



**TLATEMOANI**  
*Revista Académica de Investigación*  
Editada por Eumed.net  
No. 38 – Diciembre 2021.  
España  
ISSN: 19899300  
[revista.tlatemoani@uaslp.mx](mailto:revista.tlatemoani@uaslp.mx)

Fecha de recepción: 06 de Diciembre de 2021.  
Fecha de aceptación: 06 de Diciembre de 2021.

**LA CONSULTORÍA INTEGRAL COMO ESTRATEGIA DE  
PROFESIONALIZACIÓN DE LAS PYMES EN MÉXICO  
INTEGRAL CONSULTANCY AS A PROFESSIONALIZATION STRATEGY FOR  
SMEs IN MEXICO**

**Autores:**

**Yadira Vázquez Ponce**

[yadira\\_vazquezp@hotmail.com](mailto:yadira_vazquezp@hotmail.com)

Estudiante de Maestría en Administración-UASLP

**Xochitl Tamez Martínez**

[xochitl@uaslp.mx](mailto:xochitl@uaslp.mx)

Universidad Autónoma de San Luis Potosí

**Ramón Gerardo Recio Reyes**

[reciog@uaslp.mx](mailto:reciog@uaslp.mx)

Universidad Autónoma de San Luis Potosí

**David Gómez Sánchez**

[david.gomez@uaslp.mx](mailto:david.gomez@uaslp.mx)

Universidad Autónoma de San Luis Potosí

## **RESUMEN**

Los objetivos de este trabajo son identificar los errores más comunes en la operación de las PYMES, dada su baja profesionalización; determinar qué acciones pueden implementar en sus sistemas de gestión para crear una operación más formal y eficiente que permitan su éxito a largo plazo; y, exponer los beneficios que

ofrece el proceso de consultoría a las PYMES para lograr un desempeño de profesionalización. Es un estudio cuyo enfoque es descriptivo, cualitativo y transversal, basado en la investigación documental y la experiencia de los autores en el ejercicio de la consultoría administrativa. Los resultados arrojan que, entre los principales errores en la administración de la PYMES, se encuentran: la falta de una planeación estratégica, la informalidad de la gestión de la empresa y la ausencia de profesionalización de los administradores del negocio. Se concluye que la consultoría externa representa una eficiente estrategia de profesionalización en la gestión empresarial para la implementación de acciones encaminadas al fortalecimiento organizacional y la pervivencia a largo plazo.

**PALABRAS CLAVE:** Consultoría administrativa, profesionalización empresarial, estrategias de pervivencia, sistemas de gestión, planeación estratégica.

#### **ABSTRACT**

The objectives of this work are to identify the most common errors in the operation of SMEs, given their low professionalization; determine what actions they can implement in their management systems to create a more formal and efficient operation that will allow their long-term success; and expose the benefits that the consulting process offers to SMEs to achieve professionalization performance. It is a study whose approach is descriptive, qualitative, and cross-sectional, based on documentary research and the experience of the authors in the exercise of administrative consulting. The results show that, among the main errors in the administration of SMEs, are the lack of strategic planning, the informality of the management of the company and the lack of professionalization of the business administrators. It is concluded that external consulting represents an efficient professionalization strategy in business management for the implementation of actions aimed at organizational strengthening and long-term survival.

**KEYWORDS:** administrative consulting, business professionalization, survival strategies, management systems, strategic planning.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), las PYMES en Latinoamérica están constituidas por una diversidad de empresas que versa, desde las microempresas carentes de una estructura formal y que, además, operan en la informalidad, cuyo origen ha sido la satisfacción del autoconsumo, hasta empresas formales con alta eficiencia y capacidad de exportación. Su diversidad abarca desde su origen, acceso a mercados, tecnologías, capital humano, capacidad administrativa y, desde luego, su potencial de crecimiento. Sin embargo, aún con esa heterogeneidad, representan aproximadamente el 99% de las empresas, generando cerca del 67% de los empleos existentes, aunque con una productividad sumamente pobre que se refleja en una muy baja contribución al PIB (Producto Interno Bruto) de la región (CEPAL, s.f.).

La historia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en México y el mundo comienzan desde su emprendimiento, etapa clave para determinar su permanencia en el mercado. Existen muchas empresas de distintos sectores, giros y tamaños que diariamente abren sus puertas con la finalidad de percibir ingresos y prevalecer a través de generaciones, situación que no se presenta por la falta de diversos aspectos que deben de considerarse para alcanzar el éxito en el mercado.

La importancia de las PYMES (Pequeñas y medianas empresas) en México y el mundo es relevante, si se considera que son los principales motores que mueven las economías de cada país. Específicamente en México, existen 5 millones 53 mil 130 empresas (INEGI, 2019), de la cuales 4.1 millones son MIPYMES (Micro pequeñas y medianas empresas) que, según datos de la (ENAPROCE) Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2018, aportan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país.

Así mismo, se identifica que de los 4.1 millones de empresas el 95.6% son microempresas, 3.4% son pequeñas, 0.8% son medianas y solamente el 0.2% son

grandes empresas; lo cual pone de manifiesto que la mayor parte son empresas de tamaño micro; las cuales, de acuerdo con diversas investigaciones, presentan una baja profesionalización y experiencia, factores que obstaculizan su desarrollo y supervivencia.

Por otro lado, las fluctuaciones en el nivel de empleo que surgen como consecuencia de las recurrentes crisis económicas, tanto nacionales como internacionales, incentivan el surgimiento improvisado de negocios. Ante esta situación, los propietarios buscan primeramente satisfacer su necesidad de percibir ingresos para su subsistencia, por lo que la profesionalización en la gestión de la empresa ocupa un lugar secundario y, en muchas de las ocasiones, inexistente.

