

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018,
publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología
Maestría en Administración



MODELO PARA EVALUAR LA PERTINENCIA DE UNA CONSULTORÍA EN LA MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

TESIS que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **MARÍA ELENA RÍOS MORFÍN**

Director **DR. LUIS RAÚL RODRÍGUEZ REYES**

Tlaquepaque, Jalisco. 1 de mayo de 2019

INDICE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN	1
MODELO PARA EVALUAR LA PERTINENCIA DE UNA CONSULTORÍA EN LA MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA . 1	1
TESIS	1
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN	1
ABSTRACT	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN.....	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I	12
EL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1. EL TEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.2. PROBLEMATIZACIÓN	13
1.3. JUSTIFICACIÓN	22
CAPITULO II	29
• PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	29
• HIPÓTESIS	29
• OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	29
2.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	30
2.2. HIPÓTESIS	30
2.3. OBJETIVO.....	31
CAPITULO III	33
LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.1. BASE DE REFERENCIAS PARA LA INVESTIGACIÓN	34
3.2. <i>Modelos Utilizados Para La Interpretación De La Información</i>	36
3.3. EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	40
3.3.1. <i>Metodología</i>	40
3.3.3. <i>Ponderaciones Para Interpretación De Entrevistas</i>	50
3.4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS PARA ELABORACIÓN DEL MODELO:	57
3.4.1. <i>Consultores y Empresarios:</i>	58
3.4.2. <i>Empresarios:</i>	60
3.4.3. <i>Percepción del empresario para una consultoría exitosa:</i>	62
3.4.4. <i>Los consultores:</i>	63
3.5.1. <i>Resultado global de la encuesta a Empresarios:</i>	65
3.5.2. <i>Resultado global de la encuesta a Consultores</i>	66
CONCLUSIONES	68
4.1. ELEMENTOS QUE AUMENTAN LA PROBABILIDAD ÉXITO EN UNA CONSULTORÍA PARA MIPYME	69
4.2. EL MODELO PROPUESTO	70

ANEXOS.....	76
1. MANUAL DE USO DE CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO	77
REFERENCIAS.....	87
1. BIBLIOGRAFÍA.....	87

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Intersección del balance entre Estado-Consultoría y Empresa	22
Ilustración 2 - Proceso de planeación MiPYME.....	24
Ilustración 3 - Proceso de Elaboración de Estrategia de Kotler & Keller	24
Ilustración 4 - Definición de las PYME en México	25
Ilustración 5 - Cuadrante Impacto - Gasto/Costo de una consultoría en MiPYME.....	30
Ilustración 6 - Intersección del balance entre Estado - Consultoría y Empresa.....	35
Ilustración 7 - Intersección del Cambio, relación Empresa - Consultor	35
Ilustración 8 - Enea Tipos	37
Ilustración 9 - Integración de los principios de Administración para MiPYME	39
Ilustración 10 - Proceso de Investigación Cualitativa.....	40
Ilustración 11 - Proceso de Investigación para el "Modelo para evaluar la pertinencia de una consultoría en la Micro, Pequeña y Mediana empresa	41
Ilustración 12 - Tabla de ponderaciones para interpretación de entrevistas de empresario	52
Ilustración 13 - Tabla de ponderaciones "Probabilidad de éxito" del modelo para el Empresario. 53	
Ilustración 14 - Cuadro de ponderaciones para Empresarios.....	53
Ilustración 15 - Tabla de ponderaciones para interpretación de entrevistas de consultor Parte ...	54
Ilustración 16 - Tabla de ponderaciones para interpretación de entrevistas de consultor Parte II	55
Ilustración 17 - Cronograma.....	56
Ilustración 18 - Tabla de Universo de Empresarios Entrevistados.....	57
Ilustración 19 - Tabla de Universo de Consultores Entrevistados	58
Ilustración 20 - Comparativa de disposición y percepción Empresario & Consultor	59
Ilustración 21 - Influenciador en la contratación de la consultoría	60
Ilustración 22 - Relación de estrés vs. Mejores prácticas en el empresario	61
Ilustración 23 - Actitud del empresario hacia los consultores	63
Ilustración 24 - Tabla de Resultados de Consultores, Relación del Consultor vs. Personalidad.....	64
Ilustración 25 - Tabla de Resultados de Consultores, Relación satisfacción del consultor vs. Su motivación por ser consultor	64
Ilustración 26 - Resultado de entrevistas a Empresarios	65
Ilustración 27 - Resultado de entrevistas a Consultores.....	67
Ilustración 28 - Ejemplo del Modelo Binomial como resultado del Modelo para Evaluar la pertinencia de una consultoría en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	71
Ilustración 29 - Ejemplo del Control "Reporte de Actividades"	72
Ilustración 30 - Tabla sugerida para Intervención a la MiPYME de acuerdo a su momento de vida	78
Ilustración 31 -Tabla sugerida de acuerdo a la naturaleza de la empresa.....	79
Ilustración 32 - Perfil del Consultor Ideal Sugerido.....	80
Ilustración 33 - Test de Empresario para Evaluar la pertinencia de la consultoría a contratar	81
Ilustración 34 - Flujograma de Diagnóstico para una Intervención en MiPYME	82

Ilustración 35 - Etapas sugeridas para presentar un proyecto de Intervención a un Empresario de MiPYME	82
Ilustración 36 - Perfil del empresario ideal	84
Ilustración 37 - Herramienta Pre - Diagnóstico para el consultor de una MiPYME - Parte I	84
Ilustración 38 - Herramienta Pre - Diagnóstico para el consultor de una MiPYME - Parte II	86
Ilustración 39 - Herramienta Pre - Diagnóstico para el consultor de una MiPYME - Parte III	86
Ilustración 40 - Gráfica resultado de Enea tipo Empresario Prueba I. ¡Error! Marcador no definido.	
Ilustración 41 - Gráfica resultado de Enea tipo Empresario Prueba I. ¡Error! Marcador no definido.	

ABSTRACT

ABSTRACT

El correcto desarrollo de la MiPYME (42% del PIB y 78% de la fuerza laboral en México, Arana, D, 2018) contribuye a la estabilidad y crecimiento del país, ayudando a resolver la problemática económica derivada de la desigualdad y distribución inequitativa. Este desarrollo está ligado al acompañamiento brindado por la consultoría, industria con crecimiento de 19.1% anual (Redacción, 2015), la cual, además de buscar dar estructura y solidez a las nacientes empresas, en ocasiones es requisito para poder acceder a financiamientos privados y gubernamentales. Sin embargo, la contratación de la especialidad y consultor adecuado es un reto, que puede incluso derivar en un sobrecosto que impida el desarrollo de empresas con un gran potencial. El objeto de la presente investigación es desarrollar un modelo que conjugue personalidad empresario-consultor y madurez empresa-especialidad del consultor, dando herramientas tanto a empresarios como consultores para anticipar la probabilidad de éxito.

Palabras Clave:

#Consultoría#MiPYME#Empresario#Emprendimiento#Rentabilidad

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El modelo para evaluar la pertinencia de una consultoría está diseñado para los empresarios de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en México (MiPYME), aun cuando su uso está pensado para este grupo particular, por la similitud con sus pares internacionales, la aplicación de este modelo puede ser universal a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas del mundo.

Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPYME) juegan un papel primordial en las economías del mundo de acuerdo con la OCDE (OCDE 2013).

Tan solo en México en el periodo de 2007-2012 las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas representaban el 99.8% de las empresas (OCDE 2013), en 2018 generaron el 78% de la fuerza laboral, contribuyendo en la producción del 42% del Producto Interno Bruto del País. (Arana, D. 2018).

Estas empresas además de ser generadoras de empleo por sí mismas, son proveedoras de productos y servicios al 2% del resto de las empresas, es decir, las grandes empresas en México. Las MiPYME también son distribuidoras, acercando los productos y servicios a las personas, desarrolladoras y comercializadoras. El papel que tienen las MiPYME en la dinámica económica es elemental, razón por la cual cuidar su permanencia en el tiempo es tan importante.

La MiPYME en la mayoría de las ocasiones nace de un emprendedor con confianza en sí mismo e intuitivo y su razón de ser: el sustento de una o varias familias, es por eso que el objetivo principal es vender y tener flujo, dejando de lado la funcionalidad y eficiencia, esto las lleva a enfrentar problemas de diversos indoles, entre ellos, problemas familiares que en ocasiones no dejan al empresario concentrarse en la organización y que se ven reflejados en una gestión vulnerable. Las MiPYME se caracterizan por tener sistemas de gestión robustos y procesos caros, en algunos casos llegan a ser más caros que los gastos de operación de las grandes empresas, lo que les dificulta el poder hacer frente a los cambios del mercado tan rápido como se presentan. (Rostro, 2010).

Los problemas en el área de gestión directiva y toma de decisiones de las MiPYME las pueden llevar al cierre de operaciones, de aquí la importancia de visualizarlos para poderlos anticipar y tomar acciones que resuelvan o minimicen el impacto a la MiPYME, desde la necesidad particular de cada empresa.

