

APLICACIÓN DE LA CONSULTORÍA, DESDE UN ENFOQUE GENERALISTA Y ESPECIALISTA EN UNA EMPRESA DE CAFÉ

L. Munguía Inés¹
L. E. Hernández Galindo²
G. Mejía Méndez³
D. Gómez Bonilla⁴

RESUMEN

El Instituto Tecnológico Superior de Zacapoaxtla (ITSZ), oferta la carrera de Ingeniería en Administración (IA), en el proceso enseñanza-aprendizaje que se aplica a los alumnos, en este se busca desarrollar competencias que promuevan su sentido analítico, crítico y constructivo a través de la aplicación de sus conocimientos habilidades y actitudes que son fundamentales como un profesionalista integrado, pero la labor del instituto no sería productiva si lo que el estudiante construye en su vida académica no se pone en práctica, la educación de un universitario estaría siendo solo conductual si la vinculación de las actividades académicas no cobran relevancia en el desarrollo académico de los estudiantes, con un proceso integral y el desarrollo de competencias fundamentado por el Tecnológico Nacional de México (TecNM).

ANTECEDENTES

Las nuevas exigencias de la vida laboral se reflejan en la formación de los alumnos de Ingeniería en Administración, las actividades educativas van más allá de un salón de clases, unos libros y los trabajos en equipo que reflejan las disyuntivas que se pueden generar entre los integrantes. La búsqueda constante de mejorar e innovar para dar mejores resultados en la formación del educando, obliga a la búsqueda de mejores prácticas que promueva no sólo el conocimiento, sino, las habilidades y actitudes que permitan desarrollar un pensamiento crítico, analítico y constructivo que dé respuesta a los problemas de la sociedad y de las empresas que buscan tener resultados de impacto en el mercado donde se desarrollan.

La consultoría en un proceso de ayuda, que busca impulsar el desarrollo de las grandes empresas a través de mejores prácticas administrativas, que ayuden a mejorar la eficiencia, la productividad y mejores márgenes monetarios, los cuales contribuyen al desarrollo económico del país. Por otro lado, se encuentran las pequeñas empresas, las cuales quedan excluidas de solicitar un servicio de consultoría por considerarlo costoso, quedando en riesgo de desaparecer por no poder sobrevivir en el mercado, ocasionado por competencia no solo de empresas nacionales, sino también, extranjeras las cuales compiten con tecnología, precio y mejores prácticas administrativas.

Es en este punto exacto, donde la consultoría aplicada por alumnos de Ingeniería en Administración, se vinculan a las MiPyMEs para dar una asesoría profesional, aplicando un proceso de diagnóstico generalista y, así, identificar el adolecer de la empresa y poder realizar un plan estratégico especialista, que permita dar respuesta a las exigencias del mercado donde se desarrolla la organización.

¹ Profesor de asignatura. Instituto Tecnológico Superior de Zacapoaxtla. lid.munguia@hotmail.com

² Profesor de asignatura. Instituto Tecnológico Superior de Zacapoaxtla. lala_stefany@hotmail.com

³ Docente Investigador. Instituto Tecnológico Superior de Zacapoaxtla. mejia@colpos.mx

⁴ Profesor de asignatura. Instituto Tecnológico Superior de Zacapoaxtla. jdgomezbonilla@gmail.com

En el Instituto Tecnológico Superior de Zacapoaxtla, los alumnos de ingeniería en administración tienen una formación de manera integral, dando respuesta al modelo educativo del siglo XXI, que tiene la encomienda de formar profesionistas que impulsen el desarrollo económico de sus diferentes regiones, promuevan la investigación científica, la innovación tecnológica, así como dar respuesta a las diferentes organizaciones con la transferencia tecnológica que busca toda innovación a través de la vigilancia tecnológica el cual, puede ser un factor de éxito o fracaso si las organizaciones no lo atienden, y son los ingenieros, quienes a través de la creatividad y el emprendedurismo pueden dar alcance a las exigencias como actores protagónicos del cambio.

