.

Sin embargo, una parte importante de este sector muere antes de cerrar operaciones correspondientes a un año, esto debido a las batallas que día a día tiene que entablar, derivadas del entorno y de su capacidad para responder a estos cambios.

Entre los cambios que destacan como retos para la micro y pequeña empresa actual se encuentran los tecnológicos, mercadológicos, etc., derivados en gran medida del impacto del desplazamiento que las grandes empresas han emprendido en la búsqueda de expansión de sus mercados, obligando a este sector a adaptarse a las nuevas exigencias competitivas que les permitan hacer frente a estos cambios.

De acuerdo con los datos presentados por la Secretaría de Economía en el documento *Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas*, 87% de las microempresas son dirigidas por el mismo empresario.

El empresario requiere entonces de una serie de conocimientos y estrategias metodológicas para la identificación objetiva de los problemas y de las debilidades susceptibles de ser mejoradas, formación que no en todos los casos se tiene.

Cuadro 3. Dirección de la micro y pequeña empresa en México

Tamaño	Edad promedio del Empresario	Tamaño	Quien dirige la Empresa
Micro	41	64%	87% el mismo empresario
Pequeña	39	11%	63% el empresario

Fuente: <http://www.economia.gob.mx>. *Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas*.

En este sentido, el proceso de consultoría empresarial —que ofrece particularidades para ser llevada a cabo por profesionistas capacitados— proporciona una alternativa de apoyo para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar alternativas y coadyuvar en la aplicación de soluciones.

Aspectos teórico-referenciales

En su texto *Planeación estratégica*, George A. Steiner (2000) señala que “se le adjudica a Confucio haber dicho que si él fuera gobernante del mundo, lo primero que haría sería arreglar las definiciones de las palabras, ya que de ellas dependería la acción”, por ello es necesario conjuntar algunas definiciones de las que han sido formuladas por diversos autores en materia de empresa, cambio y consultoría.

Empresa. El *Diccionario* de la Real Academia Española define a la empresa como la unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Por su parte, el Código de Comercio, en su libro segundo, título primero, artículo 75, refiere los actos de comercio y alude, en sus fracciones de la v a la xi, a las empresas.

El Código Fiscal de la Federación, en su artículo 16, último párrafo, considera como empresa a la persona física o moral que realiza actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, pesqueras y silvícolas.

Las definiciones enunciadas coinciden en referir a la empresa como unidad de organización dedicada a la realización de actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, pesqueras y silvícolas. Tal es la definición que interesa para este trabajo.

Cambio. Acción y efecto de cambiar; “cambiar” se refiere a la acción de dejar una cosa o situación para tomar otra.³

En este trabajo nos interesa primordialmente apreciar el concepto de cambio como la transformación de un estado anterior de la empresa hasta su estado posterior; cada transformación implica no sólo una modificación interna de la empresa, sino también un reajuste de las relaciones que existen con el entorno exterior, es decir, nada hay que esté totalmente desconectado de lo que le afecta.

3. Véase <http://www.rae.es>

Consultoría. Según el *Diccionario* de la Real Academia de la Lengua Española (decimonovena edición) el concepto “consultar” se define como: “conferir, tratar y discurrir con una o varias personas sobre lo que se debe hacer en un negocio. Pedir parecer, dictamen o consejo”. Someter una duda, caso o asunto a la consideración de otra persona.

Por su parte, el *Diccionario Anaya de la Lengua* (1980), señala que “consultar” significa: “Pedir consejo u opinión. Deliberar varias personas sobre un asunto”.

Para hacer referencia a la consultoría se presentan algunas definiciones que expresan autores como Shein (1990), quien define la consultoría en la esfera gerencial como:

[el] servicio de ayuda prestado por un colaborador profesional independiente (consultor) a una organización (cliente) que solicita apoyo para: identificar problemas, proponer sugerencias para su solución y mejorar su desempeño. Proceso que facilita el aprendizaje y el cambio de la organización cliente [...] y cuyo objetivo rara vez es mantener el statu quo. Facilitar el cambio es la razón de ser de la consultoría.

De acuerdo a Kubr (2002) la consultoría es:

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.

Un consultor o una empresa consultora es una persona (u organización) que está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo (u otra organización), pero sin poder directo para efectuar cambios o llevar programas a la práctica para solucionar problemas.