Partiendo del estudio de las diferentes áreas funcionales y de las organizaciones, diversos autores han diseñado metodologías y herramientas que pueden apoyar a la MiPYME y al empresario para minimizar sus puntos más débiles y afianzar sus fortalezas, una de ellas es la consultoría, industria que ha tenido un crecimiento en México del 19.1% (Redacción, 2015) y que el gobierno fomenta e incentiva su uso. El plus que esta industria aporta a las MiPYME es el expertise en áreas funcionales y soluciones prácticas para áreas o tareas específicas en la organización, siendo un catalizador de cambios que el empresario tiene en mente, no ha logrado concretar y son necesarios para el crecimiento y sustentabilidad de las mismas.

La selección de una consultoría que responda a las necesidades reales de la empresa es el problema por resolver en esta investigación, buscando la mezcla óptima consultor-empresario que lleven en todo momento a un incremento directo, en ventas o rentabilidad, independientemente del área de intervención.

El modelo para evaluar la pertinencia de una consultoría en la Micro, Pequeña y Mediana empresa en México, busca segmentar y dar un valor a elementos fundamentales para la toma de decisiones al elegir un proyecto de inversión, en este caso, delimitado al campo de acción de la asesoría y consultoría.

El resultado del modelo en su nivel más amplio tendrá como beneficio la aportación al PIB y al Empleo, generando bienes a la economía doméstica, a nivel empresa, dar criterios cualitativos y cuantitativos beneficiando así el área de gestión (toma de decisiones y controles), financiera (ROI) y estructural (planes y objetivos), que garanticen la aplicación eficiente de los recursos de la organización.

La investigación aquí presentada tendrá un enfoque Empírico-Inductivo, con una postura epistemológica basada en una Economía de libre Mercado positivista.

La metodología para la recolección de datos será cualitativa-exógena, yendo de lo particular a lo general (Páramo & Otálvaro, 2006).

CAPÍTULO I

EL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. EL TEMA DE INVESTIGACIÓN

El tema del proyecto de investigación se titula:

Modelo Para Medir La Pertinencia De Una Consultoría En La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa

1.2. PROBLEMATIZACIÓN

Dentro de las muchas opciones que tiene una MiPYME para poder atender las diferentes situaciones a las que se enfrenta en el entorno, está el servicio de consultoría, cuya aportación es, a partir de una visión fresca y con expertise en diferentes áreas, pueda dar al empresario un enfoque distinto, fungiendo como un catalizador del cambio con estrategias y actividades específicas sugeridas que efficienten la operación, para así tener como resultado un modelo de negocio actualizado que responda a las necesidades del mercado.

El objeto de la presente investigación es el proceso de intervención de la consultoría en las MiPYME, reconociendo tres variables dependientes principales:

1. El servicio de consultoría
2. La MiPYME (Micro Pequeña y Mediana Empresa en México)
3. La personalidad del consultor y empresario

Y una cuarta variable por el grado de influencia que tiene en la MiPYME: El gobierno o la política pública.

La variable “psique del consultor y empresario”, la denominaré el elemento “persona”, considerando que toda organización es dirigida y depende en gran medida del humano, el enfoque será desde y a partir del ser, es decir, la persona como individuo y su psique, la otra variable serán los elementos objetivos y teóricos, como KPI’S, Estrategias y procesos, Controles y demás teorías económico-administrativas que dan soporte y estructura a la organización, ambas variables serán estudiadas para que en su conjunto se capitalicen como oportunidades para la organización, la optimización de estas variables será el insumo necesario para la intervención a la MiPYME, cuyo proceso de transformación tendrá como producto final: una organización socialmente responsable y rentable.

El elemento por intervenir: La MiPYME, se desenvuelve dentro de un sistema al que influye y por el que es influida, a este enfoque lo denominaremos: “visión sistémica”, partiendo de esta premisa, la empresa no solo es lo que produce y los elementos con los que cuenta, si no, que es influida por el entorno, por factores macroeconómico y microeconómico, competencia, geografía, etc. Es así, que la empresa para lograr un desarrollo óptimo en el mercado debe considerar el factor humano, las “buenas prácticas” de gestión, el entorno económico-político-social-tecnológico-de mercado y especificaciones de acuerdo con la industria.

De aquí la importancia de una toma de decisiones profesional y sistémica adecuada al tamaño y momento de la organización, sin embargo, la realidad de las MiPYME en México es otra, tanto la empresa como su permanencia en el tiempo se ve amenazada por factores externos y debilitada por factores internos, que en la mayoría de los casos se pudieron haber anticipado si el tomador de decisiones contara con herramientas que le ayudaran a una mejor toma de decisiones.

Los retos que enfrenta la MiPYME en México no están fáciles de sobre llevar, y la solución pocas veces está en la teoría o “mejores prácticas”, la MiPYME en México además de tener que hacer frente a factores externos que impactan la estabilidad como serian: la competencia, la economía y la política económica, deben también hacer frente a la inseguridad y la corrupción, factores que influyen en el cierre de la MiPYME en sus primeros años de vida, de acuerdo a la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), quienes reportan que 8 de cada 10 empresas cierran en el segundo año de operación y solamente el 25% logran superar el segundo año. (CONCAMIN, 2017).

La burocracia y corrupción dificultan la formalización de las MiPYME en México, razón por la cual el 60% de las MiPYME son parte del negocio informal, o, en su defecto, para poder acceder a beneficios financieros, recurren a la corrupción como una vía rápida de formalización (CONCAMIN, 2017). En promedio, el 80% de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas cierran antes de los 5 años y el 90%, no llega a los 10 años debido a la falta de conocimiento en la gestión empresarial, es decir, en la importancia del diseño de estrategias,

controles y toma de decisiones con base en información alineada a las estrategias (La importancia de las PYMES, 2010).

Por su parte, emprendedores y líderes de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México, buscando la diferenciación en el mercado, hacen uso de los recursos conocidos para lograr su objetivo, Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas son guiadas por empresarios que se caracterizan principalmente por su tenacidad, pero en la mayoría de las ocasiones, carecen de la capacitación adecuada en el área de gestión para toma de decisiones (OCDE, 2013), lo que resulta en un proceso de toma de decisiones en la mayoría de los casos intuitivo (Vílchez-Torres, 2018).

En el contexto de su fundación, las MiPYME, en su mayoría “son negocios de subsistencia y buscan rentabilidad a corto plazo, generando así un círculo vicioso que impide el crecimiento de las empresas” las MiPYME debido a su tamaño y potencial de crecimiento, deberían enfocarse a la innovación y crecimiento (CIFUENTES, 2017) sin embargo, estas organizaciones se caracterizan por la debilidad de su carácter estructural, “Esto se traduce en: poco acceso a fuentes de financiación de mayor plazo y de menor costo, inexistencia de garantías para obtener información y una administración pasiva y tradicional, complejidad para incorporar los avances tecnológicos, menor cualificación tanto de directivos como de empleados, incapacidad de tomar ventaja de las economías de escala, falta de recursos en términos de capital humano calificado, la informalidad de los contratos con los clientes y proveedores, menor estandarización de procesos y guías, debilidad en el flujo de información y en la efectividad de la comunicación, limitada experiencia gerencial”(Ángel, 2012:p10-15).

El día a día, estar inmersas en la operación, problemas familiares (por que en su mayoría son familiares) dentro de la organización, son los elementos que afectan en mayor medida el enfoque de la organización, desviando la concentración y “apagando fuegos”, lo que impide el diseño y creación de estrategias que lleven al crecimiento y desarrollo de las MiPYME, (Avellaneda, 2017).

“Por lo tanto, la MIPYME es la que necesita más apoyo porque primero carece de los recursos, segundo del tiempo, y tercero del conocimiento; para realizar procesos de mejora para su organización” (CIFUENTES, 2017). P1)

Ante estos escenarios, Los dueños/directores de las Micro, Pequeña y Mediana empresa, se encuentran dispuestos a ponerse en manos de consultores, sin embargo, carecen de un modelo y un proceso de selección-medición del proyecto a implementar, es decir, una vez identificada la necesidad de asesoría en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, se hace una selección del consultor a contratar sin una valoración objetiva, tal como se menciona en el estudio realizado por INFORMS (Institute for operations research and Management Science): El proceso de toma de decisiones para contratar un consultor es fácilmente sesgado. La primera impresión cuenta y es más importante que lo que el consultor pudiera ofrecer, esto se debe a que el conocimiento de los clientes acerca del tema es limitado, así que si encuentran un asesor cuya experiencia o currículo parezca válido (aun sin ser cierto), este será el asesor por elegir. Cabe mencionar que aun cuando el estudio realizado por INFORMS estuvo enfocado en la elección de un asesor financiero, dicho proceso se replica en la toma de decisiones para cualquier proyecto de asesoría con consultoría. (Julie R. Agnew, 2016)

La toma de decisiones sin un objetivo claro dificulta poder valorar la aportación, el beneficio de la asesoría, o decidir en qué momento deja de ser rentable para la empresa. Sabemos que la MiPYME está integrada por personas, sin embargo, la toma de decisiones suele estar concentrada en una sola persona y en algunos casos, como en las empresas familiares, la toma de decisiones suele estar en los familiares más importantes.