En el proceso de enseñanza aprendizaje existen dos eslabones fundamentales, que inciden en la formación de los ingenieros, una la parte académica y la otra la práctica profesional, no se puede determinar que una es más importante que la otra, pues de cierta forma una complementa a la otra para poder integrar un profesionista competitivo en un sistema laboral que exige dar respuesta a necesidades socioeconómicas de las diferentes organizaciones.

El modelo educativo del siglo XXI, Formación y desarrollo de competencias profesionales fundamenta su proceso educativo, en tres dimensiones, las cuales son:

1. **Dimensión filosófica:** centrado en el desarrollo del estudiante como un ser integral, en donde, la persona, ciudadano y profesional es capaz de participar para fomentar una sociedad democrática, equitativa y justa.
2. **Dimensión académica:** enfocado a la formación y desarrollo de competencias profesionales, basado en el plano social, psicopedagógico y curricular, así como un ámbito de formación de capital humano.
3. **Dimensión organizacional:** hace referencia a los procesos que intervienen en la formación y desarrollo de competencias profesionales, y que en ellos están integrados todos los órganos de manera colaborativa para el diseño e innovación curricular que inciden en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y la sociedad (Dirección General de Estudios Superiores Tecnológicos [DGEST], 2012).

De esta forma y atendiendo las dimensiones del Modelo educativo para el siglo XXI, se entiende su razón de ser, al establecer estrategias y acciones que permitan cumplir con la misión y lograr la visión del TecNM.

Es indudable mencionar que, el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos de nivel superior es una labor proactiva, que busca dar respuesta a las necesidades del mercado laboral como agentes competentes a través de conocimientos, habilidades y actitudes, así mismo, que den respuesta a los problemas que aqueja al sector MiPyMEs a través de un pensamiento analítico, crítico y constructivo, que vaya más allá de una formación teórica en salón, que el factor vinculación con el sector productivo, sea clave en la formación de los futuros ingenieros con experiencia.

La vinculación y la formación de competencias.

La vinculación que se gestiona para atender proyectos por los alumnos del TecNM, nos permite contribuir en la aplicación de conocimientos aprendidos, hacia un ambiente de aprendizaje académico-laboral, con la finalidad de dar productividad con lo aprendido, dirigiéndonos al qué hacer, como lo menciona Delors (1996), cuando refiere a dos de los

cuatro pilares de la educación: aprender a conocer y aprender a hacer, son dos elementos indisociables, aunque el segundo está más enfocado a la parte profesional, pues bien, este pensamiento nos orienta a poder identificar como hacer que el alumno aplique sus conocimientos, así mismo a la búsqueda de cómo adaptar el proceso de enseñanza para que dé respuesta a la productividad laboral.

En el proceso de vinculación participa la parte administrativa, pues es el primer contacto con el sector productivo, el cual se convierte en un actor principal, ya que, permite al alumno en su proceso de enseñanza aprendizaje aplicar las competencias que ha adquirido, pues al desarrollar un proyecto vinculado este ayuda a realizar un proceso práctico, en donde se establece los diversos lineamientos para poder brindar un servicio de ayuda al sector empresarial de la región, donde se encuentra establecido un campus del TecNM.

El proceso de vinculación, los alumnos y sus competencias, así como, los docentes son elementos fundamentales para la intervención y atención de las MiPyMEs, en un marco de apoyo mutuo para lograr objetivos compartidos entre la educación y la industria.

Este proyecto desarrollado en el Instituto Tecnológico Superior de Zacapoaxtla (ITSZ), en el estado de Puebla, tiene como objetivo mostrar la vinculación entre educación y empresas, relacionándolo con los programas educativos de la carrera de Ingeniería en Administración, así como, el impacto de desarrollo hacia las MiPyMEs, aplicando las competencias adquiridas por parte de los educandos.

