

CAPÍTULO 2

MARCO CONTEXTUAL

2.1 Micro, pequeñas y medianas empresas

Las micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a la manufactura en México y en general en los países en desarrollo asumen un papel importante en cuanto a la producción del país y la generación de fuentes de empleo. Tello (1995) afirma que la industria micro y pequeña es el sector con mayores posibilidades de impulsar el desarrollo regional y generar fuentes de trabajo.

Estas empresas producen una gran variedad de productos y tienen características particulares. Varían en cuanto a la dimensión y complejidad de su estructura, pero señalaré algunas características comunes a las micro, pequeñas y medianas empresas fabriles (de ahora en adelante MPYMEs).

Desde 1993 se consideran microempresas a las que emplean a 15 trabajadores o menos y que tienen ventas anuales de menos de \$900,000. Se consideran empresas pequeñas a las que ocupan entre 16 y 100 trabajadores, con ventas anuales de menos de 9 millones de pesos. Se considera una empresa mediana si sus ventas son mayores a los 9 millones de pesos y emplean de 101 a 250 trabajadores.

En la Tabla 1.1 se muestra la participación porcentual de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de cada sector de la economía, según los Censos Económicos 1999.

Tabla 1.1

Participación Porcentual de las MPYMEs en los Sectores de la Economía

Tamaño	Industria	Sector Comercio	Servicios	Total
Micro	94.4	94.9	97.4	95.5
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grande	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100	100	100	100

Fuente: Censos Económicos 1999.

Las MPYMEs de carácter fabril, según Martínez (1995) se distinguen por la relativa complejidad del proceso productivo y su ejecución en instalaciones con características de taller. También menciona que la división del trabajo puede llegar a ser relativamente elevada, lo cual exige coordinación y administración de las tareas desempeñadas.

Martínez (1995) también señala que estos establecimientos tienen alguna inversión en maquinaria, equipo y herramientas. Su mano de obra suele ser de baja calificación y generalmente no operan sindicatos. Su rango de productos manufacturados es amplio, con destino al consumo intermedio o final y a consumidores de bajos o altos ingresos.

Generalmente se destina la producción al mercado local, aunque también al nacional, pero muy rara vez a la exportación.

En México, señala Méndez (1995), una cantidad importante de las MPYMEs son empresas familiares, administradas con cierta informalidad, con tecnología limitada, sin personal capacitado y sin acceso a los programas estatales de adiestramiento, en muchos casos sin organización contable y con producción no continua por la inestabilidad de la provisión de materias primas. Otro motivo que influye en la falta de continuidad en la producción es la frecuente falta de liquidez.

En cuanto a los empresarios, que frecuentemente están a la cabeza de su MPYME (son los directivos), es común que lo sean empíricamente y no tengan conocimientos científicos sobre como manejar una fábrica eficientemente, lo cual es necesario para aprovechar oportunidades y ser competitivo. Una encuesta realizada por el INEGI en 1995 mostró que el 64% de los dueños de empresas micro tienen escolaridad entre nula y secundaria terminada. Muchos de estos empresarios industriales realizan múltiples funciones en su negocio: selección de proveedores, comercialización directa de sus productos, y participación directa en el diseño y hasta elaboración de sus productos.

Grasa (1995) dice que en las MPYMEs en México, la falta de ingenieros es sumamente seria, y resulta prioritario ampliar el entrenamiento de ingenieros, técnicos, obreros y administradores para tener una exitosa operación tecnológica. Sin embargo, si no es posible contar con ingenieros y personal capacitado en cada MPYME, talvez sí sea posible recibir los beneficios a través consultoría.

Respecto a su eficiencia económica y técnica, Martínez (1995) dice que en promedio las MPYMEs generan menores montos de valor agregado que las grandes empresas, debido en gran parte a la baja productividad del trabajo. Esto quiere decir que la transformación que son capaces de dar a sus productos para poder venderlos por una cantidad mayor a la de sus insumos, no es tan grande. Esto da lugar a bajos márgenes de ganancia, que si se logran aumentar representarían un mejor nivel de vida y oportunidades de crecimiento. Es precisamente su eficiencia lo que se puede mejorar significativamente con los servicios de consultoría.

