

## CAPÍTULO TRES

### 3. ANTECEDENTES

#### 3.1 HISTORIA DE LA CONSULTORÍA

A lo largo de la historia, se ha buscado asesoramiento de gente con un alto grado de conocimiento para afrontar problemas de la vida. Sin embargo, la consultoría como tal tiene más de 100 años y al parecer se originó en Boston, cuando un egresado del Massachusetts Institute of Technology (MIT) tomó la decisión de ofrecer su trabajo como ingeniero químico en varias empresas, haciendo proyectos de investigación, su nombre fue Arthur D. Little y ahora esta firma consultora opera en más de 50 países [13].

En nuestro país la consultoría vino desde los años treinta, en donde las instituciones gubernamentales empezaron a requerir servicios de ingeniería para desarrollar todo tipo de proyectos. Fue durante todo este tiempo y hasta los años cincuenta, cuando las empresas nacionales desplazaban por completo a las extranjeras [14].

A partir de los años cincuenta, surgieron diversas firmas de ingeniería que hacían trabajos específicos en proyectos coordinados por funcionarios del gobierno, que finalmente integraban el trabajo realizado por varios de estos consorcios.

Años más tarde, a mediados de la década de los setenta, empezaría a desarrollarse la consultoría de gestión, particularmente la fiscal y contables. Fueron tiempos en los que empezaba la privatización mundial. Desde ese punto la consultoría se desarrolla en forma y empieza a adquirir fuerza.

En la actualidad, existen en el país miles de empresas con especialidades diferentes como economía, finanzas, recursos humanos, tecnologías de

información, optimización de procesos, planeación estratégica, certificación, entre otras.

Debido al gran crecimiento de la consultoría de ingeniería, en 1985 se creó la Cámara Nacional de las Empresas de Consultoría (CNEC), organismo que encarga de fomentar la consultoría. Sus objetivos son:

- Representar los intereses de la consultoría nacional,
- Impulsar la creación de organismos para el desarrollo de esta actividad,
- Detectar oportunidades de trabajo para sus afiliados,
- Coadyuvar en el desarrollo tecnológico y la infraestructura del país, además de ser órgano de consulta del Estado.

La Federación Panamericana de Consultores (FEPAC) menciona que la consultoría como industria abarca 2 grandes sectores:

- La consultoría de gestión (administración, economía y finanzas)
- La consultoría de ingeniería

La primera representa el 69% de la demanda de consultoría en el país, mientras que la consultoría en ingeniería representa el 31% restante y comprende desde la factibilidad técnica y diseño de procesos hasta su conservación y mantenimiento [14].

Para el 2010, el mercado de consultoría en México alcanzó 8 mil millones de dólares en escenarios bajos y 9 mil millones de dólares en escenarios altos, en ambos casos considerando con mayor crecimiento la consultoría de apoyo empresarial [16].

### 3.2 DEFINICIÓN DE CONSULTORÍA

Existen varias definiciones de consultoría y son las siguientes:

La Subsecretaría de la Función Pública (SFP) la define como el servicio prestado por una o más personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos, métodos y procesos, que a través de modernas metodologías, herramientas y técnicas ayudan a la solución de problemas [15].

La revista de consultoría define a la consultoría como: la expresión cabal de la óptima utilización de conocimientos técnicos de excelencia sustentados en experiencia, integridad moral y un alto sentido de responsabilidad, para lograr la máxima eficiencia en la definición conceptual, el financiamiento, el diseño, la ejecución y la operación de cualquier proyecto de inversión [17].

De acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) la consultoría es: un servicio profesional que proporciona propuestas y sugerencias concretas a los empresarios para resolver los problemas prácticos que tienen en sus organizaciones [18].

La Cámara Nacional de la Consultoría la define como “El conjunto de servicios profesionales que permiten aumentar la eficiencia y agregar valor económico. (Plan estratégico 1996-1999, pág. 1)

La Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) es una institución de interés público, autónoma, con personalidad jurídica, patrimonio propio y sin fines de lucro, constituida conforme a lo dispuesto por la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones [18].

