

Consultorías Universitarias como Propuesta para el Desarrollo Económico: el Caso del Municipio de Ameca, Jalisco

*Erick Pablo Ortiz Flores**

Recibido: mayo 7 de 2008

Aceptado: junio 10 de 2008

University Consultancies as Proposal for the Economic Development: the Case of Ameca Municipality, Jalisco

Resumen

Hace un poco más de treinta años, la concepción del desarrollo económico cambió, con el tiempo la teoría del desarrollo endógeno y principalmente la corriente del desarrollo económico local ha proporcionado un sustento teórico que permite ver al desarrollo como un proceso participativo, en donde los distintos actores de una comunidad se involucran para mejorar las condiciones de vida. Esto conlleva, a que tanto el gobierno como el sector empresarial y particularmente las instituciones de educación, busquen acciones en conjunto para generarlo.

Palabras clave: Consultorías Universitarias, Desarrollo Económico, Procesos de Consultorías

Summary

Around thirty years ago, the conception of economic development changed. With the time, the theory of the endogenous development and mainly the thought of the local economic development, has supplied a theoretical body that permits to see development as a participatory process, where the different actors of a community are involved to improve their living conditions. This involves that the Government as well as the business sector, and particularly educational institutions, seek actions as a group to generate this improvement.

Key words: University Consultancies, Economic Development, Processes of Consultancies

* Profesor del Centro Universitario de los Valles (CU Valles), profesor de la Escuela Preparatoria Regional de Ameca (EPRA), Universidad de Guadalajara, México.

Introducción

Hace un poco más de treinta años, la concepción del desarrollo económico cambió, con el tiempo la teoría del desarrollo endógeno y principalmente la corriente del desarrollo económico local ha proporcionado un sustento teórico que permite ver al desarrollo como un proceso participativo, en donde los distintos actores de una comunidad se involucran para mejorar las condiciones de vida. Esto conlleva, a que tanto el gobierno como el sector empresarial y particularmente las instituciones de educación, busquen acciones en conjunto para generarlo.

En ese sentido, el Centro Universitario de los Valles de la Universidad de Guadalajara, participó en el programa de Consultorías Universitarias, junto con FOJAL y COECYTJAL. El programa consistió en brindar el servicio de consultoría a empresas de la región, para hacer un análisis minucioso de todas las partes que abarca una empresa, lo cual demanda un fuerte trabajo y apoyo incondicional de los empresarios. De las empresas participantes las cuales fueron sorteadas y destinadas a cada grupo de participantes del programa Consultarías Universitarias Cu-Valles 2006.

En el presente trabajo se relatan los resultados obtenidos durante el período en que se le brindó el servicio de consultoría a una empresa de la región. Asimismo se presenta una reseña de los principales enfoques y métodos de mejoras, así como técnicas complementarias que permitirá

que tengan la posibilidad de tomar partido al respecto y tener una versión lo más amplia posible de las consultorías universitarias. Por consiguiente se pretende dar una visión del conjunto del proceso de consultoría así como una panorámica de sus etapas generalmente aceptadas.

I. Aspectos Teóricos del Desarrollo Económico

Encontrar una definición exacta de desarrollo económico es difícil, ya que cada día esta tiende a agregar nuevas consideraciones, pero existe aceptación común en ciertos puntos que lo caracterizan. El desarrollo económico en términos de Mirdal (1979) es un proceso que implica un desplazamiento hacia arriba del sistema social, una mejora en los niveles de vida, y a la vez, una mejora en las instituciones y en las actitudes de la población. Existe confusión entre el término de desarrollo económico y crecimiento económico; aunque este último es un requisito necesario para alcanzar el primero. La diferencia estriba en que el crecimiento económico se refleja como un incremento de las variables macroeconómicas, PIB, Ingreso *per cápita*, expansión del aparato productivo, ahorro e inversión, etc., y el desarrollo económico se expresa como un mejoramiento del nivel de bienestar de la población.

El desarrollo económico es un proceso que ocurre en el espacio geográfico, por lo tanto podemos observar regiones o países desarrollados y no desarrollados. Al respecto Mirdal (1979)

señala que la brecha entre los países desarrollados y no desarrollados es cada vez mayor, así mismo las desigualdades regionales son más grandes. Algunas de las razones que sirven para justificar las desigualdades en el desarrollo son: la dotación de factores productivos, la capacidad para atraer la localización de las empresas, la evolución de los cambios tecnológicos, económicos e institucionales, la posición que toma la región o el país en la actividad económica y la relación de intercambio con el exterior.

Diversos estudios señalan que estas diferencias en el desarrollo no se deben a la heterogeneidad espacial, en términos de condiciones naturales o la herencia histórica, sino a la lógica del funcionamiento del sistema económico, que otorga diferentes oportunidades a las regiones o países para una producción rentable y competitiva (Massey, 1979 citado en Méndez, 1997).

Como observamos, el desarrollo económico está vinculado con la concentración industrial y la actividad económica. Por ello, los gobiernos federales y locales buscan crear políticas de desarrollo enfocadas a corregir los desajustes provocados por la lógica del mercado, es decir el desarrollo se ha convertido en un objetivo primordial. Los gobiernos buscan que los beneficios de la actividad económica se distribuyan de manera más justa en el territorio y lleguen a toda la población (Méndez, 1997: 324); los distintos programas de apoyo al desarrollo van enfocados a respaldar la actividad económica, vía las empresas.

a. Teorías que explican el desarrollo económico

Existen varias teorías que intentan explicar el desarrollo económico, las cuales pueden ser agrupadas bajo dos tipos de criterios; 1. Según el tipo de factores endógenos o exógenos que consideran prioritarios para generar el desarrollo, y 2. De acuerdo a la propia realidad que intentan interpretar, las que aparecieron con el apogeo del capitalismo monopolista (teorías clásicas) y las que aparecieron en las dos últimas décadas del siglo XX (Méndez, 1997: 337).