En México, las PYMES constituyen un sector altamente vulnerable, ya que el 65% desaparece antes de 2 años y el 50% quiebra en el primero, 30% en el segundo y solamente el 10% sobrevive al décimo año de su creación (Nájar, 2011). En síntesis, se puede decir que de cada 100 empresas sólo 10 tienen probabilidades de consolidación al décimo año de su creación.

Por todo lo anteriormente expuesto, es que la prestación de servicios de consultoría integral, por parte de profesionistas altamente capacitados en materia de gestión empresarial, se ha convertido en una herramienta invaluable en la búsqueda de la profesionalización de las PYMES, contribuyendo a la reducción de la mortandad empresarial y abonando a las probabilidades de supervivencia y consolidación en el mercado nacional.

En la búsqueda constante de la mejora en la prestación de servicios profesionales, identificar los errores que más comúnmente cometen las PYMES en sus distintas áreas de operación (administración, mercado, operación, ventas, finanzas), dada su baja profesionalización; determinar qué acciones pueden implementar las PYMES para formalizar sus sistemas de gestión y crear una operación más formal y eficiente que permitan su éxito a lo largo de los años; y, exponer los beneficios que ofrece el proceso de consultoría a las PYMES para lograr

un desempeño de profesionalización; representan acciones imprescindibles, por lo que constituyen los principales objetivos de este documento.

## **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA CONSULTORÍA EN MEXICO**

El sector de la consultoría en México se puede dividir en dos subsectores: la consultoría de gestión (administración, economía y finanzas) y la consultoría técnica (estudios de viabilidad, diseño de procesos, auditorías, etc.). La primera representa una parte importante del mercado. Por otro lado, México se identifica por contar con un alto grado de informalidad en el sector empresarial, por lo que se puede identificar una demanda potencial por parte de las empresas que no cuentan con una profesionalización, especialización o por el simple hecho de ser más productivas y querer destacar en el mercado en el que participan.

Por otro lado, se pueden identificar distintos esquemas de trabajo o contratación hacia los consultores, entre ellos destacan los siguientes:

- Consultores independientes.
- Empresas con grupos de consultores con distinta experiencia que complementan sus conocimientos y que ofrecen un abanico de opciones según la demanda del cliente.
- Subcontratación, esta se puede definir como otra forma de consultoría que ofrece beneficios para las empresas contratantes.

En México existe un organismo que regula y coordina el sector de la consultoría, la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC), quien persigue entre algunos objetivos el de representar los intereses de la consultoría nacional; así mismo, gestionar proyectos y trabajos para sus asociados y ser órgano de consulta del Estado. Entre otras de sus funciones destaca el llevar una estadística y análisis del comportamiento del sector de la consultoría, además de los siguientes aspectos:

- Las consultorías de mayor demanda son las referentes a las TIC 's, construcción y nuevas tecnologías.
- Incremento en la demanda de consultoría que atiende las áreas de recursos humanos, desarrollo del conocimiento, habilidades y aprendizaje continuo para la formación del capital humano e intelectual.
- Aumento en la demanda de consultoría para el desarrollo de proveedores y su integración a la cadena de valor de las grandes empresas.
- Disminución de la contratación de servicios de consultoría y outsourcing por parte del sector público.

Por otro lado, el desempeño del sector se ha visto altamente afectado por la falta de demanda de parte de las MIPYMES a causa de la usencia de presupuesto para la contratación de servicios especializados o servicios externos, como la consultoría. Aunado a esto, en la actualidad no existen apoyos, programas o subsidios que otorguen alguno de los tres niveles de gobierno para poder tener acceso a la consultoría como apoyo en la profesionalización de las pequeñas empresas. Dicha situación ocasiona que las microempresas cuenten con una corta vida en el mercado y las lleve al cierre de estas.

Otro tema que destaca dentro de la situación de la consultoría en nuestro país es la existencia de corrupción por parte de consultores que se dicen ser profesionales y ostentan títulos, certificaciones o especializaciones apócrifos, así como experiencia curricular con la que no cuentan; sin embargo, es en esta parte donde interviene la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría para dar fe y certidumbre a través de un padrón de consultores que respalda los conocimientos y capacidades de los profesionales encargados de brindar los servicios de consultoría en nuestro país; así mismo se promueve la especialización, actualización y certificación entre los prestadores de servicios para darle valor agregado al trabajo que ofrecen.

## **METODOLOGÍA**

El diseño de la investigación es de carácter descriptivo, cualitativo y transversal no experimental, por lo que se llevó a cabo una revisión bibliográfica con la finalidad de identificar información referente a la operación de la PYMES en México, así como los resultados obtenidos por diversas investigaciones realizadas con la temática de estudio; esto con el objetivo principal de: Analizar el proceso de Consultoría integral como herramienta para lograr la profesionalización en las PYMES.

Se procuró que los documentos considerados en la investigación fueran de publicación reciente, a fin de contar con información actual que permitiera alcanzar los objetivos específicos de la misma: 1) Identificar cuáles son los errores que más comúnmente cometen las PYMES en sus distintas áreas de operación (administración, mercado, operación, ventas, finanzas), dado su baja profesionalización y los cuáles constituyen sus principales causas de mortandad; 2) Determinar qué acciones pueden implantar las PYMES para formalizar sus sistemas de gestión y crear una operación más formal y eficiente que permitan su éxito a lo largo de los años; y 3) Exponer los beneficios que ofrece el proceso de consultoría a las PYMES para lograr un desempeño de profesionalización.