Es un organismo cuyos objetivos centrales son:

- Representar a las empresas de consultoría mexicanas
- Defender sus intereses
- Fomentar su calidad
- Promover el desarrollo del mercado de trabajo para sus afiliados.

### 3.3 CLASIFICACIÓN DE LA CONSULTORÍA

Entre las principales organizaciones de consultoría que existen, están:

#### Grandes oficinas de consultoría multifuncional

Son grandes corporaciones, generalmente con presencia en varias partes del mundo que ofrecen servicios denominados “completos” proporcionando “conjuntos globales de servicios”. Llegan a emplear a una gran cantidad de consultores, lo que les permite, además de ofrecer estos servicios de amplio espectro, abarcar clientes de todo tipo.

Llegan a tener conocimientos técnicos tan especiales que este tipo de consultoras se dedican a atender a empresas importantes y multinacionales. Resuelven y enfrentan problemas de dirección de empresas sumamente difíciles y son muy competentes en estrategia y reestructuración empresarial.

#### Grandes empresas de contabilidad que prestan servicios de asesoramiento empresarial

Estas empresas, cuyo inicio fue enfocado a la rama contable, han adquirido un carácter multifuncional en la última década. Su principal arma es la contable, pero aún así han llegado a incorporar a la administración, desarrollo de los recursos humanos, creación y promoción de organizaciones, la ingeniería y la producción, la calidad total, los sistemas integrados de información y control y la consultoría de la pequeña empresa.

#### Consultoras pequeñas y medianas

En este rubro se incluyen empresas de consultoría que emplean hasta 100 consultores. Aunque para países desarrollados pueden parecer pequeñas, pueden ser gigantescas en países en desarrollo. Sus principales características técnicas son las siguientes:

- Consultoría general de empresas para oficinas pequeñas y medianas, delimitadas a una zona geográfica.
- Servicios de consultoría de empresas en una o varias áreas técnicas tales como planeación estratégica, administración del personal, evaluación de los puestos de trabajo, mantenimiento, control y gestión de la calidad, comercialización, gestión de ventas, administración de oficinas, auditoría y gestión ambiental, etc.
- Especialización sectorial a fondo, por ejemplo, transportes urbanos, textiles, industria de la impresión o seguros.

### Consultores independientes:

A pesar de que existen las grandes empresas, hay un sinnúmero de consultores independientes, lo cual es prueba del interés por trabajar con estos profesionales. Pueden ser de carácter generalista, los cuales tienen gran experiencia empresarial y tienen una gran capacidad para resolver problemas; o especialistas, los cuales realizan su trabajo en un área técnica muy reducida. La ventaja que ofrecen es que, a diferencia de las grandes corporaciones, estos consultores pueden ofrecer una coherente personalización en el servicio y además a menor costo, evitando gastos generales de una organización mayor. Los consultores independientes generalmente han trabajado en firmas grandes o como ejecutivos empresariales.

### Profesores consultores:

Este tipo de consultoría es la que ejercen catedráticos, profesores, capacitadores e investigadores de administración de empresas cuyo principal trabajo no es la consultoría, pero que participan en ella de manera parcial y con regularidad, como muchos de los trabajos realizados por profesores de la UNAM.

Su aportación principal son las nuevas perspectivas e ideas, que son producto de sus múltiples actividades, sin caer en un trabajo rutinario de asesoramiento. Muchos de éstos reciben el nivel de “consultor gurú”, influyendo en el pensamiento de los ejecutivos empresariales.

### Servicios de consultoría de instituciones:

Este tipo de consultoría se refiere a la creada por instituciones de formación de personal de dirección y centros de productividad para ligar a los profesores y capacitadores de administración de empresas con el mundo de la práctica mediante la consultoría para organizaciones públicas y privadas. Normalmente reciben asistencia técnica por parte de consultoras experimentadas de otros países y de organismos internacionales. Tienen cierta independencia en la selección de sus clientes y en la venta de sus servicios y algunas de ellas emplean consultores de tiempo completo. Otras utilizan personal del cuerpo docente e investigadores de la institución.

Algunos de los problemas que se llegan a enfrentar son que los “profesores consultores” que se encuentran en estas organizaciones dan prioridad a sus clientes personales, ya que hay más ingresos que los manejados por estas instituciones.