Las distintas teorías tratan de explicar las desigualdades en el desarrollo a partir de argumentos tales como: la dotación de factores con que cuenta un país o región (Teoría de las Ventajas Comparativas), a partir de una serie de etapas históricas del proceso de industrialización, por las que tienen que pasar los países y regiones (Teoría de las Etapas del Crecimiento), otras plantean que las desigualdades entre los países son producto de la relación en el comercio exterior y de la poca acción gubernamental (Teorías Estructuralistas y Keynesianas), así mismo señalan que lejos de mejorar los niveles de bienestar de los países o regiones el mercado ha agravado el problema, observándose que la producción industrial, el comercio y los servicios, tienden a concentrarse en ciertas regiones dejando al resto del país en el estancamiento (Teoría del Crecimiento Acumulativo). Bajo esta línea se plantea que el crecimiento económico no se presenta de manera uniforme en todos los lugares de un país y que es necesario instalar actividades motrices

o polos de desarrollo con efectos multiplicadores hacia el resto de las regiones (Teoría de la Polarización). Recientemente han surgido dos teorías, la Teoría del Crecimiento Endógeno y la Teoría sobre la División Espacial del Trabajo; la primera argumenta que el desarrollo debe ser encaminado a partir de los factores locales tanto económicos como no económicos, la segunda plantea que las relaciones del mercado han hecho que los territorios se integren de manera más directa en términos de la división del trabajo y de la especialización, tanto a escala local como mundial (Méndez, 1997).

Dentro de las teorías se han construido modelos conocidos como modelos de desarrollo económico, algunos de estos utilizan como argumento el dinamismo de las exportaciones (modelo de base exportación), los niveles de ahorro e ingreso (modelo de Harrod y Domar), el cambio tecnológico (modelo de Solow), etc.¹ (Richardson, 1969). La mayoría de las teorías y modelos surgieron en una época en que la visión del desarrollo era comprendido a un nivel macro, es decir debía ser una preocupación nacional y en la que el actor principal era el gobierno federal; con el tiempo esta visión ha cambiado y estas teorías y modelos se han adecuado a un nivel regional. Aunque actualmente la visión es más local; esto no quiere decir que las dos visiones anteriores han dejado de influir, más bien diríamos que el desarrollo económico ha pasado a ser preocupación en los tres niveles de acción.

1. Estos modelos conciben al desarrollo económico como crecimiento económico.

b. Distribución espacial de la actividad económica en México

Durante las últimas cuatro décadas del siglo XX, la visión del desarrollo económico que se tuvo en México fue la de crear polos de desarrollo y concentrar la actividad económica en unas cuantas ciudades, que por las condiciones que presentaban podían atraer las inversiones. Esto provocó una marcada concentración de la actividad económica, cerca del 50% del PIB es generado por cuatro entidades federativas: el Distrito Federal (DF), Estado de México, Nuevo León y Jalisco. Asimismo, casi el 22% del PIB, se genera en el DF (Véase cuadro 1.1), lo cual indica que aun entre estas entidades existe una marcada diferencia. El fenómeno concentrador de la actividad económica mexicana encuentra explicación a partir de las políticas de desarrollo económico implementadas en los años 50 a partir del modelo de sustitución de importaciones y el desarrollo polarizado, siendo estas cuatro entidades las más beneficiadas.

El fenómeno de la concentración de la actividad económica, también se puede observar en el registro del Directorio del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM),² en él están registradas 575,666 empresas, de las cuales el 18.44% están ubicadas en el DF, el 17.55% en Jalisco, y el 10.79% en el Estado de México, solo estas 3 entidades concentran el 46.78% de las empresas del país (SIEM, 2007). De acuerdo al sector, el 9.84% de las empresas pertenecen al sector industrial, el 63.96% al comercial y

2. Revisado el 25 de enero del 2007.

Cuadro 1.1.
Participación Porcentual de Cuatro Entidades en el PIB

AÑO	DISTRITO FEDERAL	JALISCO	ESTADO DE MÉXICO	NUEVO LEÓN	TOTAL	RESTO DEL PAÍS
2000	22.51	6.45	10.10	7.08	46.14	53.86
2001	22.32	6.57	10.01	6.99	45.89	54.11
2002	23.21	6.42	9.64	7.13	46.43	53.60
2003	22.73	6.27	9.43	7.25	45.68	54.32
2004	21.84	6.31	9.48	7.43	45.06	54.94

FUENTE: Elaboración propia con base al Banco de Información Económica del INEGI.

el 26.20% al sector servicios; por su tamaño el 92.30% son microempresas, el 5.37% pequeñas, el 1.53% medianas y el 0.80% grandes empresas.

En el caso de Jalisco, es un estado importante, localizado en el occidente del país, con

una población de 6'752.113 habitantes (INEGI, 2005), ocupa el cuarto lugar a nivel nacional en la participación del PIB. La industria manufacturera es la segunda actividad económica del Estado, después del comercio (Cuadro 1.2), y las actividades industriales que destacan por el valor de la producción son la alimentaria, textil y mecánica.