La revisión documental fue seguida por un análisis que permitió realizar un proceso de discriminación, síntesis, descripción y argumentación, originando la presentación de resultados actuales y de importancia significativa en el logro de los objetivos planteados; así como, en el establecimiento de planes de acción o estrategias para lograr una alta profesionalización y mejorar el desempeño de la PYMES, en general.

### **PRINCIPALES CAUSAS DE MORTANDAD EN LAS PYMES**

Las PYMES cuentan con características y rasgos comunes a pesar de pertenecer a giros y sectores diversos, uno de ellos es la baja profesionalización, pero sobre todo que inician operaciones de manera improvisada e informal. Existen

errores y omisiones que la mayor parte de ellas cometen y que las llevan al fracaso prematuro y por consiguiente al cierre de sus puertas.

Así mismo, hay que destacar que el perfil del empresario es un punto clave que impacta de manera directa en el desempeño de la empresa y que, en algunas de las ocasiones, cuando busca profesionalizarse y actualizarse, es capaz de llevar al negocio a otro nivel de desarrollo o escala. También es importante analizar los motivos de emprendimiento y determinar si se ha iniciado el negocio porque se vislumbró una oportunidad o fue por la necesidad de percibir un ingreso, ya que de esto también depende la formalidad con la que se dirige la empresa.

Además de considerar lo anterior, también se puede analizar que uno de los principales tropiezos de las PYMES radica en la nula gestión administrativa aplicada por parte de los dueños o directivos, además de la baja profesionalización del resto del equipo de la organización. Así mismo, llega el momento en que el dueño de la empresa se vicia y estanca a grado tal que no cuenta con las herramientas para poder dirigirla, solo debido a la poca preparación en el tema.

Estas son algunas de las situaciones que se presentan más comúnmente en los pequeños negocios, pero, además, existen diversas causas del alto fracaso de estos pequeños negocios se mencionan puntualmente a continuación:

- **Falta del diseño de un plan de negocio**

*Zorita Lloreda menciona que “todo proyecto de creación de una empresa tiene su punto de partida en la idea en que se plantean los promotores de este, iniciándose desde ese momento, un proceso de análisis y planificación, que llevará a determinar la viabilidad del proyecto y la configuración futura de la empresa. Temas como el mercado al que la empresa va a dirigirse, la evolución previsible del mismo, las empresas de la competencia, la política comercial a seguir, las ventas esperadas, los recursos técnicos y económicos necesarios” (Zorita Lloreda, 2015).*

La omisión de un plan de negocios, aunque este sea sencillo, es una de las causas por las que las PYMES abren sus puertas de manera improvisada y poco planeada. Un plan de negocios representa una guía o instructivo para analizar la forma en que se deberá operar el futuro negocio, además de permitir analizar aspectos que muchas veces no se consideran en el emprendimiento de una empresa. Este instrumento empresarial es poco utilizado por las personas que tienen en mente abrir un negocio, ya que, en muchas de las ocasiones, se dejan llevar por la intuición o suposición de su idea de negocio sin estudiar diversos aspectos relevantes que hay que considerar antes de emprender.

- **Ausencia de una planeación estratégica**

Para González y Rodríguez, la planeación estratégica es *“una herramienta de la planeación que cíclicamente inicia con el planteamiento de los objetivos corporativos, los cuales se alcanzarán por medio de las estrategias, utilizando de la mejor manera los recursos organizacionales para facilitar el proceso de toma de decisiones de la gerencia”* (González Milán & Rodríguez Díaz, 2019).

En consecuencia, la planeación estratégica establece las bases para manejar la empresa evitando las decisiones improvisadas, fomentando así la eficiencia y sirviendo, además, como un sistema de control que permite la retroalimentación constante y oportuna.

Si un negocio inicia sus operaciones sin definir su rumbo, objetivos y metas será destinado al fracaso, y es que estas tareas deben de ir consideradas dentro de una planeación estratégica que debe de tener toda empresa antes de operar.

La falta de una planeación estratégica es otra de las causas por las que una empresa cierra sus puertas de forma prematura, ya que no se define una misión, visión, objetivos, metas, valores, filosofía y otros aspectos claves en las operaciones diarias.

- **Nulo análisis del mercado.**

La realización de un análisis de mercado es de vital importancia, ya que proporciona datos útiles para determinar la viabilidad del negocio (un nuevo producto, servicio o proyecto empresarial) que se pretende emprender. Sin embargo, al no existir un plan de negocio tampoco existe un análisis de mercado, el cual constituye parte de este.

Mediante el análisis de mercado es posible identificar la oferta y demanda existentes, los competidores, las oportunidades y los riesgos que representa aventurarse en el mercado objetivo

El microempresario puede encontrarse con una competencia más fuerte de la que se esperaba, por sólo prestar atención al producto o servicio que desea ofrecer sin llevar a cabo un estudio o análisis previo de las empresas que ofrecen productos similares o sustitutos de lo que pretende ofrecer; así mismo, no evalúan los precios de su competencia, estrategias de venta, ventajas, atención al cliente, etc.

No establecen esfuerzos de venta, promociones, distribución del producto, ubicación, estudio de la demanda. Por otro lado, no identifica el perfil de su cliente para poder así identificar sus necesidades específicas, gustos o preferencias; así mismo, no le asigna la debida importancia a diferencias del producto o servicio que desea ofrecer para poder ser identificado con respecto a la oferta que existe en el mercado.

- **Ausencia o poca formalidad en controles en las distintas áreas de la empresa**

Como se mencionó anteriormente, el contar con un plan de negocio constituye un importante apoyo para el establecimiento de un sistema de control que proporcione retroalimentación oportuna para la eficiente y eficaz toma de decisiones.