### 3.4 CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA

De las más de 5 millones de MIPYMES que existen, prácticamente todas requieren de apoyo de consultoría. En un escenario altamente conservador si se considera que se pudieran atender un 3% anual se consultaría a 150,000 empresas anuales, considerando que un consultor está en posibilidades de atender unas 10 empresas/año [19].

Se necesitan urgentemente muchos consultores, ya sea como profesionistas independientes o como empresas consultoras que agruparían a varios consultores en su equipo de trabajo.

Las necesidades de la consultoría son [19]:

- La Consultoría surge de la habilidad de los Directivos de conocer sus limitaciones
- Falta de liquidez
- Problemas judiciales
- Problemas de producción
- Problemas con el personal
- Crecimiento fuera de control
- Desconocimiento de sus costos
- Cartera vencida
- Problemas con el abogado
- Necesidad de un contrato
- Abuso de confianza
- Robos
- Cargas extraordinarias de trabajo
- Deseo de crecimiento
- Falta de conocimientos
- Inseguridad
- Iniciar un negocio
- Liquidar un negocio
- Desconfianza a su personal
- Requerimientos fiscales
- Elaboración de manuales
- Para obtener un reconocimiento de los proveedores
- Depuración de cartera

Los Alcances de la consultoría son [19]:

- El Consultor no está inmerso en la problemática, por lo que puede aportar soluciones objetivas. La visión externa es de gran ayuda para las empresas
- Un consejo externo es muy valioso en ciertas ocasiones.
- Resulta más conveniente contratar servicios de consultoría que crear áreas especializadas.
- Un consultor debe tener experiencia en la solución de diversos problemas en diferentes organizaciones.
- El consultor cuenta con un punto de vista independiente, pues tiene varios clientes.
- Los servicios del consultor son flexibles y adaptables a las necesidades de la organización.
- El consultor cuenta con experiencia en el desarrollo de proyectos especiales.
- El consultor cuenta con un importante acervo de datos acerca de todo tipo de información conveniente para la empresa.

### **3.5 MODELOS DE CONSULTORIA**

#### **3.5.1 Metodología JICA**

La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA= Japan International Cooperation Agency) es un organismo ejecutor de la cooperación técnica del gobierno del Japón, establecida en 1974 con el propósito de contribuir al desarrollo socioeconómico de los países en vías de desarrollo, y así coadyuvar al fomento de la cooperación internacional.

La Secretaría de Economía a través del fondo PYME, impulsó el programa de “consultoría empresarial JICA, cuyos consultores son especialistas en identificar el problema causa-raíz de las empresas de tamaño micro y pequeña y mediana principalmente, a fin de ayudarlas a incrementar su competitividad aplicando un modelo de atención integral de consultoría estandarizada.

Actualmente JICA cuenta con aproximadamente unos cien expertos y voluntarios que están apoyando a distintas organizaciones mexicanas, así como también casi doscientos mexicanos visitan Japón para participar en cursos de capacitación técnica [20].

La duración y costo de este servicio depende del tamaño de la empresa, la S.E. a través del “Fondo Pyme”, brindan un subsidio como lo muestra la Tabla 3.1.

Tamaño	Duración	Tiempo	Costo del Servicio (IVA Incluido)	Subsidio Fondo Pyme	Pago de la Empresa
Micro	50 hrs.	3 meses	\$39,157	\$23,490	\$15,667
Pequeña	70hrs.	4 meses	\$59,036	\$35,421	\$23,615
Mediana	80hrs.	4 meses	\$77,109	\$40,000	\$37,109

**Tabla 3.1** Duración y costos del servicio [21].

El desglose de costos por hora de dicho servicio aplicado para cada tipo de empresa se muestra en la Tabla 3.2.

Tamaño	Costo por hora (sin subsidio)	Costo por hora (con subsidio)	% del subsidio
Micro	\$783	\$313	60%
Pequeña	\$843	\$337	60%
Mediana	\$964	\$464	52%

**Tabla 3.2** Costos por hora del servicio.

Este subsidio otorgado a través de la Secretaría de Economía, mediante el fondo PYME, es vigente actualmente a la fecha de julio 2011.