Esta realidad de las MiPYME; el contexto en el que nace, las características de la gestión, la personalidad del empresario y las dificultades que enfrenta para mantenerse en el mercado no son ajenas a la política económica. En el periodo de 2007-2012 las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas representaban el 99.8% de las empresas (OCDE 2013), en 2018 generaron el 78% de la fuerza laboral, contribuyendo en la producción del 42% del Producto Interno Bruto del País. (Arana, D. 2018). Razón por la cual organismos internacionales como la OCDE a partir de investigaciones coordinadas y diseñadas por ellos evalúa a la

MiPYME y su entorno, generando recomendaciones al gobierno que aseguren o incrementen la probabilidad de vida de las MiPYME, dichas recomendaciones buscan fortalecer aquellos aspectos que identifican con mayor vulnerabilidad con el fin de cuidar este sector productivo (MiPYME). Como resultado de dichas recomendaciones el gobierno mexicano ha creado organismos gubernamentales con el fin de apoyar a la MiPYME, diseñando proyectos de financiamiento que van de la mano con programas de incubadoras de negocio que ayudan al crecimiento sostenido de las empresas dándoles acceso a diversos recursos físicos, consultoría y networking ("INADEM", 2019), sumado a esto, se han creado leyes e incentivos fiscales, el conjunto de estas iniciativas responde a las recomendaciones de la OCDE para apoyar a la MiPYME.

El objetivo es darle a la MiPYME la formalidad mínima indispensable para que pueda ser sujeto de crédito ya sea con la iniciativa privada y/o poder acceder a créditos o fondos perdidos que el mismo gobierno diseña. Sin embargo, el acceso a dichos programas se dificulta debido a la informalidad que se vive en el país.

La economía informal es uno de los problemas que enfrenta el gobierno ya que se encuentra directamente relacionada a la evasión del pago de obligaciones fiscales, de acuerdo con el comunicado de prensa del INEGI con relación a la medición de la economía informal, (INEGI, 2019):

- Del PIB generado en México durante 2018, el 22.5% es informal.
- Del 56.7% de la población que se empleó en puestos de trabajo informales, 29.3% lo hizo dentro del sector formal.
- Por cada \$100 pesos generados de PIB nacional, \$78 pesos provienen de los ocupados formales, mientras que \$22 pesos corresponden a los ocupados en informalidad.

FUENTE: INEGI – COMUNICADO DE PRENSA NUM 693/19 – ACTUALIZACION DE LA ECONOMIA INFORMAL AÑO BASE 2013. PAG.1.

El programa incubadora del gobierno, además de generar un ambiente propicio para el crecimiento y fomento de la MiPYME, también ayuda a su formalización. Para que una Micro, Pequeña o Mediana empresa pueda acceder a financiamiento es necesario haber terminado el programa de incubadora, de esta manera

el gobierno filtra e incrementa la probabilidad de éxito de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, es decir, haber recibido el programa de consultoría y estar formalmente establecida ("Sistema Emprendedores a la Banca Comercial", 2019), de todos los requisitos solicitados, resaltamos este por su importancia en el presente caso de estudio.

Un indicador inequívoco de la sustentabilidad de la empresa es la contabilidad financiera. Los dueños/directores de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, ven este resultado como una simple herramienta para calcular el pago de impuestos. El uso de esta herramienta debería ser más amplio por parte de los dueños de las Micro, Pequeña y Mediana empresa, quienes deben entender y reconocer la importancia de esta información para la toma de decisiones. (Molina, 2013).

La aportación de la MiPYME a la economía mundial ha influido en la política económica para el diseño de estrategias que fomenten el desarrollo, creación y consolidación de estas, siendo el servicio de consultoría una de las piedras angulares que ayudan a el desarrollo, creación y consolidación de la MiPYME, dando estructura y solidez, de ahí que la relación entre la consultoría y las MIPYMES en México es un tema de relevancia (OCDE, 2013), y una industria que ha ido tomando fuerza en el mercado mexicano, siendo una de las más avanzadas de las 5 principales regiones de Latino América, con un crecimiento estimado anual del 19.1% (Redacción, 2015). Sin embargo, a diferencia de países como Japón, donde quienes ofrecen el servicio de consultoría deben cubrir un perfil que garantice suficiente experiencia en el área de intervención y cuya edad ronda entre los 50 y 60 años, en México el promedio de edad del consultor ronda los 40 años y la constante es la falta de experiencia en empresas fuera de la consultoría. De acuerdo con los estándares japoneses la edad y experiencia aseguran que no solo se entiende la problemática de la empresa, sino que, además, las propuestas sugeridas se puedan implementar. (Ruiz, 2009). Actualmente en México no hay una regulación para dar una consultoría, es decir, no hay una institución que garantice el grado de profesionalización que se requiere para ser consultor, como lo pudiera ser un médico, por ejemplo.

Los expertos en Gestión vieron en esta deficiencia que existe en las MiPYME un área de oportunidad de negocio, creando las consultorías, haciendo de esta una industria atractiva. Sin embargo, la falta de herramientas y conocimiento de gestión de acuerdo con la naturaleza de cada negocio dificulta el proporcionar servicios acordes a la problemática de la empresa (“Consultoría de Pymes”, 2010).

Los empresarios tienen claro hacia dónde va el negocio, es decir conocen el objetivo, sin embargo, no se permea, ni se deja por escrito, y la dinámica diaria lo va dejando en el olvido. El tener un objetivo claro pudiera ayudar a la organización a identificar su cadena de valor, generar información que ayude a la toma de decisiones y la sinergia entre áreas (Vílchez-Torres, 2018). , dicho esto se entiende por qué no se puede cumplir con la siguiente premisa: Se presume que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, debido a su tamaño, deberían ser más ágiles para poder adaptarse al cambio o hacer frente a los retos del mercado, sin embargo la falta de estructura y planeación las hace lentas en la toma de decisiones, reaccionando tarde ante el entorno competitivo en el que se mueve, llevándolas en ocasiones al cierre o a un estancamiento. En México, la Micro, Pequeña y Mediana Empresa tiende a producir con costos relativamente más altos que sus pares extranjeros e, inclusive que las grandes empresas dentro de México, (Rostro, 2010). (OECD, 2013).

“La consultoría se compra, no se vende” (dicho popular), es así como el proceso para la selección es por recomendación e intuición.

Una vez entendida la MiPYME y los problemas que enfrenta el servicio de consultoría, centraremos la segunda parte del problema en el elemento “persona”, donde el empresario se caracteriza principalmente por ser intuitivo en su toma de decisiones, el consultor con expertise en alguna especialidad, pero con poca experiencia trabajando dentro de las MiPYME. Es así como estos se complementan e influyen directamente en la permanencia de la organización.

El estilo de liderazgo del emprendedor o empresario dicta la cultura organizacional de la empresa, el cuidado de dicha cultura organizacional es importante por el impacto que tiene en los colaboradores, a mayor satisfacción laboral, mayor será la productividad, a menor satisfacción, menor la productividad y los

ambientes se vuelven hostiles, llegando a generar problemas de salud tanto físicos como psicológicos en colaboradores y dueño.

Cuando en las empresas la toma de decisiones es dominada por el ego y este domina la inteligencia emocional, el rumbo está fundamentado en la imagen, la expansión es débil en estructura o cimientos, la toma de decisiones esta centralizada y el personal crece no por su capacidad o profesionalización, si no por su servilismo, en estas organizaciones, la cultura organizacional provoca en las diferentes áreas competencia y envidia entre ellas, evitando la retroalimentación y generando una visión de los proveedores como un “sistema de castas”. (egurrero, 2016).

Los estilos de liderazgo que suele haber en una organización son los siguientes:

- ✓ “El coercitivo”: se identifica por la frase “Has lo que te digo”, este tipo de liderazgo es muy útil en situaciones de contingencia, pero en la organización este tipo de liderazgo inhibe la flexibilidad de la organización y desincentiva al colaborador.
- ✓ “El autoritario”: se caracteriza por un “vamos juntos”, define las metas de todos, pero deja al equipo diseñar su estrategia para lograrlas, este liderazgo funciona en organizaciones jerárquicas, no es tan recomendable en equipos de expertos o donde sabe menos que el experto.
- ✓ “El incluyente”, se caracteriza por “la gente es primero”, este estilo se recomienda para subir la moral del equipo y mantener la armonía, pero esta tan enfocado en la persona que pocas veces corrige o retroalimenta a su equipo.
- ✓ “El democrático”, este estilo da a la organización flexibilidad, responsabilidad y fomenta la innovación, el costo de este liderazgo son las juntas interminables y que pudiera llegar a confundirse haciendo sentir a la gente des empoderada.
- ✓ “El marcapasos”, pone altas expectativas al equipo y él mismo es ejemplo de ello, puede ser un gran motivador y competitivo, en ocasiones, también puede abrumar a la gente y hacerla sentir incompetente al querer resolver todo.