Greiner y Metzger (1983) la definen como:

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.

De las definiciones presentadas se infiere que la consultoría tiene relación con un dictamen, que puede ser emitido por escrito o de palabra, referente a un asunto y que ayuda al consultante en la toma de decisiones. El consultor es la persona que da el consejo y propone, en función de sus conocimientos y criterio, alternativas viables a la empresa que requiere de sus servicios.

A partir de estas definiciones se explica el porqué de que en la actualidad la consultoría ejerza una poderosa influencia sobre la forma como operan las empresas y haya tenido un crecimiento vertiginoso en muchas partes del mundo.

El auge de los servicios de consultoría está relacionado con la celeridad de los cambios en el entorno de las organizaciones, cuyos directivos o dueños, inmersos en los problemas operativos, requieren de una visión externa de apoyo en el análisis de la posible influencia de esos cambios sobre el comportamiento de la organización y que les ofrezca criterios valiosos acerca de cómo enfrentarlos con provecho —cuando son positivos— o para disminuir su influjo —cuando son negativos.

En México, la consultoría como industria del conocimiento comprende dos grandes rubros: la consultoría de gestión (administración, economía, finanzas) y la consultoría en ingeniería, desde la factibilidad técnica y el diseño hasta los procesos de conservación y mantenimiento.⁴

La consultoría de gestión es relativamente nueva en nuestro país, porque no era requerida durante la época en que teníamos una economía cerrada; mientras que la ingeniería se desarrollaba por la demanda de infraestructura. No obstante, este desarrollo se dio primero en las instituciones estatales, tales como la ingeniería de comunicaciones y transportes en la secretaría del ramo, la hidráulica en la Secretaría de Recursos Hidráulicos, la petrolera en Petróleos Mexicanos, la eléctrica en la Comisión Federal de Electricidad, la hospitalaria en el Instituto Mexicano del Seguro Social y así algunas otras especialidades.⁵ En este trabajo se hace referencia en particular a la consultoría de gestión.

La consultoría de gestión empezó a desarrollarse en México cuando se iniciaba la privatización mundial, en la segunda mitad de los años setenta, ya con la participación de firmas extranjeras (fiscalistas y contables) que abrieron su área de consultoría; continuó en los años ochenta y ha experimentado un gran crecimiento durante los últimos 12 años. Se han establecido miles de empresas en diferentes especialidades como economía, finanzas, informática, calidad, capacitación, optimización de procesos, planeación estratégica, inspección, verificación, certificación y otras especialidades. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ha habilitado además a cerca de 10,000 “consultores individuales” para orientar a los micro y pequeños empresarios en organización y procesos de calidad.

Sin embargo, a pesar de la proliferación de firmas de consultoría de gestión, más de 80% de la facturación en este rubro se lo han llevado empresas

4. Véase: <http://www.fepac.org.br/documents/perspectivas.htm>.

5. *Ibíd.*

extranjeras; destaca la contratación de organismos estatales en materia de planeación estratégica y modernización (Petróleos Mexicanos, Comisión Federal de Electricidad y Secretaría de Hacienda y Crédito Público, principalmente, aunque también han participado otros organismos, inclusive a nivel de estados y municipios).

La Cámara Nacional de Empresas de Consultoría México (CNEC) tiene como objetivos, entre otros, representar a la consultoría nacional, fomentando su calidad y defendiendo sus intereses, además de promover el desarrollo del mercado de trabajo para sus socios. Es importante señalar que las empresas socias de CNEC no representan el total del universo de la consultoría. De hecho, en este momento la gran mayoría de las empresas no pertenecen a la CNEC. El gran mercado de la consultoría de gestión empresarial lo han capturado diez o doce grandes empresas transnacionales, solas o asociadas con empresas mexicanas que facturan más de 80% del mismo. El restante 20% de este mercado se reparte entre un gran número de empresas consultoras mexicanas medianas que atienden también a empresas industriales y comerciales medianas y del orden de 10,000 consultores individuales que están apoyando a la micro y pequeña empresa.⁶

Análisis de la situación de la empresa objeto de estudio

Para mostrar la importancia que tiene la consultoría como agente de cambio en la empresa, a continuación se presenta el caso de una microempresa del giro industrial dedicado a la purificación y comercialización de agua de manantial envasada en presentación de garrafones de 19 litros.