Las etapas de la consultoría Pyme-JICA son las siguientes:

- I. Prediagnóstico
- II. Diagnóstico
- III. Plan de Asesoría y Mejora
- IV. Seguimiento e implementación
- V. Evaluación cruzada
- VI. Evaluación y cierre del proyecto

La distribución del tiempo especificando las horas por mes y en qué etapa del proceso para cada tipo de empresa se muestran en las Tablas: 3.3, 3.4 y 3.5 [22].

Micro empresa	MES 1				MES 2				MES 3				Total de Horas
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Prediagnóstico	4												4
Diagnóstico		5	5	3									13
Plan de Asesoría y Mejora					5	5							10
Seguimiento e Implementación							2	2	2	2	2	3	13
Evaluación cruzada											6		6
Evaluación y cierre de proyecto												4	4
											<b>Duración Total</b>	<b>50</b>	

Tabla 3.3 Tiempos y procesos de intervención, micro empresa [22].

Pequeña empresa	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Total de Horas
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Prediagnóstico	4																4
Diagnóstico		5	5	5													15
Plan de Asesoría y Mejora					4	4	4	4									16
Seguimiento e Implementación									3	3	3	3	3	3	3	2	23
Evaluación cruzada																7	7
Evaluación y cierre de proyecto																5	5
															<b>Duración Total</b>	<b>70</b>	

Tabla 3.4 Tiempos y procesos de intervención, pequeña empresa [22].

Mediana empresa	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Total de Horas
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>Prediagnóstico</b>	4																4
<b>Diagnóstico</b>		4	4	4	4												16
<b>Plan de Asesoría y Mejora</b>						5	5	5	5								20
<b>Seguimiento e Implementación</b>										4	4	4	4	4	4	4	28
<b>Evaluación cruzada</b>															7		7
<b>Evaluación y cierre de proyecto</b>															5		5
															<b>Duración Total</b>	<b>80</b>	

**Tabla 3.5** Tiempos y procesos de intervención, mediana empresa [22].

La SE tuvo por meta en el año 2009, formar 500 consultores especialistas a nivel nacional con la metodología JICA con el “Programa de Consultores Pyme con Metodología JICA [20].

Para poder aspirar a ser consultor JICA del programa de la SE, se debe ser un profesionista titulado dedicado a la consultoría, con experiencia mínima de 3 años

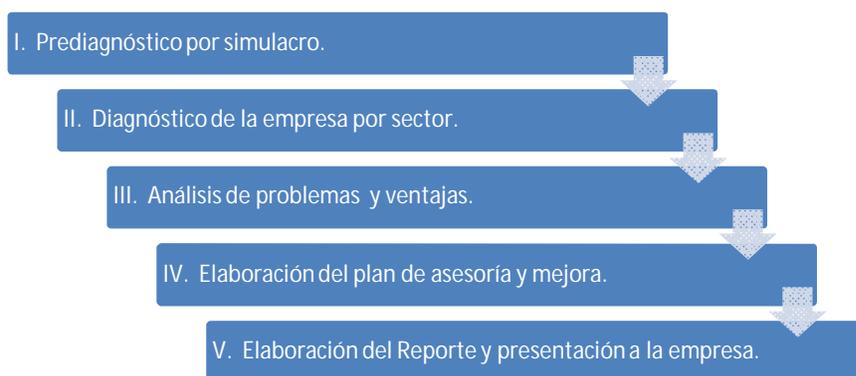
Para formarse como consultor JICA, con la condición antes mencionada, tendrá una duración de 1 mes, en el cual cubrirán una capacitación teórica de tres semanas; un examen teórico y un taller teórico-práctico con intervención empresarial de ocho días, de tiempo completo (08:00 h. a 21:00 h.).

Los beneficios de ser un consultor JICA son, que los consultores formados serán registrados por la SE y serán dados de alta en una base administrada por la Dirección de Capacitación y Consultoría de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPYME), conformando la base para la implementación del "Sistema Nacional de Consultores Pyme", además podrán participar en un programa de consultoría diagnóstica, para intervenir a las Pymes Mexicanas de los sectores de industria, comercio y servicios.