Tamez et. al. definen al “*control interno como un sistema diseñado para ayudar a mejorar los diferentes procesos en los que incurre una corporación, tomando en cuenta que las empresas necesitan evitar en mayor medida el margen de error que pudieran tener al momento de realizar alguna actividad*” (Tamez Martínez, Zamora Pacheco, Martínez Ramírez, & Arcos Moreno, 2019).

De esta manera, el término controles se emplea para hacer referencia a todas aquellas acciones adoptadas por los propietarios, gerentes o administradores de las empresas y que están encaminadas a monitorear y evaluar las operaciones de sus negocios.

El contar con un sistema de control eficiente garantiza la adecuada salvaguarda de los activos de la empresa, el que todas las decisiones y acciones estén encaminadas al logro de los objetivos establecidos durante la planeación estratégica y que todos los integrantes de la organización contribuyan en apego a las políticas y lineamientos establecidos.

Precisamente la profesionalización busca formalizar las actividades de control en las diversas áreas que existen en las organizaciones y es que, de manera regular, por ejemplo, las tareas administrativas, se llevan de una manera empírica sin contar con registros formales o el apoyo de software u otras herramientas para llevar una adecuada gestión y poder tomar decisiones más acertadas y respaldadas en las operaciones diarias del negocio. Los controles dentro de una empresa se deben de ejecutar en las áreas de administración, producción, comercialización, servicio, recursos humanos, mercado y finanzas; ellos proporcionan muchas ventajas a las organizaciones ya que, cita una frase muy conocida, no se puede medir lo que no se controla, y lo que no se puede controlar no se puede gestionar.

- **Falta de políticas en general.**

Las políticas de una empresa forman parte de su entorno de control y, como tales, representan los valores de la organización bajo los cuales se rigen las decisiones y acciones de todos y cada uno de sus integrantes.

Las políticas en una organización definen las reglas del juego que se deben de seguir en las distintas áreas de las PYMES, tanto de manera interna, como hacia el exterior para delimitar las acciones que pueden o no ejecutarse en el día a día de un negocio. La ausencia de éstas, pone en riesgo la operatividad y le da desventajas al negocio al no demostrar una profesionalización y competitividad aceptable.

Algunas de las políticas que se omiten en los pequeños negocios son: políticas de finanzas, de operaciones, de personal y de mercado.

- **Ausencia de estrategias de mercado.**

En lo que respecta al tema de mercado, uno de los errores más comunes que comete el microempresario son principalmente el de suponer o pensar que el mercado se comporta o piensa al igual que él, sin analizar que existe una gran diversidad de segmentos que cuentan con características o perfiles específicos de sus clientes; así mismo, no analiza el terreno en donde se pretende incursionar a través de un sondeo o investigación, que si bien podría ser sencillo, proporcionaría buena información para perfilar con mayor certeza el producto o servicio que se pretende ofrecer.

Por otro lado, no se logran identificar las verdaderas necesidades del cliente y por consecuencia se ofrece en el mercado algo que no se está solicitado o demandado y esto ocasiona que la empresa no cuente con suficientes ventas para mantener a flote su operatividad.

Del mismo modo, no se lleva a cabo un análisis de la competencia para determinar la posición que se ocupa en el mercado con respecto a precios, políticas y estrategias de venta, ventajas competitivas, características diferenciadoras, diversificación de la competencia, etc.

- **Poco interés en la capacitación de directivos y personal en general**

Actualmente, las empresas se enfrentan a un entorno en constante evolución. La globalización de los mercados y el comercio electrónico han venido a revolucionar la forma tradicional de hacer negocios, por lo que los directivos se han tenido que enfrentar a nuevos paradigmas para sobrevivir y sobresalir ante la competencia. En este ámbito, la capacitación continua ha jugado un papel imprescindible en la búsqueda de la eficiencia y en el logro de altos niveles de productividad.

Si bien, de acuerdo con Bermúdez, la capacitación es un proceso mediante el cual los trabajadores adquieren habilidades y destrezas para mejorar el desempeño e incitar el aprendizaje (Bermúdez Carrillo, 2015), la falta de ella en los directivos ocasiona que sus colaboradores se mantengan con baja productividad o competitividad en sus áreas de injerencia. Esto ocasiona que la empresa no se profesionalice ni cuente con las capacidades suficientes en su recurso humano para llevar a la empresa al nivel de formalidad que demanda el mercado o la competencia. Esta falta de interés en el tema lleva a la empresa a un estancamiento que poco a poco la va desplazando del mercado; a grado tal, que se puede ver en la necesidad de cerrar sus puertas ante la falta de una visión y desempeño eficiente.

- **Baja profesionalización de directivos y colaboradores.**

Toda empresa, formalmente constituida, apuesta a perfiles calificados que atrae a su organización para desempeñar las actividades diarias; sin embargo, existe una gran mayoría que lejos de vislumbrar una oportunidad en este tema de recursos humanos, desea bajar sus costos de nómina y contrata personal con

poca experiencia o escolaridad. Esta situación obstruye el que en la empresa se ejecuten procesos formales, estandarizados y bien planeados para lograr la profesionalización y desarrollo deseado.

Como menciona Rueda Galavis, es de suma valía reconocer la experiencia acumulada de los propietarios y fundadores que, en muchas ocasiones, los hacen verdaderos expertos en procesos operativos; pero, igualmente, es importante reconocer que carecen de conocimientos y estrategias administrativas empresariales, lo cual se ha convertido en su principal debilidad (Rueda Galavis, 2011).