La empresa de referencia fue fundada en el año 2001 como una empresa familiar con la visión de emprender este negocio a partir del aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y naturales disponibles en esa fecha. El recurso natural fue el de mayor significado, proveniente de los manantiales de agua de la Sierra Madre Occidental que abastecen a la población del vital líquido. Actualmente la empresa cuenta con 10 trabajadores y los dos miembros de la familia fundadores continúan apoyando las operaciones cotidianas.

Tan importante como la cantidad disponible de agua es su calidad. A nivel mundial, más de 10 millones de personas, la mitad de ellas menores de 18 años, mueren anualmente por enfermedades vinculadas al agua potable inse-

6. Véase: <http://www.fepac.org.br/documents/perspectivas.htm>.

gura. En países en desarrollo, 70% de las personas pobres no tiene acceso al agua potable sana. En América Latina y el Caribe, más de 130 millones de personas viven sin agua potable segura en sus hogares.

Se define el agua potable como aquella libre de contaminación microbiológica o toxicológica que pudiera afectar adversamente la salud humana. La empresa purificadora de referencia surge como respuesta a la demanda de los consumidores que si bien es cierto cuentan con agua potable, cuyo origen son los manantiales de la Sierra, requieren una presentación de agua purificada que les dé seguridad, practicidad y comodidad. La empresa sobresale entre sus competidores por ser la única en la localidad que ofrece agua purificada ad hoc a los paladares que por años estuvieron acostumbrados a tomar agua directamente de la llave de agua potable, distinguiéndose así por ofrecer su producto en un mercado local, utilizando el canal de distribución productor-consumidor.

La empresa de referencia —al igual que muchas otras microempresas— se enfrenta a una serie de condicionantes del entorno, entre ellas la guerra de precios, invasión de territorio por parte de rutas de los poblados aledaños, así como el desplazamiento de grandes empresas embotelladoras de agua a estas comunidades; también es importante considerar los problemas del entorno e internos derivados de diferentes factores.

En los últimos años las empresas se han enfrentado a grandes cambios de un entorno competitivo, es por ello que deben estar alertas para orientarse al mercado, ser adaptables, innovadoras y competir exitosamente en el mediano y largo plazo.

En fechas recientes el consumo de agua embotellada, en sus diferentes presentaciones, ha tenido un crecimiento importante debido a varios factores: la incursión de grandes empresas transnacionales a este mercado, la moda, la conciencia y cultura de la población hacia lo “*light*”, lo natural, la imagen, entre otros, ha traído como consecuencia un incremento excesivo de precios de las diferentes presentaciones de agua purificada y a su vez se ha convertido en un muy interesante nicho de negocio en el cual emprender, debido principalmente a sus características.

Lo atractivo del negocio ha provocado que exista una demanda creciente de licencias para el giro de agua embotellada o, en su caso, la búsqueda de permisos, por parte de las compañías transnacionales dedicadas a estos giros, para incursionar a territorios que hace diez años ni siquiera consideraban como sus mercados metas.

El creciente interés por emprender este tipo de negocios trajo consigo la proliferación de empresas, lo que desencadenó una lucha por los territorios ya

no sólo entre los competidores locales sino a nivel regional, y lo que es más difícil aún, enfrentar la competencia de las grandes transnacionales que llegaron a todos los rincones que anteriormente estaban atendidos por las purificadoras de agua locales y regionales.

El análisis de la evolución de las microempresas presenta muchos rasgos profundamente semejantes. De hecho, estas empresas surgen de la unión de una buena idea, de cierto capital —en general poco— y, fundamentalmente, de un espíritu emprendedor. Tal espíritu de empresa es el verdadero factor motriz del crecimiento; es el que cristaliza los sueños y la visión del fundador en resultados concretos.

La empresa crece, los negocios adquieren mayor complejidad, el número de empleados aumenta. El fundador se enfrenta a la necesidad de crear mecanismos de control, los cuales acaban por burocratizar la organización, matando su espíritu emprendedor. Es en ese preciso instante en el que el dirigente se ve ante el dilema de cómo enfrentar la crisis de crecimiento que, muy a menudo, termina aniquilando la organización. En las publicaciones especializadas se habla profusamente acerca de casos de negocios con éxito inicial, mismos que desaparecen debido a su incapacidad para soportar la crisis de crecimiento. Por otra parte, las características actuales que rigen el área de los negocios, así como las condiciones en que se suscita la competencia entre dichas empresas, no dan cabida a las actitudes poco profesionales ni tampoco a improvisaciones en la conducción empresarial.