Para que una empresa pueda ser viable a que se le brinde el servicio de consultoría empresarial debe cumplir con los siguientes requisitos.

- Estar formalmente constituida.
- Tener cuando menos 2 años de operación.
- El dueño o representante legal estar de acuerdo con el proceso.
- La dirección esté dispuesta y tenga la capacidad de invertir en las mejoras requeridas.
- No incentive o influya en prácticas ilegales.
- Disponibilidad de 4 meses (micro y pequeña empresa) ó 5 meses (mediana empresa), requerido para dar cumplimiento al proceso de intervención y de seguimiento.
- Su empresa no esté siendo beneficiada por los programas mi "tortilla" y "mi tienda".
- Que esté dispuesto a proporcionar los datos económicos y financieros necesarios para elaborar un Plan de Asesoría y Mejora para su empresa.
- Preferentemente que no haya participado en un proceso de consultoría anteriormente.
- Que no esté recibiendo algún subsidio federal por cualquier Programa Federal.

La metodología utiliza 5 pasos y se muestra en la siguiente Tabla 3.6 [25].



**Tabla 3.6** Diagrama de flujo de la metodología.

### **I. Prediagnóstico por simulacro.**

Se recolecta información sobre las generalidades de la empresa y con base en esa información se deberá realizar un preanálisis sobre los factores externos de la empresa que se va a diagnosticar. Después se analizará la situación general de la empresa.

### **II. Diagnóstico de la empresa por sector.**

Se debe realizar un análisis en las áreas de: administración, recursos humanos, operaciones, Finanzas y contabilidad, y Mercadotecnia y ventas, utilizando la información adquirida de la primera fase y el análisis del equipo de consultoría.

Posteriormente, se desarrollará un diagrama radar (que es un resultado gráfico de la evaluación realizada en forma de pentágono), un análisis Foda general y análisis Foda por áreas, finalmente se levantará un informe ejecutivo para cada área de la empresa.

Los diagramas radar de cinco puntos y los diagrama radar a implementar dependen del tipo de sector al que pertenezca la empresa.

### **III. Análisis de problemas y ventajas.**

Se realizará una evaluación detallada de las partes débiles dependiendo del sector que esté en análisis (sector industria, sector comercio, sector servicios), examinando después los problemas y ventajas que se detecten, cuantificando en una escala de evaluación del 1 al 10 por múltiplos de 2, es decir (0, 2, 4, 6, 8,10).

### **IV. Elaboración del plan de asesoría y mejora.**

Una vez detectados los puntos débiles y fuertes de la empresa, primeramente se debe concentrar en las áreas que resultaron con menor puntuación, elaborando una estrategia de mejora.

Primero se identifica la causa de los problemas, (se puede utilizar el diagrama de Ishikawa o los 5 porqués, priorizando cuales tienen mayor impacto en la empresa, procediendo a diseñar recomendaciones para eliminar la causa raíz del problema. Se deben eliminar los cuellos de botella, se debe tener especial cuidado en la forma que se presenten los resultados al empresario, pues debe asegurarse que sean comprendidos y aceptados para la puesta en práctica.

La herramientas japonesas a las que se pueden recurrir son: justo a tiempo, Kanban, pokayoke, control de calidad total, 5's, desperdicio cero y la mejora continua.

### **V. Elaboración del Reporte y presentación a la empresa.**

Se elabora un reporte del diagnóstico integral, en donde se deben señalar los problemas precisos así como la orientación de la mejora, esta sugerencia de mejoras contendrá medidas concretas de acción factibles de llevar a cabo inmediatamente.

### 3.5.2 Metodología Dies [24]

Esta metodología se basa en conocer la etapa de madurez administrativa que la empresa posee en relación con la edad cronológica de la misma. La madurez de la empresa se clasifica como se observa en la Tabla 3.9.