Cuadro 1.2.
Participación Porcentual de las Actividades Económicas en el PIB de Jalisco 2002

ACTIVIDAD ECONÓMICA	PORCENTAJE
AGROPECUARIO, SILVICULTURA Y PESCA	5.91
MINERÍA	0.35
INDUSTRIA MANUFACTURERA	19.68
CONSTRUCCIÓN	4.80
ELECTRICIDAD, AGUA Y GAS	0.43
COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	25.07
TRANSPORTE, ALMACENAJE Y COMUNICACIONES	11.25
SERVICIOS FINANCIEROS, SEGUROS, ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER	11.24
SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES	21.75
SERVICIOS BANCARIOS IMPUTADOS	-0.47
TOTAL	100.00

FUENTE: Elaboración propia con base al Banco de Información Económica del INEGI.

Por otra parte, Jalisco presenta una composición empresarial similar a la que se observa a nivel del país; el 73.34% de las empresas pertenecen al sector comercio, el 21.27% al de servicios y el 5.39% al industrial; en cuanto al tamaño de las empresas, el 94.98% son micro, el 3.70% pequeñas, el 0.90% medianas y el 0.42% grandes empresas (SIEM, 2007).

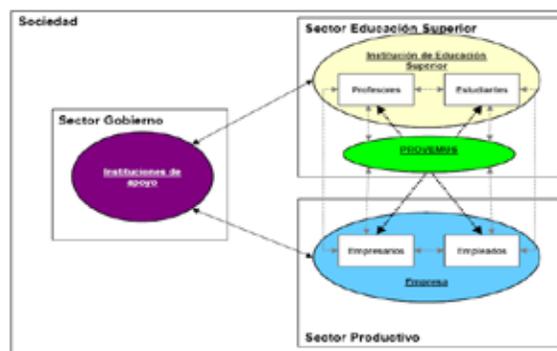
El avance y aceptación que ha tenido la Teoría del Crecimiento Endógeno y la corriente del Desarrollo Local, por los recientes gobiernos, permite que en los estados y municipios confluyan una serie de programas y acciones que fomenten el desarrollo de la actividad económica y se contribuya a mejorar el bienestar de la población (Vázquez Barquero, 1993; García y Sánchez, 2001). En ese sentido, se han multiplicado los actores promotores del desarrollo: gobierno, empresas, sociedad y otras instituciones; dentro de estas últimas, las Universidades juegan un papel importante.

II. Consultorías Universitarias

El PROVEMUS (Programa de Vinculación Empresa-Universidad) enuncia la necesidad de innovar en los sistemas educativos y de mejorar los sectores productivos, es ahí donde surge una oportunidad de realizar alianzas de colaboración entre las instituciones educativas y el sector productivo para impulsar el desarrollo económico de la región y materializar beneficios mutuamente, de tal manera que esto implica una estrecha relación de cooperación entre las instituciones educativas y las organizaciones,

mediante la cual el sector académico y el sector industrial participan conjuntamente para realizar una transferencia de conocimientos, innovación tecnológica, transmisión de ideas, resultados de investigación, estilos de trabajo y comportamiento (Ver Figura 1). El compromiso para lograr el desarrollo económico, social, tecnológico y cultural requiere de un impulso decidido a la educación y a la cultura, que a la vez fortalece la identidad, permite establecer bases sólidas para asegurar la inserción adecuada del país en un contexto internacional caracterizado por la innovación científica y tecnológica.

Figura 1.
Programa de Vinculación
Empresa-Universidad



Fuente: <http://coecyt.jalisco.gob.mx/Documentos/provemus/Manual%20PROVEMUS%20Parte%201.pdf>

Esta relación de cooperación entre las instituciones educativas y las organizaciones empresariales, mediante la cual el sector académico y el sector industrial se entablan en un proceso de aprender mediante la participación conjunta de educadores, estudiantes, empleados y empresarios, no sería posible sin la existencia de una meta en común, de tal manera que el objetivo general del programa es caracterizar y proponer

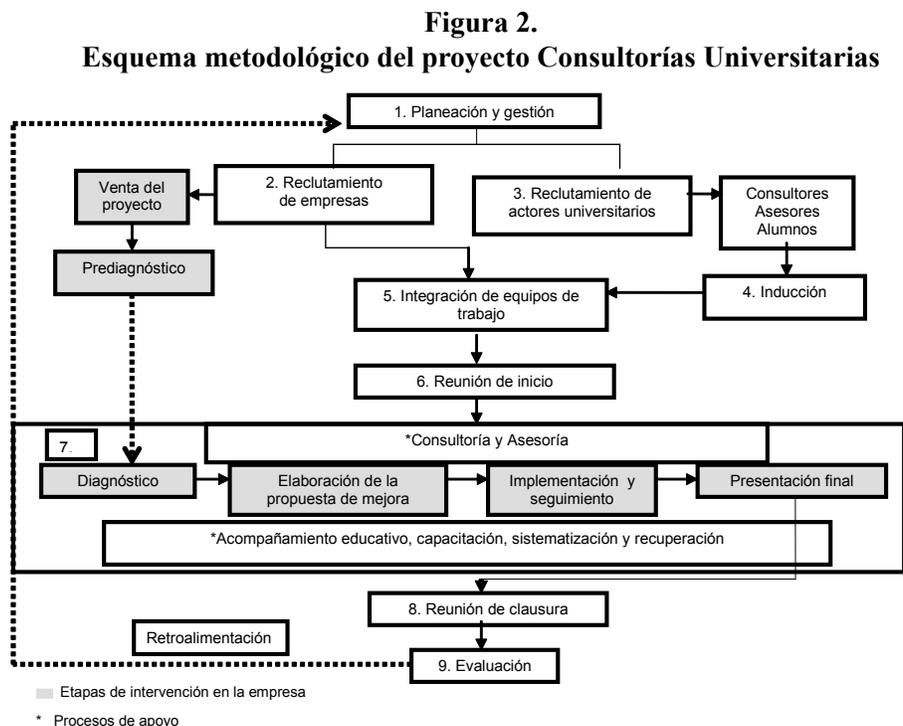
modelos alternativos, estrategias e instrumentos para la vinculación del sistema educativo con el sistema productivo y el trabajo.