- ✓ “El coach”, este estilo se caracteriza por estar enfocado más en el desarrollo personal que la consecución inmediata de tareas, este estilo funciona muy bien cuando los colaboradores están conscientes de sus debilidades y dispuestos a mejorar, no tiene el mismo efecto cuando son resistentes al cambio.

HARVARD BUSINESS REVIEW – Daniel Goleman, p.3

Mientras más estilos pueda manejar el líder, es mejor, el lograr la combinación adecuada a cada situación puede hacer una organización más flexible y probable que logre sus metas. (Goleman, 2000)

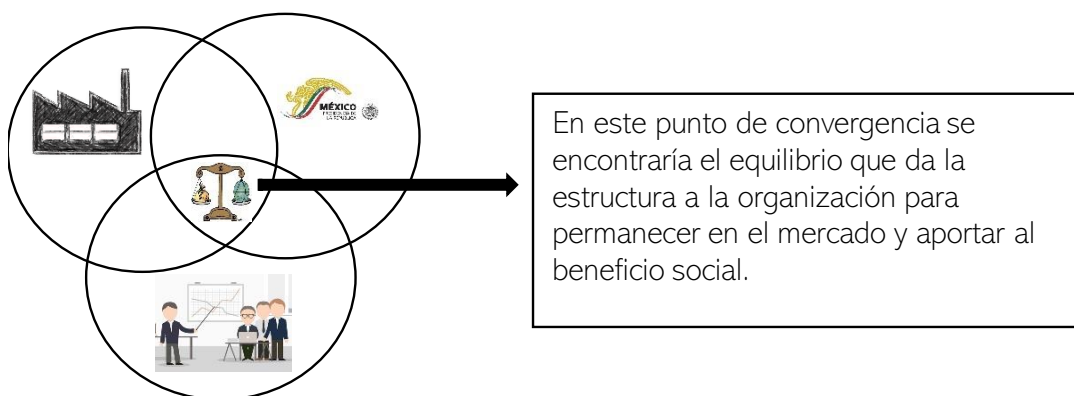
Es responsabilidad del líder, tomador de decisiones y/o dueño-empresario el fomentar un ambiente laboral sano y propositivo, parte de ello es conocerse como persona y entender el contexto donde se desenvuelve como puede ser el día a día de las personas que da cierta estabilidad para poder formar parte de círculos sociales, sin embargo, este concepto del día a día en el trabajo tiene diferentes enfoques, incluido el daño que puede llegar a tener en la salud de las personas, el desempleo y la diferencia de género entre otras, así como la importancia de la interacción social entre trabajadores y el trabajo sustancial. El día a día es una manifestación de rutinas de las personas, aun cuando *“rutina”* suele tener una connotación negativa haciendo referencia a temas sin importancia para la persona, también es un concepto adquirido por el capitalismo y el consumismo, autores como Certeau y Tedesco, ven una brecha que se puede aprovechar en esto abriendo un espacio para el cambio, la comunicación, la transformación, el reconocimiento de necesidades y buscando nuevas formas de satisfacerlas. “La vida diaria para el autor es el espacio para el dialogo, las contradicciones, la racionalización de los macroprocesos sociales y resolver conflictos por preservan la vida” (Tedesco, 1999). El día a día tiene como resultado cambios sociales que resuelven los conflictos a los que las personas se enfrentan (País, 2003).

Es así como podemos decir que nuestro problema de investigación es la falta de profesionalización del consultor combinada una toma de decisiones intuitiva por parte del empresario.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Como se mencionó anteriormente, el planteamiento de esta investigación parte de una visión sistémica, donde convergen diversos factores tanto internos como externos que impactan e influyen en la organización. Para complementar esta visión, se incluirá en el modelo un entendimiento psico-social del empresario y consultor y cómo influyen al sistema, partiendo de esta matriz, se identificarán las combinaciones de variables que llevan el proceso de intervención a resultados exitosos. En esta parte y para poder alimentar al modelo de negocio de acuerdo con la filosofía de la institución, retomare las 3 variables mencionadas anteriormente como objeto de este estudio y que se influyen mutuamente para dar vida a la MiPYME: El servicio de consultoría-consultor, la MiPYME-empresario y el Estado, donde la intersección de estos da como resultado un beneficio social, representado en el siguiente gráfico:

Diagrama 1 Intersección del balance entre Estado - Consultoría y Empresa



Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 1 - Intersección del balance entre Estado-Consultoría y Empresa

Es de esta manera como a partir de elementos psico sociales y las principales funciones o razones de ser de cada uno de los elementos arriba mencionados, se busca estudiar en lo particular al empresario y al consultor para identificar los rasgos de personalidad que se complementan o se afectan con el fin de encontrar la mejor combinación para la empresa, una vez entendidas estas variables, migrarlo a un proceso objetivo de buenas prácticas.

Es el estado quien debe asegurar el bienestar social diseñando estrategias político-económicas que incentiven la inversión extranjera, la inversión doméstica y programas de apoyo social, estos 3 conceptos son interdependientes. El equilibrio en el diseño de estrategias es lo que mantiene la estabilidad y el bienestar social (Mankiw, 2015).

En el periodo de 2007-2012 las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas representaban el 99.8% de las empresas (OCDE 2013), en 2018 generaron el 78% de la fuerza laboral, contribuyendo en la producción del 42% del Producto Interno Bruto del País. (Arana, D. 2018), tanto los organismos internacionales como el estado reconoce esta aportación que las Micro, Pequeñas y Medianas empresas dan al país, razón por la cual, en su política económica destina parte de su recurso a la creación de instituciones, programas de apoyo y financiamiento a dichas organizaciones.

En 2018 se registraron 4.1 millones empresas consideradas como Micro, Pequeñas o Mediana Empresa (MIPYMES) (INEGI, INEGI presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MIPYMES (ENAPROCE) 2018, 2019) colocándose entre los países con las tasas más altas en este rubro dentro de la OCDE y América Latina. (OCDE 2013).

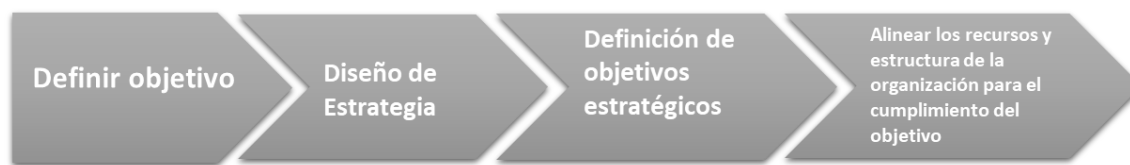
Se presume que toda empresa nace con una inversión, Graham plantea que toda inversión debe ser rentable y es directamente proporcional a la ganancia que cada inversionista decide obtener, independientemente del porcentaje de ganancia definido, el proceso que propone para lograrla es el mismo: investigar el tema, analizarlo y tomar la decisión. (Graham, 2007), concepto que debe tenerse siempre presente en la creación de las empresas, quienes nacen para ofrecer un producto o servicio (oferta), este es el valor que ofrece al mercado, dicho valor debe dar a la organización un retorno representado en dinero. La herramienta más utilizada para conocer el valor de la oferta (productos o servicios) son los estados financieros y estados de resultados (Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. and Jordan, B. (2018).

“La definición de negocio parte de la satisfacción de las necesidades del mercado meta” (Kotler & Keller, 2016, p.206).

Partiendo de estos dos conceptos, donde la razón de ser de la empresa es el producto o servicio y su principal objetivo es hacer a dichos productos rentables, es decir, cubrir el costo y generar un excedente, es que Kotler sugiere diseñar estrategias partiendo del análisis de información para el desarrollo de nuevos productos que sean sustentables para la empresa, es decir, financieramente rentables y viables para el área de producción. La propuesta holística propone considerar también la capacitación al personal e integración de los empleados y socios comerciales. (Kotler & Keller, 2016).

Como resultado de años de estudios de empresas, sus procesos y modelos de gestión, se ha llegado a la conclusión que, para mantener a las empresas dinámicas y competitivas en el mercado, deben tener sistemas y procesos de gestión eficientes, siguiendo un proceso que cumpla con los siguientes elementos básicos:

Diagrama 2 Proceso de planeación MiPYME



Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 2 - Proceso de planeación MiPYME

Kotler y Keller proponen una creación de estrategias con el siguiente proceso:

Diagrama 3 Proceso de Elaboración de Estrategia



Fuente: Kotler & P. Keller K. (2016) Dirección de Marketing, p.48

Ilustración 3 - Proceso de Elaboración de Estrategia de Kotler & Keller

Una vez definido el rumbo de la organización, se facilita la toma de decisiones certera en el área financiera, por ello se sugiere tener claro lo que se busca: análisis de costo-minimización, análisis costo-efectividad, análisis costo-utilidad y análisis costo-beneficio (Zarate, 2010).