Lo expresado en los párrafos que anteceden ha provocado que las purificadoras de agua locales tomen conciencia de su procesos productivos, administrativos y de mercado; no sólo para subsistir o mantenerse en el mercado, sino para consolidar su liderazgo en el mercado local y buscar ampliar su cobertura a territorio regional.

La microempresa de referencia, buscando mecanismos que le permitan responder eficazmente al entorno, recurre a la consultoría como alternativa para el cambio; servicio de asesoramiento que, al ser provisto por personas especialmente capacitadas y calificadas, contribuye a la identificación de los principales problemas y soluciones viables que permitan no sólo subsistir sino ser además competitivos.

Conscientes de las necesidades de esta empresa para la consecución de sus objetivos y atendiendo a la petición del propio empresario, se realiza el presente trabajo de consultoría.

Modelos para el diagnóstico en la consultoría

En su calidad de actividad profesional de asesoramiento, la consultoría requiere del establecimiento de una serie de pautas que garanticen su cabal ejercicio, por ello en su aplicación es preciso emplear un modelo o método que guíe el proceso de la misma.

Algunos autores, como Lewin, Weisbord, Peters, Waterman, Patrick Williams, Athos y Kubr (citados por Audirac, 2001) entre otros, han establecido diversas metodologías como propuestas para la realización de la consultoría y para que orienten al consultor en su profesión. Se observa entre éstas una gama de opciones entre las cuales, atendiendo a las características propias de la empresa así como a la decisión del consultor, elegirá la que juzgue pertinente y que lo oriente a realizar la actividad con los mejores resultados.

Para la intervención en la microempresa objeto de estudio de este trabajo de consultoría, se analizaron los diferentes modelos de los autores mencionados. De este análisis resultó que la presente consultoría se lleve a cabo bajo el modelo presentado por Kubr (2002), en el texto *La consultoría de empresas*, ello debido a que se decidió que éste era el que resultaría más coherente con los valores que inspiran la consultoría en la dirección de la micro y pequeña empresa.

Las etapas consideradas en el modelo referido son las siguientes:

1. *Prediagnóstico*. Su realización comprende una serie de entrevistas que permiten conocer por áreas la situación actual de la empresa, a saber:
 - a) Administración
 - b) Finanzas
 - c) Producción y comercialización
 - d) Organización y recursos humanos

Las técnicas que se emplearán en la obtención de la información son la entrevista (guía de cuestionario), la observación, utilización de medios audiovisuales (grabadora, cámara fotográfica, video, etcétera).

Una vez que la información establecida en los párrafos que anteceden es obtenida, se procede con la integración de la matriz DOFA que permita la identificación de los problemas por áreas y, a su vez, en los diferentes niveles, con el cual se integra el mapa de la problemática para establecer las relaciones que existen entre sí e identificar el problema principal. Posteriormente se elabora el documento que contiene el prediagnóstico donde se establece la situación actual de sus áreas.

2. *Estrategia y planificación de la tarea*. Una vez identificados y evaluados los problemas por áreas, el consultor está en posibilidad de realizar la planeación que le permita realizar la tarea, todo lo cual presentará al cliente en

- su propuesta, mediante un documento que describa lo que el consultor sugiere y la colaboración requerida por parte de la empresa.
3. *Presentación de propuesta.* La propuesta se presenta mediante un documento que contiene las conclusiones preliminares del consultor sobre su evaluación del problema; así mismo, señala el programa de trabajo con las propuestas de solución o alternativas que se pretende realizar, lo que incluye el análisis costo-beneficio; se dan a conocer los requerimientos de personal y sus características para apoyar la realización de la actividad, así como la experiencia que poseen. Todo lo anterior se analiza con el cliente. Si las propuestas planteadas son aceptadas se procede a la ejecución de las actividades, que consisten en una serie de acciones para abatir la problemática.
 4. *Implementación.* Es la etapa del proceso de consultoría que consiste en la aplicación de los cambios de mejora propuestos. Se realiza en colaboración con los empresarios y su personal.
 5. *Terminación.* Para la terminación de la consultoría se integra el documento o informe en el cual se plasma los hechos principales, las tareas efectuadas. Esto consiste en el análisis del trabajo realizado, los beneficios reales obtenidos con la aplicación, así como los logros y mejoras alcanzados.

