

CAPÍTULO 5

CONCLUSIÓN

En este trabajo se desarrolló un modelo que mejora la calidad del servicio de consultoría que se brinda a las micro, pequeñas y medianas empresas. El modelo está basado en principios sólidos de análisis de decisiones, y hace uso de herramientas como la Red de Objetivos Medios-Fines, Tabla de Generación de Estrategias, Medición de la Incertidumbre, Mapas de Conocimiento Evocativos y Árboles de Decisiones.

El método está diseñado específicamente para el área de producción de manera que pueda ser aprendido a usar en poco tiempo por los consultores, y sirve como un método para generar las alternativas de mejora y evaluarlas con base a los objetivos expresados por el cliente. El modelo está presentado como una guía para el consultor, donde se describen los pasos del método a seguir, se presentan las herramientas y se ejemplifica su uso.

El método aumenta la calidad del servicio de consultoría al guiar al consultor a través de una serie de pasos que aseguran que el análisis se basará en los objetivos del cliente y en sus condiciones particulares para generar propuestas de mejora personalizadas y valiosas; y que se estimarán los posibles resultados de éstas antes de tomar una decisión respecto a cuáles propuestas implementar. De esta manera se asegura que el consultor generará propuestas de mejora valiosas y que le interesen al cliente, evitando así la generación apresurada de propuestas con un conocimiento insuficiente de las necesidades y condiciones de la empresa. También se asegura que las propuestas que se elijan para

implementar sean las que tienen la más alta probabilidad de satisfacer los objetivos del cliente, y que no sean elegidas sin un entendimiento claro de las consecuencias.

Un beneficio adicional es que al considerar los objetivos del cliente el consultor puede enfocar su atención al logro de los objetivos, siendo esto más eficiente que buscar información sobre muchos aspectos del área de producción que no necesariamente resultará útil, o a buscar como resolver situaciones que perciba como problemas pero que el cliente puede tener buenas razones para no considerar importantes.

El método fue probado en una situación real de consultoría, dando excelentes resultados y requiriendo únicamente de tres entrevistas con el empresario. Se clarificaron los objetivos del empresario, se generaron alternativas de mejora que le parecieron atractivas, se agruparon estas alternativas en estrategias más fáciles de visualizar y comparar, y se especificaron las consecuencias de cada estrategia considerando la incertidumbre existente para darle al empresario una visión clara de su situación de decisión y así ayudarlo a elegir la opción que tenga la probabilidad más alta de satisfacer sus objetivos.

Se considera que se alcanzó el objetivo planteado al proponer este proyecto, que fue: "utilizar un modelo de análisis de decisiones para elegir entre las alternativas generadas por un diagnóstico realizado como consultoría a una micro, pequeña o mediana empresa". De hecho, no solamente se usó un modelo en esta situación particular, sino se diseñó un método para el uso general en las áreas de producción de las MPYMEs, por lo que su aplicación en la consultoría podría significar ventajas para las miles de empresas de este

tipo que existen en México, a quienes se les puede ofrecer un servicio de consultoría de mayor calidad con una mínima inversión adicional de tiempo por parte de los consultores.