Una revisión del área de producción de cualquier empresa por un experto en producción y eficiencia, como son los ingenieros industriales, puede hacer evidentes problemas, sus causas, y oportunidades de mejora que escapan la vista de los empresarios sin una preparación formal en la administración de la producción.

A continuación se describen algunos aspectos de la consultoría a las MPYMEs en México, en particular al área de producción de las empresas.

2.2 La consultoría a las MPYMEs en México

Dado que para una MPYME no es posible contar con especialistas internos en todas las áreas de la empresa, un consultor constituye un recurso técnico que puede ayudarle a resolver problemas específicos o a encontrar oportunidades de mejora en su proceso.

Entenderemos por consultor a un experto que ofrece conocimientos especializados a personas o empresas que carecen de ellos, servicio por el cual cobra honorarios, según la definición dada por Ratcliffe (1987). Estos conocimientos puede ofrecerlos para orientar en la resolución de problemas de sus clientes, implementar nuevos sistemas o impartir cursos de capacitación.

Estos servicios de consultoría representan un costo para la empresa. Un empresario que ha decidido invertir en servicios de consultoría de ingeniería industrial probablemente está consciente de que su proceso tiene deficiencias y de que la asesoría de expertos puede aportar beneficios que él y su personal no son capaces de dar. Dado que un servicio de consultoría es por un tiempo determinado, las aportaciones del consultor deben ser de tal manera que, si no queda concluida cuando éste se vaya, el personal de la compañía sea capaz de continuar el trabajo.

El empresario que contrata los servicios de consultoría estará dispuesto a que los consultores estudien su proceso de producción y a escuchar sus propuestas de mejora. En el caso de una MPYME, es probable que el mismo dueño de la empresa le muestre las instalaciones a los consultores y los informe de los detalles de sus operaciones.

En ocasiones el empresario tiene uno o varios problemas (dificultades que lo alejan de sus objetivos) concretos en mente que no cree poder resolver con sus recursos internos (personal, conocimiento) cuando contrata un servicio de consultoría. Otras veces simplemente está consciente de no tener una formación técnica en la administración de

procesos productivos y percibe que su fábrica no está trabajando ordenada y eficientemente, pero no tiene la capacidad de definir sus problemas concretos. Incluso se da el caso de que el empresario tenga ideas claras sobre cómo quiere resolver sus problemas pero requiere a un consultor para darle validez a sus ideas ante su personal.

El consultor inicia conociendo la planta y familiarizándose con el proceso productivo. Debido a que el área de producción no suele ser demasiado grande, no se requieren muchas visitas (con seguridad menos de 10) para recopilar la suficiente información para elaborar un diagnóstico de la situación de la empresa. Me concentraré en la sección de producción de este diagnóstico.

Como ejemplo de la sección de producción de un diagnóstico, tomaré la del que es elaborado por el Centro Regional para la Competitividad Empresarial (Crece), que incluye lo siguiente:

- Antecedentes
 - Descripción de instalaciones
 - Descripción técnica del producto

- Tecnología
 - Selección de tecnología
 - Programa permanente de aseguramiento de calidad

- Aspectos productivos
 - Proceso de producción
 - Capacidad de planta
 - Maquinaria y equipo
 - Control de inventarios

- Manuales de proceso

- Estructura de costos

- Localización de la planta

- Materias primas y materiales

- Efecto ecológico
 - Causas y efectos
 - Prevención y control

Estos puntos se completan en base a las observaciones del consultor. No se hacen comparaciones referenciales y no se consideran indicadores numéricos de desempeño. Después de completar estos puntos, se hace un análisis de las Fortalezas y Debilidades, consideradas variables internas, y de las Oportunidades y Amenazas, consideradas variables externas. Estas variables no se ordenan en función de su gravedad o importancia. Como

conclusión del diagnóstico, se entregan propuestas de mejora, basadas principalmente en las debilidades del área de producción observadas.

Estas propuestas de mejora son la base para el resto de la consultoría, que consistirá en desarrollar e iniciar la implementación de algunas de ellas. La generación y selección de cuáles alternativas implementar es la parte que interesa a esta tesis. Como se ha mencionado, tradicionalmente no se realiza un análisis de decisiones formal para tomar esta decisión. Debido a que cada implementación implica utilización de los recursos limitados de la empresa, se justifica un análisis formal antes de tomar la decisión.