Nivel	Edad de la Empresa	Nivel de la empresa	Tipo de empresario o Madurez empresarial	Opera a través de:
1	0	Idea en gestación	Emprendedor	No opera
2	0 a 1	Microempresa	Hombre orquesta Empresario operativo	Solo Empleados
3	0 a 2	Pequeña empresa	Administrador de gente	Gerentes
4	1 a 3	Mediana empresa	Administrador de sistemas	Sistemas
5	5 a 10	Pymes Gacelas Grandes empresas	Consejo operativo	Consejo operativo
6	10 a 15	Grandes empresas	Consejo administrativo	Consejo administrativo

**Tabla 3.9** Madurez de la empresa.

La madurez administrativa de la empresa se determina con base en las siguientes áreas:

- Habilidades del empresario
- Familia dentro la empresa
- Mercado
- Proceso
- Recursos humanos
- Mercantil
- Fiscal
- Finanzas
- Organigrama típico

Cada área tiene uno o varios objetivos por etapa que determina el grado de madurez de la misma. A través de un diagnóstico integral, que contempla conocer los antecedentes de los empresarios y la empresa, el análisis del problema mediante un diagnóstico casuístico y paramétrico, se determina la madurez administrativa de la empresa, se conoce al empresario como persona y se identifican los objetivos de la persona y del empresario.

Posterior al diagnóstico, se capacita al empresario en todas las áreas sustantivas que compone un Plan de Negocios o Plan de Mejora con el objeto de preparar al empresario para que tenga una visión más amplia de su desarrollo empresarial.

### **3.5.3 Metodología Moderniza [25]**

Esta metodología es un sistema de gestión para mejora de la calidad con el fin de incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad.

Como objetivos principales, se destacan los siguientes:

1. Elevar la calidad de los servicios y mejorar la atención
2. Reducir costos y elevar ventas
3. Humanizar el trabajo para crear un mejor ambiente laboral

Moderniza se orienta principalmente a mejorar y resolver cinco aspectos básicos de la operación de las empresas:

**El sistema de Gestión.** Implantando sistemas que permitan a las empresas un direccionamiento claro y un conocimiento amplio de qué esperan sus clientes; promoviendo una adecuada planeación y la definición de sus objetivos claros para todos los que laboran en la empresa.

**Proceso.** Aplicando una metodología adecuada para resolver los problemas de operación, se tiene una conciencia clara de los procesos de la empresa, favoreciendo la integración y evitando el desperdicio.

**Desarrollo Humano.** Creando la condiciones necesarias para que el personal libere su potencial y haga contribuciones significativas, impulsando a la empresa a alcanzar y mantener su nivel de competitividad.

**Sistema de Información y Diagnóstico.** Desarrollando un sistema que permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna, mediante la construcción de indicadores que sirvan de guía y permitan alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene para integrarlos en un sistema de información, con el cual el empresario pueda tomar oportunamente las decisiones adecuadas y establecer las políticas o directrices del negocio.

**Sistema de Análisis Financiero.** Que permita conocer la estructura financiera del negocio e identificar los puntos clave en los que la empresa tiene que centrar su atención para elevar la rentabilidad.

## **ESTRUCTURA**

Moderniza está conformado como sistema estructurado con 4 elementos:

- 1.- Calidad humana
- 2.- Satisfacción del cliente
- 3.- Gerenciamiento de la rutina. Procesos
- 4.- Gerenciamiento de mejora. Proyectos

## **BENEFICIOS**

Con el programa Moderniza las empresas alcanzan beneficios cuantificables en tres líneas fundamentales:

- Elevar la calidad de los servicios y mejorar la atención, para la satisfacción de los clientes.
- Elevar las ventas y reducir los costos, para la satisfacción de los propietarios.
- Humanizar el trabajo, incrementando la participación y por consecuencia elevar la satisfacción de los colaboradores.

El distintivo “M”, es el máximo reconocimiento que otorga la Secretaría de Turismo a las empresas que implementen exitosamente MODERNIZA, distintivo que avala la adopción de las mejores prácticas y una distinción de empresa turística modelo.

El distintivo “M” tiene una vigencia de dos años. Los Consultores “M” son los únicos facultados para la implementación de MODERNIZA en micro, pequeñas y medianas empresas turísticas en nuestro país, es por ello que los consultores acreditados cuentan con un registro ante la SECTUR.