Aun cuando se tienen estas carencias en las áreas de gestión y finanzas, los mexicanos confían en tener las capacidades y conocimientos para ser exitosos, es así que tienen una propensión mayor al resto de América Latina para la puesta en marcha de nuevos negocios. De este perfil nacen las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, (98% de las empresas en México) y se clasifican de la siguiente manera de acuerdo con la OECD: (OECD, 2013)

Diagrama 4 Definición de las PYMEs en México

TAMAÑO	SECTOR	Rango de número de empleados	Rango del monto de ventas anuales (MXN millones)	Techo Combinado*
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta 4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 a 30	4.01 a 100	93
	Industria y serv	De 11 a 50	4.01 a 100	95
Mediana	Comercio	De 31 a 100	100.01 a 250	235
	servicios	De 51 a 100		
	industria	De 51 a 250	100.01 a 250	250

de la compañía por tamaño está determinada por la calificación obtenida a partir de la siguiente fórmula: puntos de la empresa = (número de empleados) x 10% + (monto de ventas anuales) x 90%. Debe ser igual o menor al techo combinado para su clasificación.

Fuente: www.compite.org.mx/DOFnuevaEstrategiaDeLasPyMes.htm

FUENTE: OCDE 2013, p. 10

Ilustración 4 - Definición de las PYME en México

Al ser el empresario intuitivo y confiar en tener los conocimientos para ser exitoso, es cuando decide que es momento de dar una estructura más formal a su organización para poder satisfacer las demandas de mercado es que recurre, entre otros medios, a apoyos gubernamentales o consultoría.

“En 2010, se estimaba que alrededor de 180,000 personas se empleaban como consultores, y se calcula que en el 90% de los casos, los profesionales de esta industria se emplean en empresas individuales (MIPYMES)” (Secretaría de la función pública, 2014, p.3)

Los beneficios en la consultoría de proyectos pueden ser: evitar sanciones gubernamentales, ser más competitivas, contar con el personal adecuado, evitar el sobre costo de tenerlo *“in house”* (Jaraba Suarez, Valencia Arguello, Cruz Lara & Murillo Castro, 2018).

Tanto Consultores como gobierno encuentran un área de oportunidad en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, las consultorías, ven una oportunidad de negocio, el gobierno, enaltece el beneficio que la consultoría brinda a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y la aportación de esta última a la estabilidad y crecimiento del país, es por ello que el gobierno diseña estrategias donde se capitalizan los recursos de las MiPYME, incentivan a las Micro, Pequeña y Mediana Empresa con leyes y programas gubernamentales que financian a las mismas, condicionándolas a una consultoría para ser sujetos de crédito. Convirtiéndose así el estado en un inversionista, donde el indicador de su retorno de inversión (además de los intereses, en los casos que aplique) es la recaudación fiscal, la tasa de empleo y la aportación al PIB.

Como parte de la estrategia para el bienestar social y de las MiPYME en México existe, se han desarrollado políticas, leyes y programas que dan soporte a las organizaciones, en la parte técnica y de financiamiento se creó “PRONAFIM”, este órgano administrativo tiene como objetivo, la capacitación, asesoría y financiamiento para la Microempresa. (FEDERAL, 2020) y para el cuidado de los colaboradores, existe la Junta de Conciliación y Arbitraje cuyos criterios se basan en la Ley Federal del Trabajo (LFT), en dicha Ley se contemplan todos diferentes aspectos que aseguren una calidad laboral digna, como salarios, liquidaciones, instalaciones, entre otras, y, de las cuales, por el nivel de impacto que tienen la relación colaborador-empresa, destaco el artículo 132 con referencia a las capacitaciones y la NOM35 con referencia al estado emocional del colaborador, el cuidado de ambos influye directamente en la productividad de la organización, y obliga a la misma a ser un organismo social responsable.

La Ley Federal del Trabajo señala en su artículo 132 las obligaciones del patrón, fracción XV establece que el patrón tiene obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, como lo dice el artículo 153-A el objetivo de la capacitación es adiestrar a los colaboradores en sus funciones y mejorar sus competencias, logrando con esto un aumento en su productividad y disminución de los errores. En casos donde el patrón no cumpla con esta obligación, será sancionado con montos que van desde los 250 hasta los 5000 salarios mínimos (UNION, 2019) (Waltzlawick, 2007), por otro lado en 2019 se aprobó NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación análisis y prevención. para mitigar los problemas de salud mental que se somatizan en problemas de salud físicos derivados de un ambiente laboral poco sano para los colaboradores, esta NOM obliga a las empresas a medir periódicamente el estado emocional del colaborador y a cuidar los niveles de estrés del personal, así como asegurar una calidad de vida digna dentro de la organización. (SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, 2019)

Las personas además de ser atendidas en lo individual también son seres sociales y es en el trabajo, donde las personas pasan la mayor parte de su día, es en esta micro sociedad que nacen tribus, rivalidades, situaciones personales a resolver que no se pueden dejar de lado, razón por la cual, se han generado herramientas psicosociales para determinar mediante índices la satisfacción del colaborador dentro de la organización.

El socializar estas teorías y saber cómo hacerlas prácticas y vivenciales dentro de la organización, es función del líder, en la medida en la que el líder se sienta confiado y seguro de sí mismo, se verá reflejado en su toma de decisiones y a su vez en la cultura organizacional. Existen diferentes tipos de liderazgo: El coercitivo, El autoritario, El incluyente, El democrático, El marcapasos, El coach, es una cualidad y competencia del líder el reconocer cada situación para saber qué tipo de liderazgo se requiere. (Goleman, 2000)

Otra tendencia contemporánea de liderazgo es denominada "El liderazgo transformacional", el cual, a diferencia del tradicional que está enfocado en procesos racionales, está enfocado en las emociones y los valores, cuya premisa es que tanto líderes como subordinados se alimentan, creciendo todos, dejando el

bienestar personal por el bienestar del grupo. El líder transformacional inspira a sus seguidores a superarse ellos mismos y a superar las propias expectativas (Daniel Herмосilla, 2016).

Otra herramienta sugerida para moldear y entender el estilo de liderazgo, son los ENEAGRAMAS, quienes han utilizado esta técnica generan empresas preparadas al cambio, los directivos trabajan su ego en pos de ser dominados por la inteligencia emocional, el énfasis está en la persona. La cultura organizacional se caracteriza por el autoconocimiento y el profesionalismo, el beneficio de esta cultura laboral la quieren transmitir a sus socios comerciales y clientes, (egurrero, 2016).

El logro y consecución de objetivos solo es posible si las personas que participan en este proceso son tomadas en cuenta, diseñando herramientas que midan, propicien y fomenten un desarrollo personal profesional sano.

CAPITULO II

- **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**
 - **HIPÓTESIS**
- **OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN**

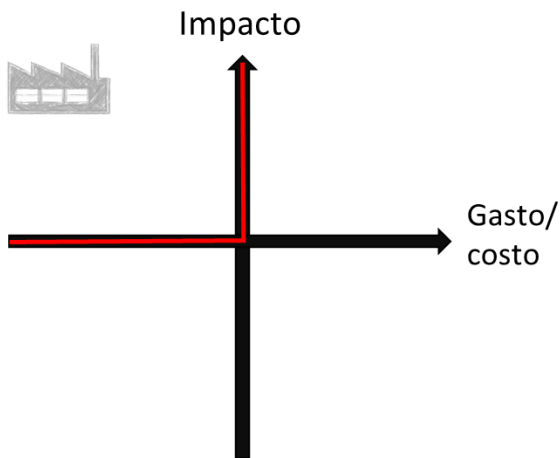
2.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ✓ ¿Es posible generar un modelo que facilite la toma de decisiones sobre la consultoría para el empresario?
- ✓ ¿Es posible generar un modelo que ayude al consultor a tener una visión sistémica de la organización, presentando un proyecto con la especialización necesaria y sistémico a la vez?
- ✓ ¿Es posible diseñar una guía que pueda acortar la brecha de comunicación y expectativas consultor-empresario?

2.2. HIPÓTESIS

Cuando la brecha entre la expectativa del empresario y el proyecto presentado por el consultor se acorta, aumenta la probabilidad de éxito de la consultoría, donde a menor costo/esfuerzo, se tiene un mayor impacto

Diagrama 5 Cuadrante Impacto - Gasto / Costo de una Consultoría en MiPYME



Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 5 - Cuadrante Impacto - Gasto/Costo de una consultoría en MiPYME

Por lo tanto, si se tiene una herramienta compuesta de tal forma que las variables cualitativas y cuantitativas den como resultado un índice que garantice la efectividad del proyecto de consultoría, las Micro Pequeñas y

Medianas Empresas, tendrían como resultado un incremento en su productividad de operación y financiera, lo que llevaría a un crecimiento sostenido y sólido de la organización, además de una aportación de beneficio social para aquellos que trabajan directa o indirectamente con la empresa, como serían: empleados, socios comerciales y gobierno.