De la misma manera, se tiene que considerar a este programa como un proceso de aprender mediante la participación conjunta de educadores, estudiantes, empleados y empresarios. Los profesores y alumnos amplían sus conocimientos, habilidades y experiencia profesional, mientras que el sector productivo se beneficia mejorando sus procesos, estilos de trabajo, productos, materiales, innovando su tecnología, impulsando el desarrollo humano y adquiriendo conocimientos de metodologías para ser más competitivo, logrando así contribuir en la mejora económica y social de la comunidad, siempre y cuando existan

las condiciones favorables o adecuadas y comprometidas del sector productivo y las instituciones educativas, reconociendo y respetando las misiones, recursos, cultura, funciones, ámbitos de acción y objetivos operativos de ambos grupos. El procedimiento de trabajo está constituido por ocho fases, las cuales implican diferentes actividades y procedimientos, y a su vez, involucra a los distintos actores que participan en el proyecto (Figura 2).

En este contexto, es necesario basar las acciones y decisiones en:

- La experiencia de la Universidad
- Las empresas participantes
- Circunstancias específicas de cada proyecto
- Principios básicos de administración



Fuente: Elaboración propia con base en el documento “Metodología del Proyecto consultorías Universitarias, CU Valles, 2006”.

En el CU Valles (Centro Universitario de los Valles), esta vinculación se llevó a cabo con la implementación de un programa que se denominó “Consultorías Universitarias 2006” en el cual participaron 28 alumnos de sexto y séptimo semestre de los PE (programas educativos) de Administración y Contaduría, nueve docentes y cinco consultores.

De la misma manera se contó con la participación de diez empresas del municipio de Ameca, Jalisco, las cuales pertenecen a varios giros, incluyendo comercializadoras, transformadoras de materia prima y de servicios, las cuales fueron referidas por el Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL) y el Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología (COECYTJAL).

III. Consorcio Comercializador de Ameca, S.A. de C.V.

A continuación se presenta el proceso de la intervención y resultados de una de estas empresas por parte de los consultores, docentes y estudiantes, donde se relatan las experiencias obtenidas durante el período en que se le brindó el servicio de consultoría.

La consultoría inició con un recorrido por la empresa para que el equipo de consultores se familiarizaran con la empresa y su entorno, se solicitó información sobre los antecedentes, Cultura y Áreas Funcionales (Administración, Producción, Comercialización, Recursos Humanos y Organización); se analizó la información y se elaboró un diagnóstico para detectar las des-

viaciones en las diferentes áreas de la empresa; definimos las áreas de oportunidad y establecimos las propuestas para su cambio; seleccionamos y aplicamos las propuestas.

Cabe resaltar que la empresa consultada fue un caso especial ya que también interviene en la toma de decisiones una tercera persona muy familiarizada con los procesos de la organización desde hace años, debido a que tiene bastantes conocimientos contables, y buena empatía con el dueño de la empresa además de una estrecha amistad de muchos años.

Breve Historia de la Empresa

La empresa en la cual se realizó la consultoría universitaria es: “CONSORCIO COMERCIALIZADOR DE AMECA S. A. DE C. V.”³

Esta empresa se formó hace 12 años a partir de la iniciativa de inversión del dueño, el señor Álvaro Rodríguez Topete creando una empresa familiar, actualmente manejada por él y su hijo Álvaro Rodríguez Torres. El señor Álvaro en su juventud viajó a los Estados Unidos a trabajar como jornalero agrícola en los campos de Salinas, California; al regresar le surgió la idea de crear una empresa que se dedicara a la venta de materiales para la construcción. Cabe mencionar que antes de formar esta empresa en particular el empresario participó en una sociedad dentro

3. El nombre y giro de la empresa, su ubicación, nombre del titular y trabajadores fueron cambiados para los propósitos de este estudio.

del mismo giro, la cual se disolvió por motivos personales. Decidió independizarse y seguir con el negocio por su propia cuenta a partir del año de 1992. A partir de la disolución de la sociedad nace Consorcio Comercializador de Ameca S. A. de C. V., con la ayuda de los miembros de la familia y con inversión propia del señor Álvaro. En un principio la superficie que cubrían las instalaciones era de 1.500 m²; en la actualidad es de 3.000 m².

Cultura Empresarial

Los objetivos de CONSORCIO COMERCIALIZADOR DE AMECA S. A. DE C.V. son básicamente de crecimiento, superación y supervivencia, así como la especialización en la venta de un solo producto: el acero; debido a que para el dueño de la empresa este material es fácilmente vendible y tiene un mayor margen de ganancias.

De esta manera podemos identificar algunos objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa consultada los cuales incluyen:

A corto plazo:

- Terminar la remodelación referente a las bardas y techado de la parte faltante del local.
- Disminuir el monto de cartera vencida.
- Trabajar con ventas en efectivo solamente.
- Eliminar el desperdicio de materiales al mínimo posible.

A mediano plazo:

- Especializarse en productos que les sean más redituables como por ejemplo en el acero.

A largo plazo:

- Aprovechar la parte alta de las instalaciones para la construcción de un hotel y así generar más empleos.