Presentación de resultados

La presentación de los resultados se hace en función de los hallazgos encontrados, derivados de la consultoría a una microempresa de giro industrial y cuyo origen data de aproximadamente seis años, fiscalmente inscrita como una persona física, en la que actualmente trabajan el propietario, sus dos hijos y 10 empleados: dos en el área de producción y ocho en la fuerza de ventas.

Las actividades de esta empresa iniciaron con maquinaria cuya capacidad para envasar era de cuatro garrafones de agua a la vez y una producción que no excedía de 150 garrafones diarios para el mercado local.

Para la detección y análisis de los principales problemas en las diferentes áreas que integran la microempresa se aplicó la metodología descrita en los párrafos que anteceden, encontrándose por áreas o niveles los siguientes:

Administración: al igual que la mayoría de las microempresas, existen carencias en cuanto a planeación, organización, dirección y control, que definan el rumbo de la misma.

Presenta poca coordinación con las áreas funcionales, el nivel de eficacia es bajo en el logro de sus metas. El uso de equipo de cómputo es nulo, dificultando

tando el manejo de información precisa. Otro aspecto vital es la ausencia de capacitación de quien dirige la empresa.

Finanzas: la falta de personal capacitado en esta área origina que se desconozca la información financiera precisa que identifique los costos de producción, margen de utilidades, punto óptimo de ventas, entre otros, y contribuya a la toma de decisiones. Empíricamente y de manera poco confiable, los ingresos y egresos son registrados en un cuaderno.

Producción y comercialización: con la tecnología que se ha implementado en la empresa se tiene ahora capacidad de producción ociosa. El costo de la materia prima, materiales y componentes es elevado en comparación a los que se ofrecen a las medianas y grandes empresas, información que se constató con proveedores haciendo cotizaciones por volumen, esto representa para el propietario un margen de utilidad sacrificado.

En lo que se refiere a la comercialización, ésta fue una de las áreas en las que se reflejaron con mayor fuerza los impactos de la entrada de nuevos competidores al territorio. La consultoría fue, precisamente, la alternativa de cambio para, a partir de él, combatir y en algunos casos erradicar los efectos de la competencia.

Organización y recursos humanos. La gestión de recursos humanos, a nivel de discurso, tiene un valor importante, pero en la realidad la inversión en aspectos como reclutamiento, capacitación y remuneración del personal es muy escasa, la empresa de referencia lo reflejó con énfasis.

Cuadro 4. Análisis DOFA

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Calidad del agua, proveniente de manantiales. Tecnología de punta en los procesos productivos. Buena imagen ante los consumidores. Empresa local. Precio accesible al consumidor.	Ausencia de definición del proceso administrativo. Exceso de problemas operativos. Altos costos en material ocasionados por el desperdicio. Bajo <i>marketing</i> en el producto. Carece de la documentación de políticas y reglas a seguir. Falta de capacitación en producción y fuerza de ventas. Habilidades gerenciales y toma de decisiones empíricas. Carencia de una planeación estratégica clara. Ausencia de un sistema contable. No se encontraron controles internos con respecto a los gastos de operación. Los niveles de llenado de los garrafones varían. Resolución de problemas sin considerar otras posibles alternativas.

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<p>Ingreso a nuevos mercados de la región. Ampliación de la cartera de presentaciones del producto para satisfacer las necesidades de los clientes. Expansión rápida en el mercado. Incremento de clientes potenciales. Ampliación de los canales de distribución del producto. La calidad de los productos ofrecidos por los competidores locales es menor. Establecimiento de alternativas de negociaciones con proveedores.</p>	<p>Entrada de nuevos competidores. Incremento en ventas de productos sustitutos y/o complementarios. Cambios políticos, económicos, sociales. Cambios demográficos y/o climáticos adversos. Restricciones gubernamentales. Posible publicidad negativa Vulnerabilidad ante grandes competidores.</p>

Fuente: Elaboración propia sobre la base del diagnóstico de la empresa.

Por lo que respecta a la estrategia y planificación de la tarea, se realizó la propuesta de calendarización de actividades, misma que incluyó la formulación de las propuestas y su integración en un documento que contenía las conclusiones en función del diagnóstico del equipo consultor.