A partir del desarrollo de la investigación, se plantean incógnitas que ayudan a la reflexión sobre el proceso enseñanza-aprendizaje:

1. Las competencias adquiridas por alumnos de la carrera de Ingeniería en administración pueden garantizar el desarrollo de estrategias para mejorar sus procesos de las MiPyMEs.
2. Al aplicar estrategias de mejora, los alumnos pueden tener experiencia laboral.
3. La vinculación favorece el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Aplicar la vinculación con el sector productivo por parte del ITSZ y el proceso enseñanza-aprendizaje, ha generado importancia por parte de los docentes en desarrollar proyectos vinculados, partiendo del análisis de los contenidos de la retícula de la carrera de Ingeniería en Administración, así como, establecer prácticas que permitan a los estudiantes a adquirir las experiencias necesarias para poder incursionar al mundo laboral durante la carga académica de sus materias.

Las prácticas desarrolladas son una experiencia relevante en la vida académica, pues existen factores que se identifican como limitantes para la aplicación de un sistema de ayuda hacia la MiPyMEs, las cuales se abordan a continuación:

1. Falta de tiempo por parte de los empresarios.
2. Desconfianza hacia los alumnos por falta de experiencia
3. Resistencia al cambio.
4. Procesos administrativos que deben cubrir los empresarios

Estas limitantes ponen en riesgo la aplicación de prácticas de materias que cursan los alumnos, sin embargo, existen aportaciones de los estudiantes durante el desarrollo de sus

actividades que promueven el éxito de estas relaciones de trabajo, que permiten a los empresarios evaluar los cambios que pueden tener en su empresa a partir de la intervención de los estudiantes.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el presente proyecto se determinó trabajar con la empresa “Café Huitzi, S.C. R.L.C.V.” ubicada en el municipio de Huitzilán de Serdán, Puebla, tiene 20 años en el mercado, cuenta con 7 personas con actividades diversas, y el apoderado legal es el Ing. Felipe Rivera Badillo.

Se aplicó la materia de Consultoría, siendo el objetivo de la asignatura, brindar un sistema de ayuda hacia ciertas áreas de oportunidad que se identificaron dentro de la empresa, por alumnos de la carrera de Ingeniería en Administración (IA)

Desde el punto de vista de Steele (1975) define a la consultoría como:

Proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que no lo son.

El proceso de consultoría tiene dos enfoques:

1. **Generalista:** el cual es realizar un prediagnóstico y diagnóstico para identificar de manera fundamentada el adolecer de la empresa.
2. **Especialista:** a partir de los resultados del generalista, se busca la intervención de competencias que puedan atender el planteamiento de estrategias para remediar la situación de la empresa.

Para abordar el método, se establecieron las etapas desarrolladas en la asignatura de consultoría clave ADH-1011 para poder intervenir en el proceso de consultoría, los cuales se describen a continuación:

- **Prediagnóstico.** – Primer contacto con el cliente, identificación de la empresa a través de una guía de entrevista y ficha de identificación del proceso consultor.
- **Diagnóstico.** – Aplicación de batería de preguntas para identificar el área de oportunidad.
- **Planificación de la acción:** Desarrollo y propuesta de estrategias al cliente
- **Aplicación.** – Puesta en marcha
- **Terminación y cierre:** Entrega de proyecto concluido y se libera trabajo.

Estas etapas fueron aplicativas en el proceso de consultoría de la MiPyMEs, con la finalidad de brindar una atención productiva en relación con un área de oportunidad. Las dos primeras etapas fueron aplicadas por consultores generalistas, ya que, identificaron cuales eran las causas que adolecen a la empresa y las siguientes tres intervinieron especialistas, pues es donde intervinieron las competencias de los alumnos en forma especialista para la propuesta de estrategias que se aplicaron en la empresa.

Prediagnóstico

En esta etapa se recibe la solicitud por parte de la empresa para poder atender el servicio de consultoría por parte de la academia de Ingeniería en Administración y donde se asigna a un grupo de alumnos para atender el proceso.