- **Baja orientación hacia el cliente.**

Al día de hoy existen muchos microempresarios que no han puesto la debida importancia en que la razón de ser del negocio son sus clientes, por lo tanto, no atienden sus verdaderas necesidades, gustos y deseos. De la misma forma no investigan su nivel de satisfacción y nuevos requerimientos. Siguen con la idea de que sus comportamientos de consumo no cambian y siguen ofreciendo de la misma forma y características sus productos y servicios. Así mismo, no se dan a la tarea de sondearlos para que ellos mismos sean los generadores de ideas y diversificaciones de lo que ofrecen.

Los dueños de empresas tienen la equivocada idea de que su principal tarea es reducir sus costos, gastos o egresos en general para obtener la mayor utilidad posible, sin atender lo que verdaderamente importa que es la atención al cliente; quien generará las ventas necesarias para poder obtener las utilidades deseadas.

- **Poca utilización de herramientas tecnológicas.**

Los beneficios de las diferentes herramientas tecnológicas que actualmente se encuentran a disposición de las empresas, son indiscutibles; ya que permiten un considerable ahorro de tiempo, personal y dinero en la

realización de actividades que retribuyen en el control y optimización de los diferentes recursos humanos, materiales y financieros.

Sin embargo, a pesar de parecer evidentes los beneficios, muchas PYMES prefieren no utilizar equipos ni herramientas tecnológicas para agilizar sus actividades cotidianas y de control. Muchas de las veces, los empresarios creen que se tratan de inversiones innecesarias que no les van a ofrecer ningún beneficio y, como consecuencia, no se puede hacer una recopilación y análisis de la información que la empresa genera en cada operación; por lo tanto, no cuentan con lo necesario para tomar decisiones acertadas, productivas y prácticas.

- **No buscan apoyo de profesionales externos expertos en temas de empresas.**

De igual forma, no existe el interés y muchas veces el recurso para contratar asesores externos de manera temporal que desarrollen tareas en las cuales no se cuenta con el conocimiento y experiencia, como por ejemplo consultores, analistas, auditores, coach, mentores, etc. Este tema es importante de destacar ya que la mayoría de los negocios, en alguna etapa de su existencia, se ha visto en la necesidad de acudir a un experto para resolver problemas que no puede enfrentar y que en muchas ocasiones pueden poner en riesgo la vida del negocio.

Esta situación, si se considerara, podría rescatar a las PYMES de su rezago al escuchar los consejos de un especialista en la materia; ya que, en muchas de las ocasiones, los empresarios desconfían de personas externas a la organización y consideran que ellos cuentan con más experiencia que alguien ajeno a la misma. Sin embargo, no analizan que un experto en el tema puede hacer un análisis desde otra perspectiva, de manera más objetiva y acertada.

Concluyendo en términos generales, el empresario muchas veces no cuenta con una formación académica suficiente, como para aportar a la organización un

grado de profesionalización en el desempeño de las tareas y toma de decisiones. Las capacidades acumuladas con los años y el desarrollo de la profesión resultan importantes para el correcto desempeño de los negocios, pero para la continuidad de este, es necesario la profesionalización de tareas e incorporación continua de conocimientos para generar ventajas competitivas (Salgueiro, 2016).

## **ACCIONES PARA PROFESIONALIZAR LOS SISTEMAS DE GESTIÓN**

Debido a que las micro, pequeñas y mediana empresas representan la columna vertebral de la economía en muchos países y son generadoras de fuentes de empleo, es importante que mejoren su competitividad. Si consideramos que el segmento más representativo es el de las microempresas, ya que forman parte de entre el 60% y 90% de todas las unidades económicas (Camacho, 2012) y tomando en consideración su tamaño; se puede determinar que son las más vulnerables y las que más carecen de una formalidad por la falta de presupuesto para mejorar sus condiciones.

Por otro lado, se puede identificar que estas empresas con características similares no han contado con un plan de negocios o una planeación formal para iniciar operaciones; sin embargo, a pesar de ya estar en funcionamiento y atravesar problemáticas diversas, existe la oportunidad de echar mano de herramientas que pueden ir llevando a las PYMES poco a poco a su profesionalización, como lo es la consultoría integral aplicada a través de un consultor externo, quien puede analizar los problemas desde otra perspectiva, que las oriente y capacite para el alcance de sus objetivos, ayudándolas a eliminar las barreras o limitantes que pudieran estar frenando su crecimiento o permanencia en el mercado.

*“El proceso de consultoría es la forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o un conjunto de tareas, en el que el consultor no es el directamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son” (Steele, 1987).*

Por otro lado *“La consultoría de empresas es un servicio contratado por organizaciones, proporcionado a organizaciones, por personas especialmente capacitadas, calificadas que prestan asistencia de manera objetiva e independientemente a la organización cliente, para poner al descubierto los sistemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se le solicita, en la aplicación de soluciones”*. (Greiner & Metzger, 1983)

El término de “Consultoría” de manera general “se utiliza para aludir a una actividad realizada por una persona en relación con otra, para ayudarle a aplicar los recursos necesarios que le permitan resolver un problema. Esta definición supone que la relación consultora – cliente es voluntaria y, por lo tanto, ambos desean resolver el problema”. (Kubr, 1997)

El tomar la decisión de profesionalizar una empresa es la tarea que debe de ocupar al dueño de un negocio, de acuerdo con la visión o la misión establecida.

Esta tarea puede dirigirse en varias directrices, como por ejemplo la planeación estratégica. Esta línea de acción debe de ser la inicial y la que va a encargarse de aplicar la primera etapa del proceso administrativo y en donde se deberán de definir los objetivos, las metas y quiénes serán los encargados de las áreas funcionales de la empresa.