Para la presentación de las propuestas a la empresa, éstas se estructuraron en función a las áreas o niveles descritos en los párrafos que anteceden. Cada una de ellas contempló tres aspectos fundamentales: actividad a realizar incluyendo responsables y tiempos, los posibles beneficios derivados de la implementación y su costo.

Una vez presentadas y analizadas las referidas propuestas, se obtuvo por parte de los empresarios la aprobación en su conjunto. La implementación dio inicio de inmediato centrándose en las debilidades y amenazas identificadas en la matriz DOFA. Posteriormente se dio continuidad al proceso, atendiendo al reforzamiento de las fortalezas y oportunidades de la empresa.

Finalmente se integró el reporte en el que fueron plasmadas cada una de las implementaciones, contrastando en el documento lo ofrecido con respecto a las propuestas y los resultados obtenidos con la implementación, logrando un alcance de 90%, en virtud de que la consultoría es un medio facilitador de aprendizaje y cambio que requiere del proceso continuo de mejora por parte de la microempresa.

Los datos copiados en la realización de esta consultoría nos llevan a un obligado análisis comparativo de la empresa con los referentes que la Secretaría de Economía ha publicado en el documento *Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas*,⁷ que identifica como principales problemas en

7. Véase: <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/diagnosticodemicropequeñasymedianasempresas.pdf>

relación con la eficiencia, la administración, el mercado y la educación, los siguientes:

Administración:

1. Baja eficiencia de la mano de obra directa.
2. Maquinaria y equipo existente tecnológicamente obsoleto.
3. Problemas de mantenimiento y reparación de la maquinaria.
4. Baja eficiencia de la mano de obra indirecta.
5. Variedad excesiva de productos.

Mercado:

1. Más de 40% de las pymes utiliza criterios técnicos para fijar los precios de sus productos.
2. Más de 50% de las pymes no efectúa ningún tipo de propaganda para promover sus productos, y las que lo realizan lo hacen mediante métodos tradicionales.
3. Más de 40% de las empresas tiene excesivo tiempo ocioso en sus instalaciones.
4. Alrededor de 60% de las pymes está consciente de la necesidad de ampliación o renovación de sus equipos o procesos productivos.
5. Más de 60% encuentra que la principal dificultad para modernizarse es el alto costo que ello implica.
6. La estrategia de mercado y las técnicas de mercadotecnia utilizadas por las empresas muestran claras deficiencias, principalmente en su aplicación.
7. Las pymes dedican su inversión de ganancias principalmente a comprar materia prima.
8. Las empresas enfrentan un grave problema de rotación y ausentismo del personal, por aspectos salariales y falta de capacitación.
9. El 15% de las pymes está consciente de la capacitación en el área de producción.
10. Cerca de 50% de las empresas no solicita crédito por las altas tasas de interés, la complejidad de los trámites y el temor de no poder pagar.

Educación:

1. Falta de vinculación del sistema educativo con las empresas. Existe pleno consenso en que las instituciones educativas, sus programas de estudio y los proyectos de investigación están desvinculados de las necesidades de las empresas.

2. Falta de capacitación. Se carece de mano de obra calificada para que las empresas puedan enfrentar los retos de la competitividad. Los empresarios consultados coinciden en que los trabajadores tienen escasa calificación y una cultura laboral poco propicia a incrementarla. Reconocen que hay instrumentos de apoyo del gobierno federal, administrados por la Secretaría de Economía y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que funcionan bien pero son insuficientes para superar un problema de fondo relacionado con las deficiencias generales del sistema educativo.
3. Ausencia de cultura empresarial, lo cual se refleja en la falta de capacidad en las empresas para manejar aspectos tan importantes como la administración, mercadotecnia, financiamiento, identificación de oportunidades de negocio y gestión de los recursos humanos.⁸

Lo anterior corrobora la incidencia de la problemática que enfrenta el sector de las micro y del cual la empresa objeto de estudio no escapa. La información obtenida de una consultoría constituye un material relevante para dar soporte a las conclusiones generales sobre tendencias específicas de este sector y se convierte en fuente de futuras investigaciones que den mayor certeza a la resolución de la problemática, en particular que aporten nuevos conocimientos y soluciones sustentados en las experiencias obtenidas de la combinación entre consultoría e investigación.