Para llevar a cabo el prediagnóstico se desarrolló una ficha de identificación de la empresa con elementos que informan sobre ciertas características de la empresa, como son:

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Datos generales de la empresa | 7. Capital humano |
| 2. Datos generales del propietario | 8. Finanzas |
| 3. Perfil general | 9. Ventas |
| 4. Estructura organizacional | 10. Instalaciones |
| 5. Área de producción o servicio | 11. FODA |
| 6. Mercadotecnia | 12. Expectativa del cliente |

Estos datos son relacionados con las áreas para que el consultor tenga un primer prediagnóstico de la situación de la empresa. Para obtener toda la información se aplicó una entrevista como se muestra en la Figura 1, para identificar datos informativos del cliente.



Fecha: _____ de _____ 2020

FICHA DE CONSULTORIA	
DATOS GENERALES	
Persona Física () Persona Moral ()	
Régimen	Actividad Empresarial
CURP (Persona Física)	RFC
Sexo (en caso de ser Persona Física)	Femenino () Masculino ()
Nombre del representante Legal:	
Razón Social:	
Nombre Comercial:	
Dirección:	
Colonia:	Código Postal:
Delegación o Municipio:	Entidad Federativa:
Comunidad Indígena Si () No ()	Cuél:
Teléfono (fija):	Extensión:
Página Web:	Email:
INFRAESTRUCTURA	
Establecimiento: Propio () Rentado () Prestado ()	
Número de áreas:	Cuáles:
Cuenta con otras sucursales	Áreas de producción:
Si () No ()	

Figura 1. Ejemplo de ficha de identificación de la empresa.
Fuente: Elaboración alumnos de IA

Diagnóstico

Este paso es importante, ya que, se identificó con una batería de pregunta con un total de 50 ítems, las operaciones administrativas y operativas de las áreas, como son: Administrativa, Finanzas, Capital Humano, Mercadotecnia y Producción.

Al evaluar los datos obtenidos en la aplicación de la batería de preguntas, se identificaron las siguientes problemáticas como se observa en la Figura 2, que muestra los focos rojos y que deben atenderse con propuesta de mejora para la correcta operatividad de la empresa.



Figura 2. Identifica la situación de cada área en base a su operatividad.

Fuente: Elaboración alumnos de IA

Como se observa se pueden identificar las áreas de finanzas y compras como áreas de oportunidad. A continuación, se describe la situación encontrada en la empresa, identificando en la Tabla 1, la problemática que presenta, cual es la causa que lo origina y el efecto que ocasiona.

Tabla 1. Identificación de los problemas que deben ser atendidos en “Café Huitzi”

Problemática	Causa	Efecto
Se identificó que no tienen un monitoreo detallado que pueda proporcionar información sobre el control de ingresos y egresos, así como, las compras que requieren hacerse con los respectivos proveedores.	No cuentan con un programa especializado que pueda ayudar a mejorar los procesos contables de la organización.	Desconocimientos de su flujo de efectivo, desconocimientos de la situación de su pasivo, mal control de compra, así como, la identificación de sus proveedores más recomendados.
No se cuenta con personal especializado para realizar actividades en el área de ventas.	Falta de capacitación para las funciones de los trabajadores.	El logro de los objetivos se ven interrumpidos y pone en riesgo las ventas y en consecuencia los ingresos.

Fuente: Elaboración alumnos de IA

Al analizar la situación de la empresa, se presentó un informe al cliente, el Ing. Felipe Rivera para que tomara la decisión de dar el siguiente paso para la identificación de estrategias que permitieron dar atención a la situación identificada.

Para realizar la formalización del servicio de consultoría, los alumnos de IA realizaron el contrato de servicios de consultoría ver Figura 3, anexando el código de ética al cual se comprometieron como profesionista, posteriormente, fue entregado al cliente para su firma. Se presenta el contrato:

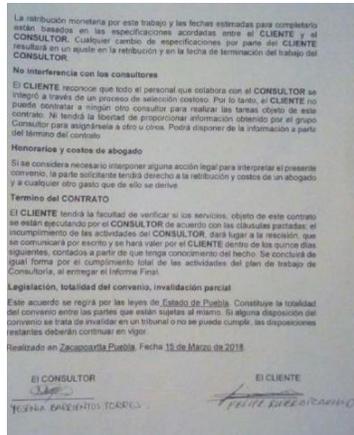


Fig. 3.- Contrato de servicio consultor, hoja 1/4 y 4/4.