Por otro lado, están la información y los procesos. En la etapa inicial las PYMES se organizan de manera informal e intuitiva; en cambio, en la etapa profesional la información se centra en datos útiles para la toma de decisiones, cuyo propósito es un crecimiento y proyección en la forma de gestionar la empresa.

## **EL PROCESO DE LA CONSULTORÍA INTEGRAL EN LAS PYMES.**

Las actividades o tareas que se realizan para poder desempeñar un proceso de consultoría en las empresas se deben de encontrar sistematizadas y acompañadas por una metodología que apoye a llevar un orden y una lógica para

poder cumplir con el objetivo final; que puede ser, una mejora, un incremento en la productividad, una innovación u otros objetivos.

Existen diversas metodologías de apoyo y estas han sido diseñadas para proyectos específicos. Cuando dichas herramientas son utilizadas, lo más recomendable es apegarse a ellas para poder llevar un proceso ordenado y no perderse entre tanta información que se puede recabar de la empresa.

Hay que considerar que las necesidades de cada empresa varían y en base a ellas se define qué tipo de consultoría se puede utilizar. A continuación, se explican en una tabla los tipos de consultoría que existen y se podrían considerar en base a la demanda de la empresa.

### Clasificación de las consultorías

MODALIDAD	TIPO	DESCRIPCIÓN
UBICACIÓN	Interna	Es llevada a cabo por uno o varios especialistas que trabajan para la misma organización y perciben un salario.
	Externa	Es realizada por personas ajenas a la empresa que son especialistas en el proceso y se dedican a ofrecer servicios de consultoría y que trabajan por honorarios
ENFOQUE	De proceso	Apoya las aptitudes del empresario para funcionar con mayor eficiencia ayudándolo a ser más analítico y resolutivo en los problemas de la empresa.
	De tarea	Consiste en ayudar al empresario a resolver un problema concreto, desempeñando tareas específicas o desempeñando otro tipo de servicios para alcanzar un objetivo.

Fuente: (Kubr, 2012) La Consultoría de Empresa.

Habiendo identificado el tipo de consultoría que se requiere, se procede a aplicar una metodología que va a apoyar en llevar un proceso formal y eficiente en la tarea de identificar una problemática, para darle una solución. En este camino, tanto el consultor como el empresario desempeñan un trabajo conjunto: el consultor escuchando la problemática expuesta por el empresario para posteriormente

proponer un plan de trabajo, y el empresario ofreciendo toda la información necesaria para poder identificar las áreas de oportunidad y poner en marcha las tareas para poder llegar al objetivo deseado.

La mayor parte de las metodologías toman como base las siguientes etapas:

#### Etapas en el proceso de consultoría



Fuente: Elaboración propia.

**PREDIAGNÓSTICO.** En esta etapa se hace el primer contacto con el cliente. Normalmente el empresario busca ayuda al percibir que no cuenta con las capacidades para realizar ciertas tareas que son requeridas dentro de la organización o porque no encuentra la causa de cierta problemática existente en la empresa. Posteriormente se levanta información de los principales datos de la empresa, como: razón social, giro principal, número de empleados, ventas anuales, principal problemática identificada por el empresario, etc., esto con la idea de saber un poco de su entorno e identificar el tamaño o clasificación de la empresa. Posteriormente se hace una planeación y propuesta de servicio, se explica el proceso de consultoría y se cierra esta etapa con la celebración del contrato de prestación de servicios donde se especifica el tipo de consultoría, el proceso, la duración, las condiciones, el costo, etc.

**DIAGNÓSTICO.** Esta etapa del proceso se encuentra apoyada de diversas herramientas para el levantamiento de información, como lo es un Cuestionario de Administración Empresarial (CAE), el cual incluye preguntas para el empresario, clasificadas en las principales áreas de la organización, como: 1. Administración, 2. Servicio, Comercio o Industria, 3. Mercado, 4. Producción y 5. Finanzas.

La información recabada es vaciada a otra herramienta que va a arrojar la calificación de cada una de las áreas antes mencionadas y en donde se podrán analizar las principales áreas de oportunidad de la empresa.

Si la problemática no se encuentra acentuada o identificada fácilmente, se apoya de otras herramientas como el diagrama de Ishikawa, espina de pescado o diagrama causa – efecto, los 5 ¿Por qué's?, el análisis FODA, además de otras herramientas.

Encontrada la causa raíz de la problemática en la PYME, se procede a realizar el informe de resultados.

**PROPUESTA DE MEJORA.** La propuesta de mejora se debe de encontrar alineada y de forma congruente en base a los resultados arrojados por las

herramientas antes mencionadas. Lo principal que se busca es dar solución a una problemática existente a través de estrategias de alto impacto y de bajo costo. Esta actividad se presenta a través de una gráfica de Gantt en donde se deben de especificar los objetivos a alcanzar, las tareas a realizar, los responsables de su ejecución, el tiempo asignado para llevarlas a cabo, los porcentajes de avance o cumplimiento, la inversión requerida por cada actividad (presupuesto), los alcances, las limitaciones, etc. Dicha propuesta debe de ser acordada por ambas partes, ya que tanto el consultor como el empresario o su personal clave serán los responsables de su ejecución.

**PUESTA EN MARCHA.** Esta etapa de la consultoría es la que se encuentra con mayores desafíos, ya que en la parte de ejecutar las tareas existen diversas barreras como la resistencia al cambio, las diferencias en los acuerdos, la falta de capacidad para trabajar en equipo y hasta la actitud negativa de los colaboradores.