El objeto de estudio: La relación entre los directores/dueños de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México y el servicio de consultoría / consultor será mayormente empírico, soportado por una metodología de Enfoque Dominante Cualitativa.

Partiendo de la observación y el análisis de datos cualitativos se busca responder las preguntas de investigación e hipótesis.

2.3. OBJETIVO

Con un enfoque humanista, sin perder de vista la importancia de aplicar mejores prácticas en las empresas, es que se plantean los objetivos descritos a continuación, tratando de encontrar el discurso y herramientas que pudiesen acortar la brecha o construir un puente entre el consultor y el empresario que aseguren el éxito de la consultoría:

- Identificar las variables cualitativas y cuantitativas que los empresarios consideran más importantes.
- Identificar los motivadores que llevan a los empresarios a contratar un servicio de consultoría, partiendo de las entrevistas con empresarios y consultores
- Definir los rasgos de personalidad de empresario y consultor que son complementarias y mutuamente excluyentes.
- Diseñar un modelo sistémico con parámetros de evaluación de desempeño empresario-consultor y consultor-empresario de esta manera aumentar la probabilidad de éxito de la consultoría.

El modelo propuesto busca aportar al servicio de consultoría un proceso integral de intervención, partiendo del análisis situacional, el diagnóstico, la propuesta de solución y entrega de resultados, con un enfoque sistémico en la empresa y la persona. Dando herramientas tanto a consultores como empresarios que

aumenten la probabilidad de éxito de la consultoría, pudiendo medir los resultados para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (entre otros) en términos de eficiencia y productividad de un proyecto derivado de la consultoría.

Dicho esto, el objetivo principal de esta investigación es desarrollar un modelo que dé al empresario/dueño de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México, una herramienta que facilite la toma de decisiones en la contratación de una consultoría y al Consultor una guía sugerida para la presentación de proyecto y “high ligths” para tomar en cuenta al elaborar el diagnóstico.

CAPITULO III

LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. BASE DE REFERENCIAS PARA LA INVESTIGACIÓN

Tomando como referencia al PFI definidos de la Escuela de Negocios ITESO en su investigación ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO Y GESTIÓN DE EMPRESAS MIPYMES, el objeto de estudio se puede ubicar dentro del “Problema objeto: Desarrollo empresarial de las MiPYME”, partiendo del conocimiento general donde se reconoce que las MiPYME, “adolecen de graves problemas en su organización, capitalización, dirección estratégica y calidad en el empleo” (Alvaro Pedroza (coordinador), 2019), el desarrollo de la investigación plantea como primer persona para el cambio al empresario, partiendo de la idea que dicho personaje es el actor principal aun cuando no esté activamente participando durante todo el proceso de la intervención. El desarrollo de todas las áreas de la organización depende de esta persona (El empresario), de acuerdo con Watzlawick en su libro “El lenguaje del cambio” (Watzlawick, 2007), la retórica de la comunicación puede lograr modificar actitudes y comportamientos de la persona, en el caso del empresario, si atendemos a la persona, el cambio logrado hacia su propio estar bien, deberá verse reflejado en la misma proporción en la empresa.

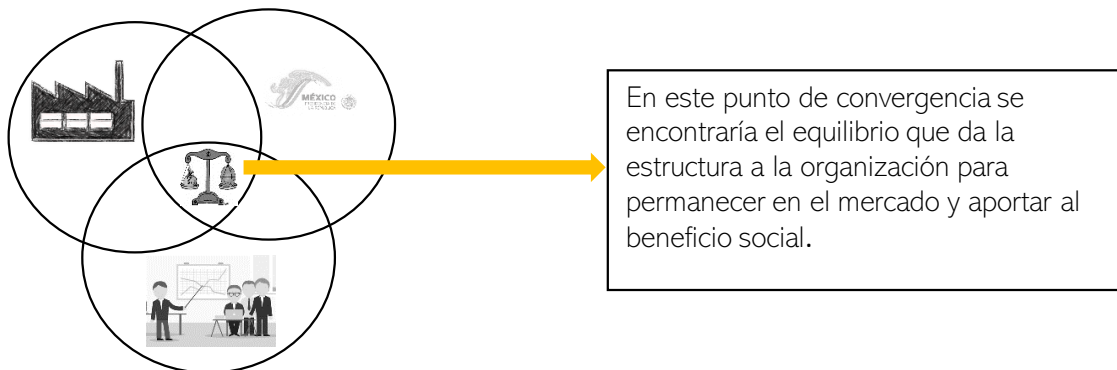
A partir de mi experiencia trabajando con las MiPYME y consultores, he observado que los proyectos presentados a los empresarios por los consultores parten de un enfoque situacional, sin tomar en cuenta a la persona, en particular, las motivaciones del empresario, es decir, se busca resolver un problema particular, en ocasiones, dejando de lado la causa raíz, es por ello que los proyectos presentados tienen una brecha importante que no se toma en cuenta: el proceso personal del empresario, es por esto que parte del supuesto donde la probabilidad de éxito de la consultoría aumenta con un proyecto que cumpla con las características anteriormente presentadas, tendrá menor probabilidad de éxito vs uno que tenga un enfoque sistémico.

Tan importante es atender y entender al Director desde su persona y cómo se siente con relación a la empresa, con acciones específicas como la realización de un diagnóstico evaluando todas las áreas funcionales de la organización y la razón por la que se solicita la asesoría en lo particular. En la medida que

se tome en cuenta las necesidades emocionales y motivaciones del empresario, la probabilidad de hacer un diagnóstico a la medida aumenta y con ello el éxito de la intervención.

Partiendo del supuesto donde en la siguiente intersección se encuentra el balance del beneficio:

Diagrama 6 Intersección del balance entre Estado - Consultoría y Empresa

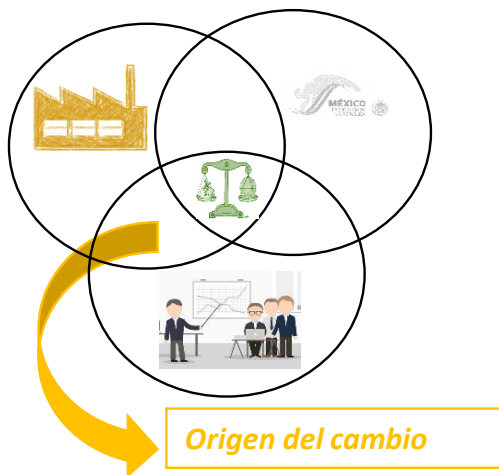


Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 6 - Intersección del balance entre Estado - Consultoría y Empresa

La intersección **Empresa – Consultor**, donde:

Diagrama 7 Intersección del Cambio, relación Empresa - Consultor



Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 7 - Intersección del Cambio, relación Empresa - Consultor

3.2. Modelos Utilizados Para La Interpretación De La Información

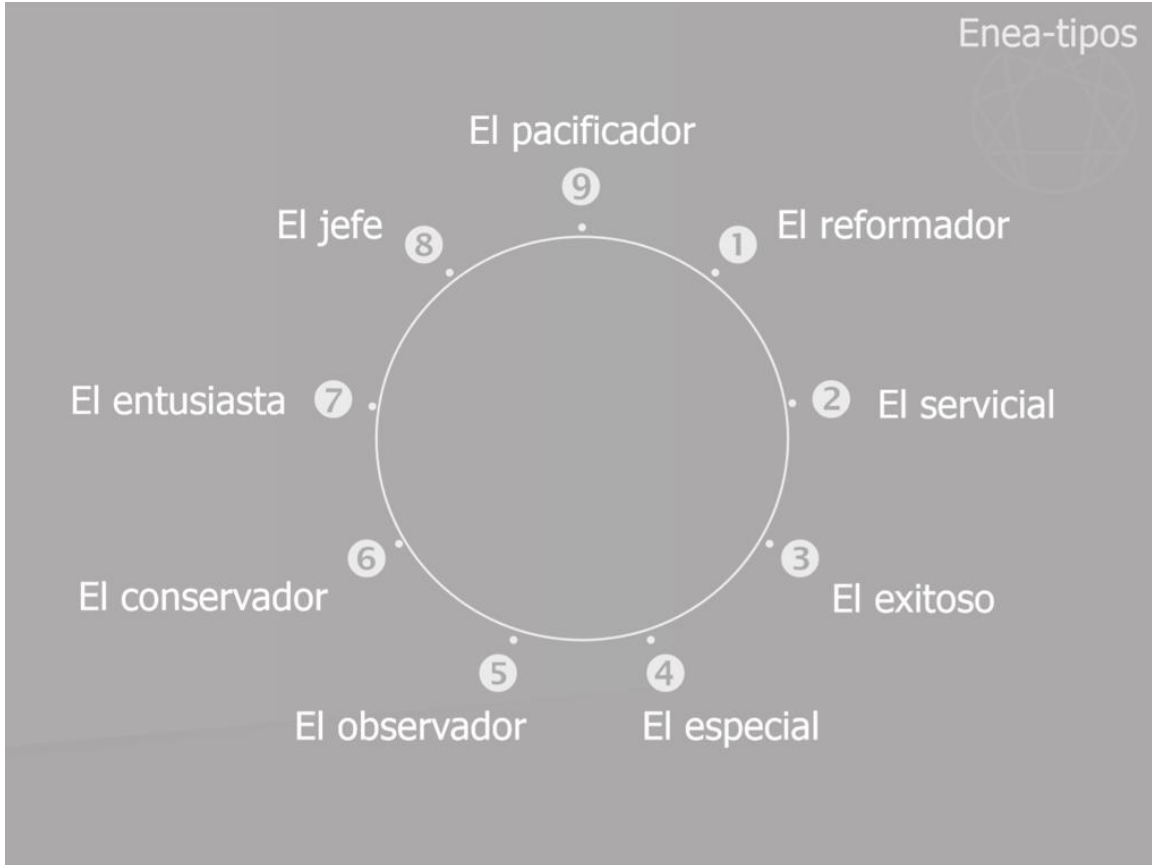
El modelo utilizado se complementó con apoyo de profesionales en el área de Psicología, investigadores con grado de Doctorado y Maestría, quienes aportaron una visión complementaria para la interpretación de datos, apoyándome por un lado con la clasificación de ponderaciones cualitativas como serían los grados de flexibilidad y capacidad de toma de decisiones y por otro lado con la justificación de tales interpretaciones, por ejemplo, en el caso donde la calificación al empresario sería “Nada Flexible”, este debe estar soportado por el comentario que lleva a esa interpretación, de esta manera la interpretación de datos refuerza su validez.