Fuente: Elaboración alumnos de IA

El contrato es un recurso muy importante ya que mostró el compromiso de los alumnos y su responsabilidad como futuros profesionista. Así mismo, el código de ética ayudó a generar confianza, manifestando las actitudes que fortalecen su proceder durante las prácticas aplicadas con la organización, ambos recursos fueron elaborados por los alumnos, retomando conocimientos por materias fundamentales como derecho laboral y código de ética.

Planificación de acción

Después de identificar las áreas de oportunidad y obtener resultados, los alumnos de IA procedieron a realizar el análisis para establecer las estrategias que se pusieron en práctica. De acuerdo con los datos de la problemática, la Tabla 2 muestra las estrategias que se propusieron para la empresa cliente:

Tabla 2. Presentación de estrategias para la empresa cliente.

Estrategia	Descripción	Beneficio
Plan de capacitación	Se propone un plan que incluye diferentes técnicas de capacitación enfocadas al sector de ventas, el cual especifica los objetivos y diferentes actividades que propicien el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qué es la venta. 2. Requisitos básicos de un vendedor. 3. Comunicación. 4. Aspectos básicos de las ventas. 5. El cliente o consumidor. 6. Proceso de administración de las ventas. 7. Tratamientos de las objeciones. 8. Técnicas de ventas.

<p>Implementación de software contable</p>	<p>Cegit: Es un programa pequeño, sencillo y útil para mantener un control eficaz de los ingresos y egresos de un pequeño negocio, es una aplicación gratuita portable que se puede usar desde una unidad USB.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de ingresos y egresos. 2. Informe en detalle por cuenta y por cliente. 3. Informa ingresos y egresos 4. Listado de cuentas o personas 5. Copias de seguridad 6. Personaliza la imagen de la empresa.
---	--	--

Fuente: Elaboración alumnos de IA

RESULTADOS

Al aplicar habilidades y conocimientos de los alumnos de IA, se identificaron las áreas de oportunidad y desarrollaron un plan estratégico, las aplicaron para fortalecer el quehacer operativo de la empresa “Café Huitzi”, así mismo, se evaluó y se realizó el cierre de los trabajos realizado por los mismos alumnos.

Aplicación puesta en marcha

Plan de capacitación a los trabajadores en el área de ventas, cuyo objetivo fue, brindar herramientas de trabajo para la motivación y el desarrollo de habilidades profesionales en ventas y así fortalecer la especialidad en las actividades que realizan, la intervención de los trabajadores fue fundamental como se observa en la Figura 4, pues de ellos depende el logro de los objetivos de la empresa.



Figura 4. Capacitación al personal de “Café Huitzi”

Fuente: Elaboración alumnos de IA

La capacitación fue llevada a cabo por alumnos de la carrera de IA en donde ponen en práctica todos los conocimientos adquiridos por diferentes materias aplicadas en la retícula de la carrera, por conveniencia y efectividad del objetivo, se realizó fuera de las instalaciones de “Café Huitzi”, ya que, se buscó evitar distractores por parte de los participantes.

La capacitación tiene relevancia en los empleados, los alumnos fundamentaron su actuar en un derecho del trabajador para mejorar las actividades que realiza, como lo indica la Ley Federal del Trabajo (2019), en su artículo 153, donde hace referencia que es obligación del patrón brindar capacitación.