Muchas veces al planear las propuestas no se consideran situaciones que se dan en la realidad y por las cuales se deben de llevar a cabo ajustes, por lo que en ocasiones se deben de realizar cambios en las actividades o presupuestos. En esta etapa también se incluye la capacitación, ya que ocasionalmente el personal no cuenta con los conocimientos o habilidades necesarios para llevar a cabo ciertas tareas y además se ofrece un acompañamiento en el desempeño de las actividades.

**EVALUACIÓN Y CIERRE.** En esta parte final del proceso se debe de aplicar una evaluación de la PYME, es decir, se debe de hacer una comparación del antes y después de la intervención de la consultoría en la situación de la empresa. Dicha evaluación debe de reflejar una mejoría en su calificación, pero sobre todo en los principales indicadores de medición establecidos.

Así mismo es importante marcar un límite en el proceso y dejar claro si la consultoría llegó a su fin o si es necesario ofrecer un periodo adicional para terminar actividades o tareas pendientes, marcando una nueva fecha límite de cumplimiento.

En resumen, estas son las principales etapas que acompañan a un servicio de consultoría ofrecido en una PYME como agente de cambio, innovación o para la solución de una problemática en específico.

## **HABLEMOS SOBRE EL PERFIL DEL CONSULTOR**

De entrada, hay que analizar que lo ofrecido por un consultor es intangible; compuesto por un 20% de teoría, 50% de fortalezas y habilidades y 30% de experiencia adquirida en proyectos anteriores. Esto nos puede dar la pauta para identificar que se marca la diferencia en la forma más que en el fondo entre un consultor y otro para ejecutar el proceso de consultoría.

Por otra parte, se debe destacar que el consultor debe de contar con la habilidad de conectar con el microempresario y ser empático; además de generar confianza, ya que prácticamente se convierte en un consejero y a veces hasta funge el papel de un psicólogo al escuchar la problemática expuesta por el empresario.

Otro requerimiento que se le exige al consultor es que tenga el total conocimiento del producto (servicios) que ofrece. Debe de demostrar que cuenta con la experiencia necesaria y saber de qué está hablando su cliente. Esto, aunque parezca lógico, en muchas de las ocasiones no sucede ya que existen consultores que se encuentra desactualizados y el ambiente de la consultoría es muy dinámico, en donde se crean nuevas estrategias, temas, herramientas y teorías que debe de dominar el consultor y las cuales no se puede dar el lujo de desconocer. Además, el consultor debe de conocer su campo de acción, es decir la empresa, ya que si no conoce su funcionamiento difícilmente puede ayudar a su cliente; debe de estar consciente de que la mayoría de las empresas se parecen, cuentan con problemáticas muy similares y el microempresario debe de alcanzar a percibir la experiencia al escuchar al consultor.

Así mismo, el consultor debe de contar en su inventario de capacidades con habilidades sociales y un sentido común adquirido a través de los años por la experiencia ganada en los servicios ofrecidos con anterioridad. Debe de aplicar una

escucha activa y ser capaz de guardar la información bajo confidencialidad por la delicadeza de los datos que se le confían.

Entre otras de las capacidades que debe de tener desarrollada un consultor está la de comunicación, y esto va muy relacionado con el saber transmitir el conocimiento. Además, otra de las múltiples habilidades que se le requieren a este profesional es la creatividad para desarrollar estrategias e innovar nuevas formas de darle solución a las problemáticas de una organización.

Estos son sólo algunos de los múltiples requerimientos con los que debe de contar un consultor para poder desempeñar un servicio eficiente, en donde cada persona va a marcar la diferencia a través de sus propias habilidades personales y las técnicas aplicadas en sus procesos de consultoría.

## **LAS VENTAJAS QUE OFRECE LA CONSULTORÍA A LAS MIPYMES**

Son muchas las ventajas que ofrece un proceso de consultoría, aplicada a una empresa, entre ellas destacan las siguientes:

- A través de las distintas herramientas de análisis se puede contar con un panorama general de la microempresa.
- Se identifican con mayor facilidad las fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas.
- Se logra desarrollar por parte del microempresario un análisis más crítico del estado en el que se encuentra su empresa.
- Se toman decisiones basadas en la información y el análisis de la organización.
- Se crean estrategias innovadoras y creativas, así como de alto impacto y bajo costo para el alcance de los objetivos.
- Se desarrolla un equipo multidisciplinario interno en la empresa de acuerdo a las habilidades del personal.

Otra de las ventajas que ofrece este proceso de intervención es la de crear una cultura de contratación de profesionales para buscar apoyo especializado, en

donde muchas de las veces el empresario sabe y tiene conciencia de la problemática de su empresa y de sus posibles soluciones; sin embargo, la mayoría de las ocasiones no sabe cómo poner manos a la obra o desconoce la forma en que se puede desarrollar un plan de trabajo y su implantación.

El servicio de consultoría es una forma de dar valor intelectual, conocimientos y capacidades para que el empresario vaya afinando su intuición para detectar problemáticas en su organización y darle soluciones efectivas, no se trata de una fórmula mágica que hace milagros por sí sola, por lo que es importante que el servicio del proceso de consultoría no se venda con mentiras, creando falsas expectativas en el afán de cerrar un contrato.

El hecho de que un empresario se encuentre abierto y dispuesto a recibir un proceso de consultoría en su empresa dice mucho de su inteligencia y disposición por mejorar la situación en la que se encuentra. Esta parte es importante, ya que si el empresario se ve forzado a la contratación no pondrá el mismo empeño, por lo tanto, no se lograrán los resultados esperados y opinará él mismo que la consultoría no le sirvió a su empresa.