El análisis del empresario se realizará en dos partes: La retórica del empresario y los ENEAGRAMAS.

De acuerdo a las aportaciones de la psicología positiva la retórica de la comunicación es lo que puede llevar a una modificación en el comportamiento, en principio se deben utilizar oraciones cuyo contenido pueda ser entendido por el sujeto, un ejemplo de ello sería el siguiente: Se pide que dibuje a un ser humano sembrando un árbol...el cerebro puede hacer la adaptación de esta imagen y trasladarla a papel, sin embargo, dibujar una persona NO plantando un árbol, es una idea que no se puede plantear en imagen, este principio de comunicación aplica para poder explicar situaciones y partir de ahí para provocar un cambio de comportamiento. (Waltzlawick, 2007)

El ENEAGRAMA, es una técnica antigua que conjunta la parte espiritual y psicológica definiendo la personalidad de acuerdo con ciertos arquetipos, llamados ENEATIPOS, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Diagrama 8 Enea tipos



Fuente: E.Guerrero - Eneagrama en el Trabajo, p.4

Ilustración 8 - Enea Tipos

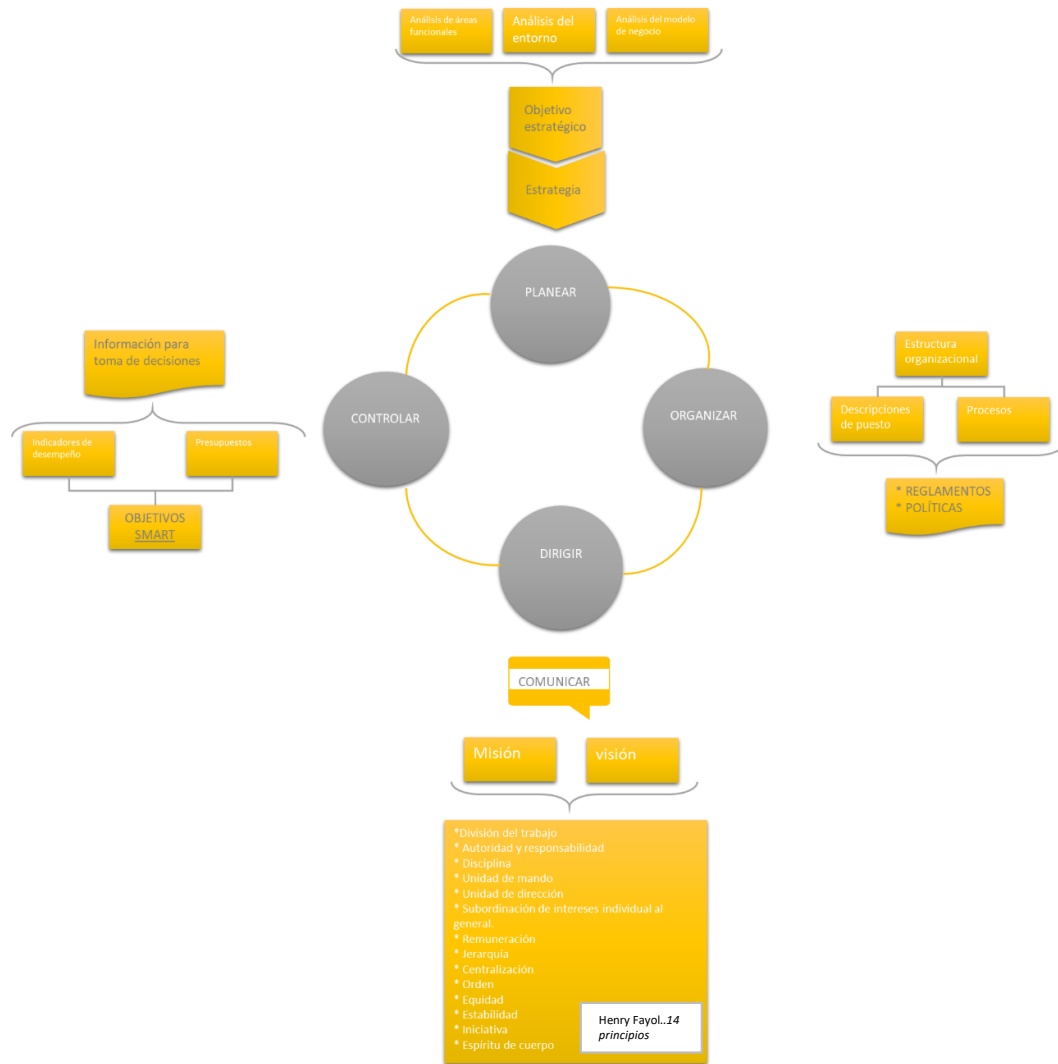
El objetivo de los ENEAGRAMAS y la combinación anteriormente mencionada que los caracteriza (espiritualidad & psicológica), busca quitar peso a los juicios sociales y espirituales como el pecado, dando así a la persona la oportunidad de conocerse y asumirse sin culpar a la historia o juicios hacia sí mismo.

Los ENEAGRAMAS plantean que cada personalidad en su lado positivo puede realizarse hacia el bien hacer y bien estar, o, en su parte negativa se puede inclinar hacia el mal hacer y mal estar. Cuando la persona se ubica en su lado positivo se le llama estar "Integrado", en cambio, cuando la persona se ubica en su lado negativo se le llama estar "desintegrado". (eguerrero, 2016)

De esta manera, se busca diseñar una herramienta práctica para entender al empresario y su situación emocional actual, generando estrategias de comunicación para dicha personalidad que lleven a una consultoría exitosa.

La última parte de la entrevista se basa en los 4 principios de Administración: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar. Cada uno de ellos tiene elementos de mejores prácticas en cascada, es decir, para planear es necesario hacer un análisis del entorno, de las principales áreas funcionales: mercadotecnia, RH, procesos y finanzas, que deberían llevar al diseño de un objetivo, elaboración de estrategias y una planeación alineada a dicha estrategia, por su parte el organizar involucra áreas como RRHH, contabilidad, procesos, quienes deberán alinear los recursos al logro del objetivo general, para finalmente desahogar la dirección en una persona que dé la guía hacia los subordinados, quienes a su vez deberán bajar en cascada las actividades dependiendo de las funciones y responsabilidades de cada puesto; finalmente como medida para asegurar el cumplimiento y asegurar un trabajo alineado a una visión de empresa, se diseñan los elementos de control que den un parámetro de los resultados obtenidos vs el objetivo establecido. Dicho esto, la madurez de una empresa se puede medir en la relación que cada uno de estos procesos, su grado de formalización y el cómo son llevados a la práctica.

Diagrama 9 Integración de los Principios de Administración para MiPYME



Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 9 - Integración de los principios de Administración para MiPYME

3.3. EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Metodología

La naturaleza de la investigación será empírica por estudiar un fenómeno y recopilar datos que se estudiarán más adelante, con una metodología de enfoque dominante cualitativa.