Asimismo, podemos mencionar que en el renglón de financiamiento y utilización de capital, la empresa separa su capital del patrimonio familiar. Esto para evitar problemas de liquidez y administrativos, para estos efectos cada familiar trabajador de la empresa recibe un sueldo fijo semanal.⁴

Los trabajadores de la empresa reciben su salario semanal, en el horario en el cual esté laborando.

Respecto a la posibilidad de asociarse con otras personas, no está dentro de los planes debido a los antecedentes no muy buenos que existen de la empresa. Por esta razón se comenta que no se puede dar una alianza entre los competidores ya que la ideología que se tiene entre las empresas de Ameca del mismo giro es de ganar la clientela para seguir fortaleciéndose. La prioridad de la empresa es el servicio al cliente. Aunque, la empresa está conciente que sus precios son más

4. Del total de trabajadores 2 son familiares directos del señor Álvaro Rodríguez, Álvaro (hijo) y Gumaro Rodríguez (hermano).

altos en referencia a los competidores, estos se pueden compensar con el excelente servicio y atención a clientes que brinda el consorcio.

En el rubro de proyección de imagen se pueden mencionar algunos aspectos de mejora, los cuales incluyen:

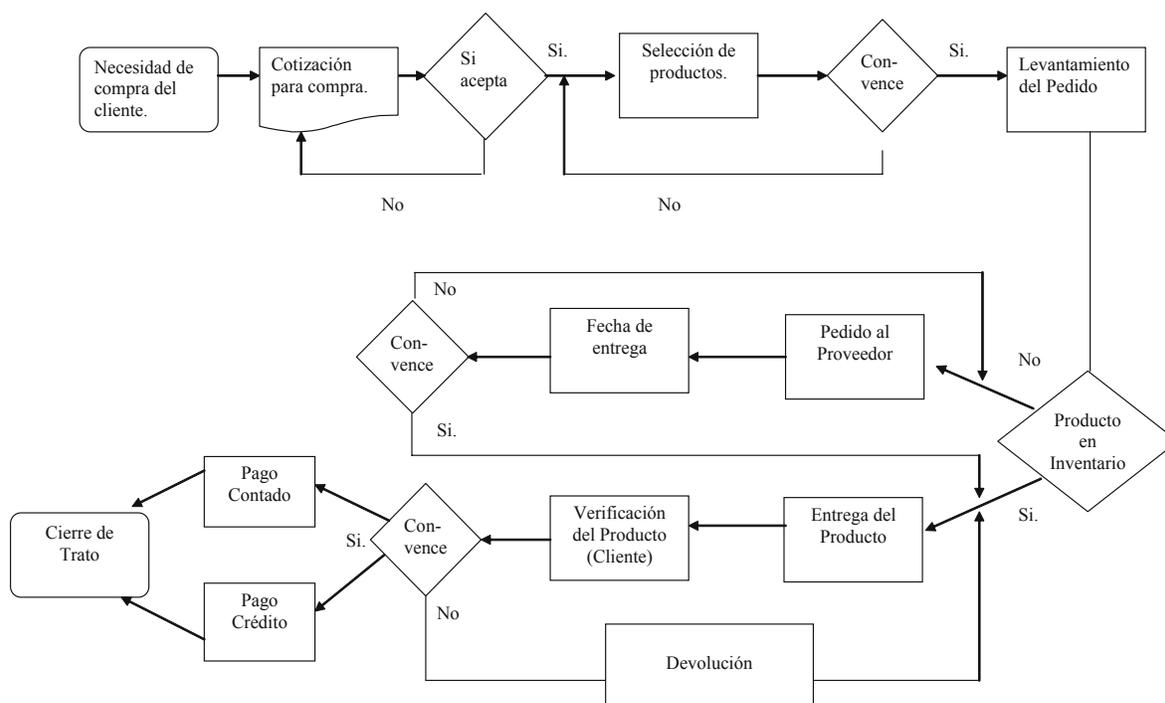
- Un anuncio para identificar a la empresa.
- Uniformes para dueños y empleados.

De la misma manera la limpieza del lugar prácticamente no es buena, ya que no se encuentra bien organizada y no se cuenta con un puesto ni con el personal para realizarla o lugares específicos para el almacenamiento de desperdicios.

Descripción del ciclo del negocio en cada uno de sus pasos

1. Como primer paso del proceso, un cliente llega o llama a la empresa con una necesidad de compra específica.
2. En este paso se informan las especificaciones del producto solicitado por el cliente, se realiza el cálculo de precios unitarios y se hace la cotización.
3. Si no se acepta la cotización, se hacen modificaciones a la misma y se vuelve a mandar; si se acepta, se seleccionan los productos que se quieren.
4. Si el cliente acepta la cotización se levanta el pedido del producto o productos necesarios.

