

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

En México existen miles de micro, pequeñas y medianas empresas que constituyen una parte importante de la producción y economía del país, y que en su mayoría no tienen fácil acceso a los beneficios de personal capacitado. La manera en que pueden obtener estos beneficios es generalmente a través de la consultoría. Esta consultoría puede ser de diferentes tipos. Los consultores pueden haber sido contratados para diagnosticar las deficiencias y áreas de oportunidad de la compañía, para proponer soluciones a un problema específico, y para llevar a cabo una implementación o capacitación, entre otras cosas. Una de las actividades profesionales de los ingenieros industriales es precisamente dar servicios de consultoría.

En particular me concentraré en la consultoría que consiste típicamente en el estudio de la compañía por expertos que inician por realizar un diagnóstico de la empresa en sus diferentes áreas para identificar sus fortalezas y debilidades y hacer propuestas de mejora.

Este tipo de consultoría, en el caso del Centro Regional para la Competitividad Empresarial o Crece, se conoce como Consultoría Integral. A partir del diagnóstico los consultores identifican oportunidades de mejora y proponen acciones a seguir. Es entonces cuando el empresario enfrenta el problema de decisión de cuál o cuáles de las acciones propuestas debe implementar. Tomar esta decisión intuitivamente no es la mejor manera de decidir cómo se invertirá el dinero, tiempo y esfuerzo de la empresa. Esto es porque tomar una

decisión usando herramientas de análisis de decisiones aumenta la probabilidad de obtener un buen resultado (uno que se prefiere por encima de los otros), esto es, que se cumplan los objetivos del empresario.

El empresario muy probablemente no está capacitado en el análisis de decisiones. Además, el consultor, una vez entregadas sus propuestas de mejora, no le proporciona asistencia formal al empresario en la decisión sobre cual o cuales de las propuestas le conviene implementar. Esto es en gran medida debido a que el consultor tampoco está formalmente capacitado en el análisis de decisiones. También puede deberse a que el consultor tiene sus propias preferencias, que no necesariamente van de la mano de los objetivos del empresario.

Por ejemplo, el consultor puede sugerirle al empresario cuales propuestas implementar basándose en las que se le facilitaría ayudarlo a implementar. El consultor también puede tener intereses económicos (como una comisión o un ascenso, o una mayor ganancia para la empresa para la cual trabaja) en que se elijan ciertas propuestas a implementar, o muchas de ellas. Por otro lado, el consultor puede simplemente hacer sugerencias con intenciones honorables, pero si estas sugerencias no se basan en un estudio formal (como sería uno que usa análisis de decisiones) sobre la cantidad de beneficio que las propuestas pueden acarrear al ser implementadas, pueden ser desatinadas. Todas estas son posibilidades, y ciertamente no todas las firmas de consultoría operan de la misma manera.

La consecuencia puede ser un empresario insatisfecho con los resultados de las implementaciones, por considerar que el beneficio que obtuvo de ellas no justificó la

inversión económica, ni el tiempo y esfuerzo invertidos. En realidad, la implementación puede haber sido cuidadosa y exitosa, pero si la alternativa que se eligió para ser implementada no fue la más indicada para satisfacer sus objetivos, el empresario tenderá a culpar a la propuesta en si y a su implementación. Por otro lado, si el empresario es asistido para tomar la mejor decisión posible con la información disponible, para aumentar la probabilidad de que sus objetivos se vean satisfechos, aumenta la calidad de la consultoría, el empresario emplea de mejor manera sus recursos, y aumenta la probabilidad de que se sienta satisfecho con los resultados.

1.1 Enfoques tradicionales

El análisis de decisiones se ha usado ampliamente en la consultoría. Un número considerable de empresas grandes que no cuentan con expertos internos en análisis de decisiones, contrata los servicios de consultoría para resolver problemas concretos de decisión hacen uso del análisis de decisiones. A continuación se mencionan algunos ejemplos.

La industria petrolera contrató los servicios de consultoría de Applied Decision Analysis Inc. que resultó en políticas de evaluación significativamente diferentes (Applied Decision Analysis Inc., 1998). Analistas de decisiones del Instituto Mexicano del Petróleo asesoraron a Petróleos Mexicanos en la selección de la mejor alternativa en plantas potabilizadoras de agua de mar en plataformas marinas (Oficial, 2001). Pharsight

Corporation asesoró a una compañía farmacéutica para decidir si le convenía iniciar pruebas costosas de la eficacia de un antidepresivo (Poland, 2002).

En el caso de la elección entre las propuestas de mejora que resultan de un diagnóstico a una micro, pequeña o mediana empresa, no se usa el análisis de decisiones, aunque en ocasiones sí se emplean métodos de selección de alternativas. Un consultor cuidadoso utiliza métodos como el presentado en el libro *La Consultoría de Empresas* de la Organización Internacional del Trabajo (1986), para elegir de entre las recomendaciones que ha generado, cuales le presentará al cliente. Estos métodos suelen ser más cualitativos que cuantitativos, y no toman en cuenta los eventos inciertos ni sus probabilidades. Además, una vez que se presentan las propuestas de mejora al cliente, no se emplea alguna herramienta para ayudarlo a elegir entre ellas.

1.2 Propuesta de solución

Una manera de aumentar la probabilidad de que el empresario termine satisfecho con la implementación de las propuestas de mejora que elija, es utilizar el análisis de decisiones para la selección de las propuestas a implementar. Esto es porque aumenta la probabilidad de que se obtenga lo que ese empresario en particular considera un buen resultado. De otra manera, el empresario puede no quedar satisfecho y creer que la propuesta o la implementación fueron deficientes, cuando el problema real pudo haber estado en que la propuesta que se decidió implementar no fue la más adecuada.

En este trabajo desarrollaré un modelo de análisis de decisiones que sirva como un método sencillo, rápido y efectivo para generar las alternativas de mejora para el área de producción de la empresa y evaluarlas con base a los objetivos económicos del cliente, para elegir las alternativas a implementar. Entiéndase por alternativas de mejora aquellas que son propuestas por el consultor en base al diagnóstico realizado, con el fin de acercar la situación actual de la empresa a los objetivos del cliente. Al concentrarme en el área de producción no quiero implicar que sea la más importante. Las otras áreas, algunas de las cuales pueden ser finanzas, ventas, y recursos humanos, de igual manera pueden ser beneficiadas por servicios de consultoría. Sin embargo, en este trabajo me enfocaré específicamente en el área de producción.

El modelo generado puede ser útil para la consultoría en el área de producción que realiza el Crece, así como para otras empresas que den consultoría en el área de producción.