### 3.5.4 Metodología GCC [19]

La consultora GCC propone una metodología llamada “Consultoría MICRO”, ya que debido a su experiencia con la MIPYMES, detecto que los modelos tradicionales de consultoría eran excesivos para las microempresas, por lo que objetivo que persigue es evaluar únicamente a microempresas.

La metodología se divide en 5 secciones, la cual cada sesión tiene una duración de 3 horas aproximadamente, las que se describen a continuación:

#### **Sesión 1**

- a) Entrevista
- b) Radar General 5 Áreas
- c) Recorrido por instalaciones y tomar fotografías
- d) Distribución de Planta
- e) Flujo del negocio
- f) Calendario de visitas
- g) Determinar bitácora y minutas de visitas

#### **Sesión 2**

- a) Diagnóstico Integral de la Situación Actual (DISA) en todos los niveles de la organización
- b) Inventario del Recurso Humano
- c) Modelo de negocio para cada línea de producto o servicio
- d) Recopilar información de la estructura organizacional actual

#### **Sesión 3**

- a) Presentación de Diagnóstico GCC MIPYME
- b) Presentación, implementación y seguimiento del plan de asesoría y mejora
- c) Propuesta del Organigrama funcional con desglose de tareas
- d) Administración del tiempo de Dirección General

#### **Sesión 4**

- a) Costeo
- b) Crédito y cobranza
- c) Flujo de Efectivo y Presupuestos
- d) Análisis de la situación financiera de la empresa
- e) Análisis y estructura de carpeta fiscal

#### **Sesión 5**

- a) Políticas operativas por área
- b) Unificación de formatos
- c) Determinar tipo de seguimiento

El diagrama de flujo de esta metodología se puede observar en la Tabla 3.10



**Tabla 3.10** Metodología “Consultoría MICRO” [19].

Una vez finalizada las secciones se procede a generar un documento entregable, que será el trabajo que se le entregara al cliente, el cual contendrá:

- Diagnóstico
- Estructura Funcional
- Análisis y descripción de actividades
- Distribución de planta
- Políticas
- Administración
- Recursos Humanos
- Finanzas
- Mercadotecnia
- Operaciones
- Unificación de Formatos
- Modelo de Negocio
- Compendio de recomendaciones del consultor por área

Por último se brindara un seguimiento periódico el cual lo definirá el consultor y que podrá ser de forma: mensual, trimestral, cuatrimestral, semestral y anual.

### 3.6 Tipos de consultor [26]

Si se consideraran las áreas de estudio de los consultores y con base en ellas definiéramos tipos de consultor, nuestra clasificación sería inmensa y no tendría objeto definirlos. Sin embargo, de entre tantas áreas de estudio que existen se pueden definir dos tipos de consultores, los generalistas y los especialistas.

Los generalistas son aquellos que tienen conocimiento de todas las áreas de la empresa; mientras que un especialista es aquel que tiene un conocimiento muy profundo en una sola área de la empresa (como un analista financiero o un psicólogo laboral). Hay discusiones acerca de cuál de los dos anteriores tiene el derecho a denominarse consultores de empresas.

Mientras que algunos dicen que sólo un generalista tiene la facultad de ser consultor por tener conocimiento de toda la empresa, otros afirman que los especialistas están mejor facultados para resolver problemas de hoy en día y ser de mayor utilidad.

No obstante, las circunstancias y los problemas que enfrenta la profesión indican que es necesaria la integración de los generalistas y los especialistas para la solución de un problema.

Los generalistas se encargan de conjuntar todos los aspectos de las diferentes áreas de la empresa, en cambio los especialistas atienden con mayor precisión los problemas internos de cada área, dándoles una solución de mucho más amplio espectro.

El sistema que generalmente se espera es que el generalista vaya a ver al cliente y haga el diagnóstico pertinente para que posteriormente, si el generalista lo ve conveniente, entre el especialista.

Actualmente hay una tendencia a recurrir más a especialistas que a generalistas, lo cierto es que se necesita de estos últimos para integrar la labor conjunta de los demás.

Otra tarea muy importante que realiza un generalista, que ya tenga mucha más experiencia, es el manejo de fusiones, la política y estrategia de la empresa, estilo de mando y dirección, estructura orgánica, etc.