Ciclo del Negocio⁵



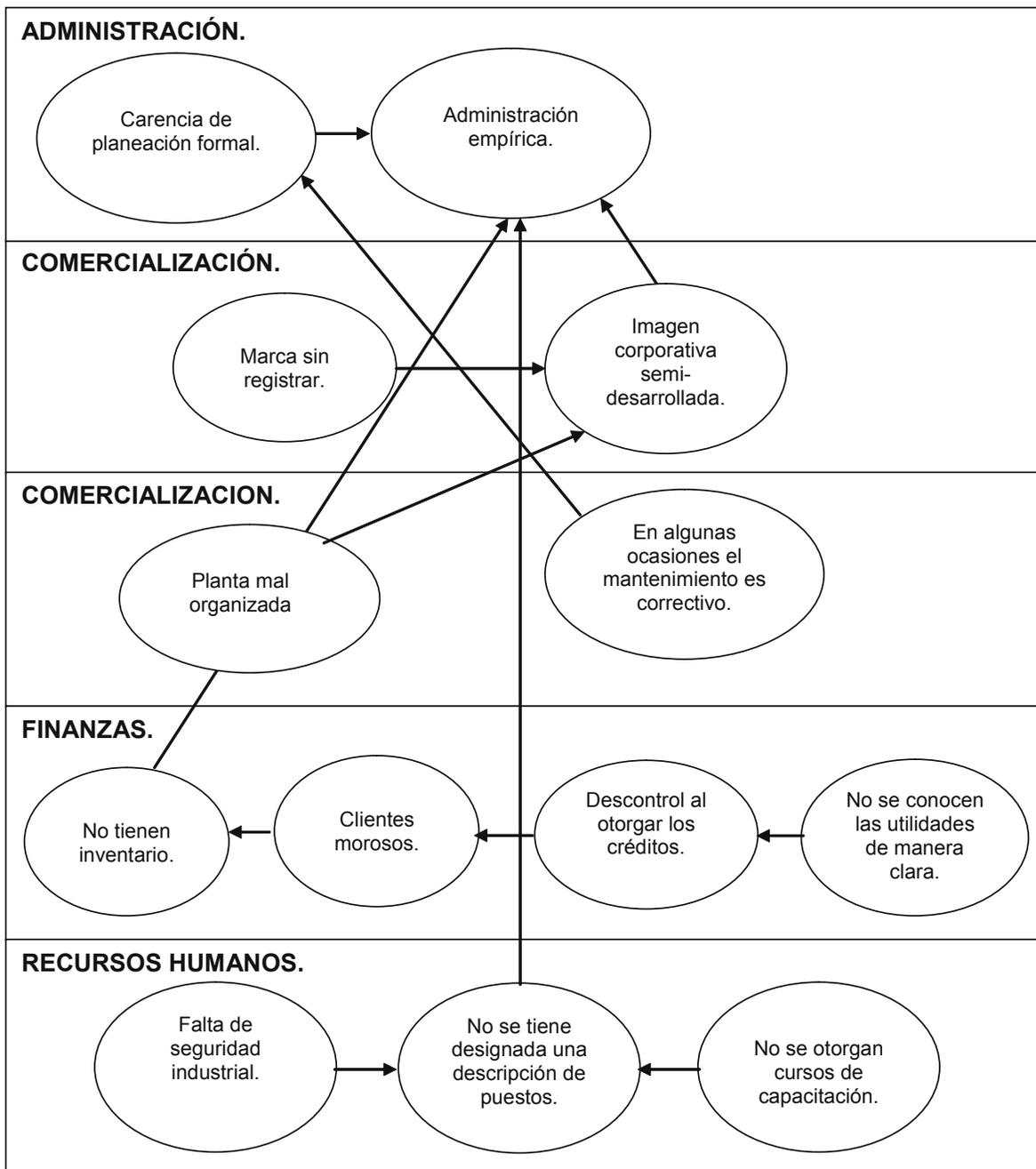
5. Peter Drucker: *La Gerencia de Empresas*.

5. Se verifica si el producto se encuentra en inventario.
6. Si no se encuentra en inventario se hace el pedido al proveedor, programan fecha de entrega, si no convence se busca otro proveedor; si convence el producto llega el día acordado a la empresa para posteriormente entregarlo al cliente.
7. Si el producto se encuentra en inventario, se entrega al cliente para que verifique las condiciones del producto.
8. Si no convence, el cliente efectúa la devolución del producto, para cambiarlo por uno de mejor calidad.
9. Si convence, convienen la forma de pago a contado o a crédito.
10. Cierre del trato.

Matriz DOFA
Consortio Comercializador de Ameca S. A. de C. V.”

Fortalezas	Debilidades
Administración: <ul style="list-style-type: none"> • Personal especializado. • En administración y contabilidad. 	Administración: <ul style="list-style-type: none"> • Administración de carácter empírico. • Carencia de planeación formal.
Producción: <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento preventivo. • Calidad en el servicio. 	Producción: <ul style="list-style-type: none"> • En algunas ocasiones el mantenimiento de la maquinaria y los vehículos es correctivo. • Planta mal organizada.
Finanzas: <ul style="list-style-type: none"> • No se tienen pérdidas. • Registro de nómina y ventas realizadas. • Conocimiento de costos y gastos. • Facilidad de Créditos a sus clientes. 	Finanzas: <ul style="list-style-type: none"> • No se conocen las utilidades de manera clara. • Clientes morosos. • Descontrol al otorgar los créditos. • No tienen inventario.
Comercialización: <ul style="list-style-type: none"> • Buena calidad en el servicio. • Identificada por los clientes. • Buen precio de los productos. • Buen nivel de ventas. 	Comercialización: <ul style="list-style-type: none"> • Marca sin registrar. • Imagen corporativa semi-desarrollada se contradice con la fortaleza.
Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos competitivos. • Buen ambiente de trabajo. 	Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> • No hay descripción de puestos. • Falta de seguridad industrial. • No hay capacitación.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento urbano de la ciudad de Ameca. • Ampliación de la carretera Ameca -Guadalajara. • Productos de importación de mayor calidad Globalización comercial. 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Competencia entrada de nuevas empresas en el negocio de los materiales para construcción. • Morosidad de los clientes. • Fluctuación de precios en algunos productos. • Productos de importación de menor calidad como los chinos.