Implementación de software contable

Los alumnos de IA desarrollaron un análisis y evaluación para la elección e implementación del programa de control de ingresos y egresos Cgit, tomando la decisión desde su enfoque de competencia adquiridas en su proceso de aprendizaje, fundamentando en la toma de decisiones y la innovación tecnológica dentro de las organizaciones, aunque el programa es pequeño es muy funcional, no se requirió de un plan de capacitación, ya que, los conocimientos básicos contables están presentes en el personal que se encuentra en esa área, sin embargo, era necesario y urgente establecer una herramienta que permitiera agilizar el control, la generación de información inmediata en términos financieros y la toma de decisiones, el programa fue instalado y aplicado como se muestra en la Figura 5, en donde ya es funcional para la organización.



Figura 5. Implementación de programa contable

Fuente: Elaboración alumnos de IA

El programa hace posible mantener registro de los clientes, socios o afiliados de la institución en cuanto a datos importantes como nombre, dirección, teléfono, correo, identificación tributaria, como se observa en la Figura 6.

Figura 6. Identificación de las funciones del programa.

Fuente: Elaboración alumnos de IA, obtenida del programa

Como se observa, la aplicación de estrategias para mejorar los procesos aplicados en la empresa son de vital importancia, ya que, de no haberse aplicado se pone en riesgo el futuro de la empresa, es así como, las prácticas que realizan los alumnos de IA son fundamentales para mejorar los procesos de MiPyMEs, así mismo, son fuente de experiencia que les muestra el ámbito profesional al cual deben servir y brindar soluciones prácticas y funcionales.

Terminación y cierre

En la terminación de la consultoría se realizó con la conclusión de proyecto, en donde se midió el cumplimiento de los productos en tiempo y forma, se cierra con la participación de los trabajadores y el cliente, se analizó si se cumplió el objetivo y se entrega un oficio de terminación de la práctica del proyecto como lo muestra la Figura 7, incluyendo a los alumnos como consultores de la carrera de Ingeniería en administración.



Figura 7. Oficio de liberación de proyecto de servicio de consultoría
Fuente: Elaboración alumnos de IA, obtenida del programa

En la liberación se establece el cumplimiento del objetivo, así como, las horas atendidas.

CONCLUSIONES

El trabajo realizado por los alumnos de ingeniería en las empresas MiPyMEs, es de suma importancia, ya que, tienen la oportunidad de realizar un trabajo colaborativo y de vinculación, en donde pueden aplicar las competencias adquiridas a lo largo de su proceso de enseñanza – aprendizaje de las diferentes materias que atienden, así mismo, son capaces de proponer soluciones productivas en beneficio del crecimiento y desarrollo de las organizaciones, pero lo más importante es que se dan la oportunidad de dar respuesta a las necesidades de empresas locales, haciendo que su trayectoria académica cobre total relevancia, pues la experiencia que obtienen será la base para desempeñar un rol profesional dentro de cualquier ente económico de tipo público o privado.

En relación con la parte docente, se identificaron áreas de mejora en la instrumentación didáctica, ya que, permite incluir prácticas en la evaluación, vinculación con proyectos productivos, así como, proponer revisiones y modificaciones periódicas de programas educativos para que puedan garantizar una formación competitiva hacia escenarios versátiles en el mundo de los negocios.

BIBLIOGRAFÍA

Delors, J. (1996). Los cuatro pilares de la educación. *En La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Madrid, España: Santillana/UNESCO, págs. 91-103. México: UNESCO. Recuperado de: http://innovacioneducativa.uaem.mx:8080/innovacioneducativa/web/Documentos/educacion_tesoro.pdf

Dirección General de Estudios Superiores Tecnológicos (2012). *El modelo educativo para el siglo XXI*. México: DGEST. Recuperado de: <http://www.dgest.gob.mx/informacion/modelo-educativo-para-el-siglo-xxi-del-snest>

Ley Federal del Trabajo [LFT]. Capítulo III Bis. Artículo 153, de la productividad, Formación y Capacitación de los trabajadores. (2019). *Ley Federal del Trabajo*. Ciudad de México, a 1 de mayo de 2019

Steele, F. (1975). *Consulting for organizational change*. Amherst, MA: University of Massachusetts