Bajo esta perspectiva, la consultoría constituye un pilar fundamental en la investigación al aportarle valiosa información. La esencia de la consultoría es generar el cambio, entendido éste como la transformación de un estado anterior de la empresa hasta su estado posterior y que se produce cuando el punto de vista de un agente externo es aceptado y aplicado por los dueños o directivos de las microempresas, como ocurrió en el caso que nos ocupa. Cada transformación implica no sólo una modificación interna de la empresa, sino también un reajuste de las relaciones que existen con el entorno exterior; es decir: nada existe que esté totalmente desconectado de lo que le afecta; situación manifestada en este caso por los competidores, que estuvieron a punto de desplazar la empresa del mercado pero gracias a las estrategias que se implementaron como resultado de la consultoría, ésta no solamente pudo subsistir sino consolidar su liderazgo en el mercado local y ampliar su cobertura a territorio regional.

Queda de manifiesto lo expresado por Schein (1990) respecto a que la consultoría es:

8. Véase: <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/diagnosticodemicropequeñasymedianasempresas.pdf>.

[el] servicio de ayuda prestado por un colaborador profesional independiente (consultor) a una organización (cliente) que solicita apoyo para: identificar problemas, proponer sugerencias para su solución y mejorar su desempeño. Proceso que facilita el aprendizaje y el cambio de la organización cliente y cuyo objetivo rara vez es mantener el statu quo. Facilitar el cambio es la razón de ser de la consultoría.

Conclusiones

La operación en el ámbito económico de las empresas micro del país se ha visto afectada por las crisis económicas recurrentes de la economía mexicana. Su ritmo de desaparición del mercado se está acelerando cada vez más ante la aparición de nuevas condiciones del mercado, en el que ahora no sólo compiten con los productos de pequeñas, medianas y grandes empresas mexicanas, sino también con los productos de empresas de otros países.

Si no hacen nada, se están condenando a desaparecer; situación que no está en los planes de las empresas micro. Entonces, algo se tiene que realizar y lo primero es un riguroso análisis del estado del negocio y aplicar las estrategias que estén a su alcance, por muy pequeña que sea la empresa. Lo anterior es posible precisamente por la alternativa que ofrece la consultoría y que este caso de estudio corrobora.

El presente estudio ha mostrado una propuesta para el cambio de las microempresas a través de la consultoría, corroborando que los conceptos microempresa, consultoría y cambio están entrelazados estrechamente para impulsar la competitividad de 97% de las empresas del país.

Bibliografía

- Audirac Camarena, Carlos A., Verónica de León Estavillo et al. (2001), *ABC del desarrollo organizacional*. México, Editorial Trillas.
- Block, P. (1994), *Consultoría sin fisuras*. Barcelona, Ediciones Garnica.
- Código de Comercio* (2004). México, Porrúa.
- Código Fiscal de la Federación* (2007). México, ISEF.
- Diccionario Anaya de la Lengua* (1980). Madrid, Anaya.
- Greiner, L. E. y R. Metzger (1983), *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall
- Kubr, M. (2002), *La consultoría de empresas, guía para la profesión*. México, Limusa Noriega.

- Pascale, R. y A. Athos (1983), *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. México, Grijalbo.
- Peters, Thomas y Robert Waterman (1986), *En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos*. España, Ediciones Folio.
- Schein, E. H. (1990), "Organizational culture", *American Psychologist*, 45 (2), pp. 109-119.
- Steiner, G. A. (2000), *Planeación estratégica*. México, Grupo Editorial Patria.

Publicaciones electrónicas consultadas

- Federación Panamericana de Consultores. Versión electrónica: <http://www.fepac.org.br/documents/perspectivas.htm>. Fecha de consulta: 16 de mayo de 2007
- Perspectivas de la Consultoría en México. Melesio Gutiérrez Pérez, Presidente de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, México, DF. Versión electrónica: <http://www.fepac.org.br/documents/perspectivas.htm>. Fecha de consulta: diciembre de 2000.
- Real Academia de la Lengua Española. Versión electrónica: <http://www.rae.es/>. Fecha de consulta: 16 de mayo de 2007
- Secretaría de Economía. *Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Versión electrónica: <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/diagnosticodemicropequeñasymediasempresas.pdf>. Fecha de consulta: 16 de mayo de 2007.
- http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.PDF. Fecha de consulta: 16 de mayo de 2007.