Mediante el análisis de la Matriz DOFA concluimos que los problemas de la empresa son los que se resumen gráficamente en el siguiente Mapa de la Problemática:⁶



6. Elaboración propia del equipo, con base en los resultados de la matriz DOFA.

Interpretación de las Relaciones

En lo que respecta al *área de Administración* se encontró que la empresa actualmente se administra de una manera empírica, es decir, no genera indicadores, políticas, reglamentos, organigrama; además su planeación es informal porque no tiene objetivos, misión, visión, estrategias, ni políticas, definidas y estructuradas.

En el *área de Distribución* en lo que respecta al mantenimiento de los vehículos y de la maquinaria se efectúa de forma correctiva, resultándole más costoso que si realizara el mantenimiento preventivo. En lo referente a la planta se encuentra mal organizada, es uno de los principales problemas ya que tienen mal acomodo del material (se encuentra regado por todas partes).

Sobre el *área de Finanzas* se encontró que las utilidades no se conocen de manera clara, debido al descontrol al otorgar los créditos ya que sus clientes morosos tardan bastante tiempo en liquidar sus deudas. Además, no se cuenta con un control de inventario siendo otro factor que impide conocer las utilidades.

En *Recursos Humanos* no hay descripción de puestos lo que genera que se dupliquen actividades y no se tengan responsabilidades bien definidas. No hay la suficiente seguridad industrial y tampoco se otorga capacitación a las personas que laboran dentro de la empresa.

Referente a la *Comercialización* que es la actividad principal de la empresa tiene una ima-

gen corporativa semi-desarrollada por su falta de organización mencionada anteriormente. Su marca no está registrada lo cual puede acarrearle problemas legales ya que otra empresa puede utilizar su logo.

Propuestas:

En cuanto a la administración

En el área de administración, la propuesta de **planeación estratégica**, hace referencia a la misión, objetivos, metas, productos a comercializar y planes de mercadotecnia a realizar, para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios para llegar a tener un mejor posicionamiento en el mercado local.

Mediante la matriz DOFA se realizó un análisis que facilita la adecuación de las Amenazas y Oportunidades externas con las Fortalezas y Debilidades internas de la organización.

El beneficio que la empresa obtendría con dicha propuesta sería prestigio ante sus clientes y competidores.

Al realizar la matriz DOFA se formula y contesta a preguntas importantes para una empresa, simulando el futuro, relevando y aclarando oportunidades y peligros futuros.

Uno de los resultados de la consultoría indica que la empresa necesita una departamentalización por productos, debido a que su giro es comercial se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí, por lo tanto

la propuesta es la departamentalización en toda la empresa; esta consta en la división y agrupamiento de las funciones, actividades y materiales en unidades específicas, con base en la similitud de los productos.

Los beneficios que la empresa obtendría es la personalidad, crea una imagen de limpieza y orden ante los clientes, es más visible el control de inventarios, los productos se encuentran más fácilmente y las funciones de los trabajadores se simplifican.

En cuanto a las finanzas

La propuesta de implantar un **sistema de control de inventarios** es un aspecto muy importante por lo que se recomienda establecerlo en la empresa, este sistema regularía en forma óptima las existencias monetarias en los almacenes, tanto refacciones, herramientas y materias primas, como productos terminados. La organización debe contar con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades. La escasez o retraso de un producto por falta de material, puede ser causa de la pérdida de un cliente, lo que se traduce en pérdidas financieras.

La empresa se beneficiaría en la forma que disponga, de las cantidades adecuadas de materiales para hacer frente a las demandas de los clientes, ayudaría a evitar pérdidas considerables en las ventas, a evitar pérdidas innecesarias por deterioro, o por exceso de material almacenado, a facilitar la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar, prevenir el Robo *hormiga* ya sea por los emplea-

dos o clientes, ayuda a minimizar las mermas (que una merma aceptable sería desde el 2% hasta el 30% del valor del inventario. La realidad es que la única merma aceptable es del 0%), se quita el desorden (es un hecho que el desorden en bodega o en el área de trabajo provoca graves pérdidas a la empresa. Ayuda a conocer lo que se tiene en existencias en el almacén y se evita comprar de más, o bien, simplemente no encontrar material que necesitamos y este pierda su vida útil).

La propuesta de implantar un **sistema de cobranza** es importante ya que el empresario mostró serio interés en este aspecto, ya que la empresa tenía muchas cuentas por cobrar y estas representan el crédito⁷ que concede el negocio a sus clientes, sin más garantía que la promesa de pago (oral o escrita) en el corto plazo.

Las políticas que se proponen a la empresa son:

a. Políticas de Crédito

- Determinación del límite de crédito.
- Consistencia en los procedimientos de cobro.
- Evaluación periódica de la cartera.
- Verificación de cobradores.
- Pago en especie.
- Aceptación de mercancías en devolución.
- Descuento por pronto pago.
- Intereses moratorios.

7. ¿Qué es crédito? La palabra crédito proviene del latín *credere* y significa tener fe o confianza de que el deudor pagará el importe de una operación. Los aspectos que se tienen que considerar al establecer en dicha propuesta son las políticas de crédito, las políticas de cobranza así como sus procedimientos.

b. Políticas de Cobranza

- Recuperación de ventas a crédito
- Reducir el período promedio de cobro
- Reducir la pérdida por incobrabilidad

c. Procedimientos de Cobranza

1. Visitas personales
2. Llamadas telefónicas
3. Cartas
4. Acciones legales

En cuanto a la comercialización

La primera propuesta en el área de comercialización es *desarrollar una imagen corporativa* ya que es una poderosa herramienta de *marketing* y posicionamiento para incrementar las utilidades de la empresa. Es la manera por la cual transmite, quién es, qué es, qué hace y cómo lo hace.