Otra de las ventajas de la consultoría es que no solamente ofrece un servicio integral en el que involucra todas las áreas de la organización, sino que también se enfoca en áreas específicas como administración, recursos humanos, mercadotecnia, ventas, procesos, seguridad, finanzas, etc., esto permite que solamente se atienda el área identificada como más débil y enfocarse en sus posibles soluciones.

Por otro lado, recibir un proceso de consultoría en una pyme permite contar por un tiempo establecido, con un profesional con una opinión fresca y objetiva que muchas veces se necesita y que no se cuenta por estar por mucho tiempo en un ambiente ya viciado. Esto permite ver con mayor claridad las debilidades, que en la mayor parte de las ocasiones como ya se mencionó, el empresario las tiene en mente, pero escucharlo de una persona externa a la organización le ayuda a confirmar sus conclusiones y tomar las decisiones de cambios con mayor seguridad.

## CONCLUSIONES

De manera general se concluye que:

- Entre los principales errores en la administración de la PYMES, se encuentran la falta de una planeación estratégica y análisis de mercado, la informalidad de la gestión de la empresa, la ausencia de profesionalización de los administradores del negocio y la poca o nula utilización de recursos tecnológicos disponibles para efficientizar la administración de los recursos.
- La principal acción que contribuiría a la formalización de los sistemas en las PYMES, para lograr un desempeño de profesionalización y evitar su cierre en el mediano plazo, sería la capacitación y actualización permanente del personal directivo y administrativo; sin embargo, lamentablemente son pocas las empresas que muestran interés por invertir en esta estrategia, ya que la consideran más como un gasto que como una inversión.
- Ante la conclusión anterior, se visualiza a la consultoría externa como una estrategia eficiente y eficaz para la implementación de acciones encaminadas al fortalecimiento organizacional y la pervivencia a largo plazo. Entre cuyas ventajas se encuentra el proporcionar, bajo una perspectiva panorámica y objetiva, estrategias innovadoras y creativas, así como de alto impacto y bajo costo para el alcance de los objetivos de la empresa.

Al día de hoy, a pesar de que ya hace muchos años que la consultoría se ha utilizado como una alternativa de apoyo y como medio para el alcance de objetivos empresariales, se debe de hacer mucha labor de convencimiento con los empresarios, por lo que se recomienda crear una cultura empresarial de mayor sinergia y apoyo, en la que el empresario haga conciencia de que muchas de las veces requiere el apoyo de especialistas en ciertos temas que no domina y de que puede hacer equipo con personas externas a la organización con un punto de vista más objetivo y con mayor experiencia en el tema empresarial.

Es importante mencionar que la experiencia nos ha permitido identificar que cuando una empresa es intervenida para aplicarle una metodología formal de

consultoría, aparte de poder apoyarla para que sea competitiva, siempre deja una buena experiencia y ventajas en la organización; es decir, siempre se va a identificar un antes y un después; en donde resaltan cambios, innovaciones, nuevas formas de pensar, nuevas culturas y hasta enfoques distintos a los iniciales; por lo que se puede determinar que la consultoría integral sí funge como herramienta para la profesionalización en la micro, pequeña y mediana empresa.

### BIBLIOGRAFÍA

- Bermúdez Carrillo, L. A. (01 de mayo de 2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. *InterSedes*, 16(33).  
doi:10.15517/ISUCR.V16I33.19022
- Camacho, E. (06 de Agosto de 2012). *El universal*. (E. Universal, Editor)  
Recuperado el 20 de Agosto de 2021, de  
<http://www.eluniversal.com.mx/notas/862793.html>
- CEPAL. (s.f.). *CEPAL*. (CEPAL, Editor) Recuperado el 18 de octubre de 2021, de MiPyME: <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- González Milán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica* (1a. ed.). Madrid, España: Diaz de Santos.  
Recuperado el 19 de octubre de 2021, de  
<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Greiner, L. E., & Metzger, R. O. (1983). *Consulting To Management*. Toledo, OH, Estados Unidos de América: Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall.
- INEGI. (2019). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. (INEGI, Ed.)  
Recuperado el 2021 de 07 de 25, de Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018:  
<https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- Kubr, M. (1997). *La Consultoría de Empresas: guía para la Profesión* (3a. ed.). (OIT, Ed.) Bélgica: LIMUSA. Obtenido de  
<https://www.pilgroupconsulting.com/wp-content/uploads/2016/09/Laconsultoriadempresas.pdf>
- Nájar, I. M. (enero-febrero de 2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. (F. d. UNAM, Ed.) *Economía Informa*(366).  
Obtenido de  
<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/366.html>

- Rueda Galavis, J. F. (enero-junio de 2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. (U. N. Argentina, Ed.) *Revista Científica "Visión de futuro"*, 15(1). Recuperado el 18 de octubre de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001>
- Salgueiro, S. S. (2016). *Universidad Nacional de Mar del Plata*. Recuperado el 15 de septiembre de 2021, de Facultad de Ciencias Económicas y Sociales: <http://nulan.mdp.edu.ar/2608/>
- Steele, F. (1987). *Consulting for Organizational Change*. Amherst and Boston: Editorial de la Universidad de Massachusetts.
- Tamez Martínez, X., Zamora Pacheco, L., Martínez Ramírez, G., & Arcos Moreno, S. (diciembre de 2019). Impactos del control interno en los riesgos de una auditoría externa de estados financieros. *Tlatemoani*(32), 230-254. Recuperado el 19 de octubre de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7293168>
- Zorita Lloreda, E. (2015). *Plan de negocio* (1a. ed.). Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperado el 18 de octubre de 2021