Los beneficios que se obtendrían con la propuesta son, ventaja sobre sus competidores, ya que los clientes los identificarían más fácilmente por su logotipo y vestimenta.

La segunda propuesta dentro de esta área es *registrar la marca*, es el nombre y el diseño que usa la empresa y que la diferencia de sus competidores. Se obtiene con esto dos aspectos muy importantes:

1. Protección legal, en virtud de que se puede poseer en forma exclusiva y
2. Proteger los derechos de exclusividad.

Los beneficios más notorios serían un mejor posicionamiento y la identificación visual de los clientes, además de que ayuda a formar una mejor imagen de la empresa y de alguna forma sus ventas podrían aumentar.

En cuanto a recursos humanos

Dentro de esta área se identificaron tres aspectos: no se otorga capacitación, no hay una descripción de puestos y falta de seguridad industrial, con los cuales se formulan las siguientes propuestas.

La primera de ellas es dar *capacitación al personal en todos los niveles*, la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Implica brindar conocimientos al trabajador que le permitan desarrollar mejor su labor y ser capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

Los beneficios que se obtienen al otorgar una buena capacitación⁸ son varios; algunos de ellos son los siguientes:

1. Lograr la máxima eficiencia de cada trabajador mediante la aplicación de las políticas adecuadas.

8. Mondy Wayne R. *Administración de Recursos Humanos*, Ed. Prentice Hall.

2. Actitudes más positivas.
3. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
4. Crea mejor imagen.
5. Mejora la relación jefes-subordinados.
6. Se promueve la comunicación a toda la organización.
7. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
8. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
9. Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.

La seguridad del negocio es muy importante ya que ayuda a prevenir accidentes laborales, evita que los trabajadores se lastimen o sufran alguna lesión a causa del mal uso de los materiales de trabajo o por realizar sus actividades laborales de forma inadecuada. Por esto la segunda propuesta es aplicar medidas de *seguridad industrial*, las cuales son:

1. Colocar extintores.
2. Colocar los productos inflamables y peligrosos en un lugar donde no les dé directamente el sol, en un lugar fresco sin riesgo de incendios.
3. Las máquinas peligrosas se deben colocar en un lugar especial para estas y que sean utilizadas por personal capacitado para usarlas.

Para que la capacitación sea adecuada se debe hacer un análisis para saber qué tipo de capacitación requiere cada empleado. Dado esto

la tercera propuesta es hacer una *descripción de puestos*. Consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás; el análisis de puestos estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para realizarlo de la mejor forma.

Los beneficios principales que se obtienen de una descripción de puestos son:

- Organizar eficazmente los trabajos.
- Conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace.
- Conocer las aptitudes que se requieren para hacer bien el trabajo.
- Mejor distribución de las tareas.
- Facilitar formación adecuada para que el trabajador aprenda qué tareas debe realizar y cómo hacerlas.

Conclusiones

La consultoría puede definirse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que la consultoría se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. De modo paralelo, la consultoría es también un método de coadyuvar a las organizaciones y al personal de dirección en el mejoramiento de las prácticas de gestión, así como del desempeño individual y colectivo.

Este trabajo permitió que los alumnos que

participaron en ella se identificaran con el mundo real de las empresas, la consultoría proporcionó conocimientos teóricos y técnicos profesionales que ayudarán a los alumnos a resolver problemas prácticos de gestión y administración.

Al realizar el diagnóstico y matrices se identificó claramente la problemática de la empresa y se elaboraron propuestas para llevarlas a cabo.

El proceso de implantación de dichas propuestas fue fructífero, ya que participaron los dueños y trabajadores, sirviendo esto de motivación para próximos proyectos de este tipo a realizarse en la región.

La integración de un equipo multidisciplinario para llevar a cabo esta consultoría, en la cual se vincula el sector productivo e instituciones de enseñanza superior favorece a ambas partes; por un lado las instituciones tienen el beneficio de que el docente y los alumnos se acercan a las empresas y aplican los conocimientos teóricos para así enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje, para las empresas resulta atractivo por el hecho de que los proyectos son producto de técnicas, herramientas, métodos, filosofías, etc., para sustentar las propuestas de mejora, todo esto con el fin de que las empresas mexicanas y las instaladas en Ameca, Jalisco, logren alcanzar los niveles de competitividad que se requieren ante esta época de globalización.

Bibliografía

- Drucker, Peter 1995. *La Gerencia de Empresas*, Editorial Sudamericana, Argentina.
- García Bátis, María Luisa y Sánchez Bernal, Antonio 2001. Libertad y desarrollo económico local. En Sánchez Bernal, Antonio. La ruta del cambio institucional. Universidad de Guadalajara, México.
- Mondy, Wayne R. 2000. *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Prentice Hall. México.
- Méndez, Ricardo 1997. Geografía económica: La lógica del capitalismo global. Ariel Geografía. España.
- Mirdal, Gunnar 1979. *Teoría económica y regiones subdesarrolladas*. FCE. México.
- Richardson, Harry 1975. Elementos de economía regional. Alianza Editorial, Madrid, España.
- Vázquez Barquero, Antonio 1993. Política económica local: La respuesta de las ciudades a los desafíos del ajuste productivo. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Inegi 2005. II Conteo de Población y Vivienda. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Versión electrónica <http://www.inegi.gob.mx>
- Inegi. Banco de Información Económica. Versión electrónica <http://www.inegi.gob.mx>