El proceso de investigación utilizado será cualitativo, debido a la flexibilidad que caracteriza dicha metodología, cumpliendo con las 4 fases:

Diagrama 10 Proceso de Investigación cualitativa



Fuente: Ríos, M., 2020 / Gregorio Rodríguez Gomez, 1999

Ilustración 10 - Proceso de Investigación Cualitativa

El proceso cualitativo como tal no es un proceso lineal, si no, que, en el planteamiento de la investigación, el investigador debe ir tomando decisiones de acuerdo con los resultados que va encontrando en el campo de la investigación. Para una aplicación correcta obteniendo resultados lo más cercanos a la realidad posibles y disminuyendo en la medida de lo posible el sesgo del investigador. El trabajo de campo debe ser un acercamiento para conocer el ambiente donde se llevará a cabo la investigación y el investigador se pueda preparar, eligiendo a los sujetos de acuerdo con los criterios establecidos por el investigador, siendo parte de este proceso una constante evaluación y mejora de la herramienta de investigación, haciendo una “recogida productiva de datos” con el objetivo de asegurar que se estén abarcando todos los elementos que se buscan en la investigación. En un estudio cualitativo el análisis de datos sistemático se dificulta ya que depende de la inferencia del investigador, aun así, el proceso para llevarlo a una interpretación objetiva se siguen 3 tareas (que no es seguro que se lleven al 100%, pero sirven como guía): a) Reducción de datos, b) disposición y transformación de datos y c) obtención de datos y verificación de conclusiones. Por último, la fase

informativa, donde el investigador da a conocer los resultados de su investigación, debe ser presentada con datos que den certeza y validez a la investigación (Gregorio Rodriguez Gomez, 1999).

Tomando como referencia la metodología de investigación cualitativa, el proceso que se seguirá para la investigación presentada en este documento, será el siguiente:

Diagrama 11 Proceso de Investigación para el "Modelo para evaluar la evaluar la pertinencia de una consultoría en la Micro, Pequeña y Mediana empresa



Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 11 - Proceso de Investigación para el "Modelo para evaluar la evaluar la pertinencia de una consultoría en la Micro, Pequeña y Mediana empresa

El punto de partida es una entrevista abierta a directores/dueños de Micro Pequeña y Mediana Empresa de Jalisco, seguido por un análisis interpretativo, etnográfico y contextual. Con el fin de poder ir de lo general a lo particular, las preguntas realizadas serán exógenas.

Una vez obtenido el análisis se podrá replantear o confirmar la pregunta de investigación, la hipótesis de e identificar la retórica, procesos de toma de decisiones, diagnóstico y proceso de implementación.

Los sujetos de investigación serán dueños de empresas en Jalisco con empleados de 10 - 250 y una facturación máxima de \$250,000,000 MXN (doscientos cincuenta millones de pesos) anual.

Con esta metodología a partir de la entrevista, se identificarán en el de decisiones del dueño/director de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Jalisco las motivaciones y proceso para toma, resultando de esto una herramienta que, a partir de los fenómenos descubiertos en las entrevistas abiertas, arroje las variables determinantes para la elección de una consultoría. En el consultor, los procesos y elementos considerados para diagnóstico, presentación de proyecto y plan de implementación. El cruce de ambos resultados dará como producto final herramientas que respondan a las necesidades y aptitudes de ambos (Consultor y Empresario).

La interpretación de las entrevistas será validada por expertos en la interpretación de dichas herramientas para minimizar el sesgo, y, en la medida de lo posible la contaminación de la prueba.

El resultado del análisis de las variables deberá dar una ponderación a elementos cualitativos que son importantes para los dueños/directores de MiPymes, siendo esta la base para diseñar un modelo matemático binomial que el empresario perciba como una herramienta elemental para la toma de decisiones.

Aun cuando el sujeto de investigación esta acotado al empresario de MiPYME en Jalisco, la herramienta presentada podrá facilitar la toma de decisiones a empresas de todos tamaños y gobiernos, tanto locales como internacionales.

3.3.2. Instrumento Cualitativo Para La Recolección De Datos

3.3.2.1. Instrumento Para Empresario

La fase de entrevistas me ayudará a determinar el perfil de los empresarios/dueños de la micro, pequeña y mediana empresa en México, la percepción que tienen de los consultores, las emociones que influyen en proceso en la toma de decisiones y las variables que ellos consideran relevantes para elegir a un consultor.

Las entrevistas se realizarán a empresarios/dueños de diferentes sectores con el fin de enriquecer la información y poder encontrar un patrón. Se podrá ampliar la muestra en caso de que las respuestas no sean suficientemente heterogéneas y esto me dificulte el lograr la elaboración de la siguiente herramienta

3.3.2.1.1 Objetivo:

- Definir el proceso de toma de decisiones del empresario
- ¿qué tendría que pasar para que esta persona comprendiera la importancia de la información para toma de decisiones?
- Enlistar las expresiones que generan una “Defensa perceptual” en el empresario

3.3.2.1.2 Recolección De Información Del Objeto De Estudio:

Nombre	
Nivel de estudios	
Industria:	
Giro:	
Empresa	
# de Empleados	
Departamentos – pedir organigrama de ser posible	
Ingresos estimados de la empresa anuales	
Fecha de Fundación	
# de Generaciones	
Si hay parientes en puestos Gerenciales o influyen en la toma de decisiones, nombrarlos y su tramo de control para toma de decisiones.	

3.3.2.1.3 PRIMERA PARTE – Identificación de necesidades - motivación

¿Tienes hobbies?

¿Estás en algún club o Cámara de industriales?

¿Cómo nació la idea de tu empresa?

¿De quién fue la idea?

¿En qué año se fundó?

El crecimiento de tu empresa, ¿podieras describirme cómo se dio?

¿Tienes estrategia financiera?

¿Cómo se presenta la información financiera en la empresa?

Si tu empresa fuera una persona, ¿cómo la describirías?

Si tu empresa fuera tu hijo, ¿cómo te gustaría que creciera (colegios, viajes, educación, etc.)?

Cuándo hay un asunto a resolver en tu empresa, ¿cómo se resuelve?

Desde tu punto de vista, ¿cuáles son los pilares de una empresa?

¿Qué defectos y cualidades tiene la empresa desde tu punto de vista?

¿qué áreas de tu empresa consideras las más importantes?

¿Por qué te parece que son las más importantes?

En esta parte podré identificar cómo ve el empresario su empresa, cómo se ve en relación con su empresa, personalidad del empresario y relaciones afectivas positivas y negativas hacia la empresa

3.3.2.1.4 SEGUNDA PARTE - Actitud hacia los consultores

¿Qué has escuchado de la consultoría?

¿Has contratado un servicio de outsourcing o consultoría para tu empresa?

¿para ti, qué es o qué servicios brinda la consultoría y el outsourcing?,

¿cuáles son para ti las principales diferencias entre outsourcing y consultoría?

¿cuántas has contratado?, (si ha contratado más de una pasar a las siguientes preguntas, sí solo ha sido una pasar a la pregunta ¿cómo fue el proyecto?

¿Fueron contemporáneas?, ¿es decir, contrataste más de una consultoría a la vez?

¿Cómo elegiste esa consultoría?

¿Cómo fue el proyecto?

¿Recuerdas cuánto tiempo duró?

¿Recuerdas los resultados?

¿Crees que el proyecto ayudó a tu empresa?

¿Por qué no crees que ayudo? / ¿Por qué crees que ayudo?

Si tuvieras una guía que te ayude a tomar la decisión antes de contratar al consultor,

¿Me pudieras enlistar los 10 aspectos más importantes?

Identificar lo que conocen de la consultoría.
Identificar las emociones o conexiones emocionales con la consultoría
Identificar las creencias/precepción que se tiene de la consultoría

3.3.2.1.5 TERCERA PARTE - Apertura hacia la consultoría y el modelo

Si la consultoría fuera una persona, ¿cómo describirías la consultoría?

¿cómo describirías a un consultor?

¿En dónde has escuchado hablar de los consultores o consultorías?

¿en qué situaciones te parece adecuada la contratación de una consultoría?

¿Qué empresas de consultoría u outsourcing conoces en Guadalajara?

¿cómo reconoces a un consultor o una consultoría?

Si pudieras volver a contratar una consultoría, ¿Qué harías diferente?

Después de tu experiencia con las consultorías, ¿recomendarías una consultoría?

Si la respuesta es sí, ¿a quiénes y para que áreas?

Si la respuesta es no, ¿por qué?

¿qué características debería tener esta guía?

Si tuvieras un documento de control, ¿cómo te parece este formato?

si tuvieras un modelo para hacer una proyección de crecimiento de tu empresa, ¿qué elementos te gustaría que manejara este modelo?

¿algún comentario? ¿algo que quisieras agregar?

Identificar la disposición del empresario hacia los consultores y la consultoría. Responde a las preguntas:
¿La recomendaría?
¿le interesa?
¿Buscaría saber más?

¡Gracias!

3.3.2.2. Instrumento Para Consultor

La fase de entrevistas me ayudará a entender la visión de los consultores y la posición que ellos perciben ocupar en el desarrollo, profesionalización y crecimiento de la pequeña y mediana empresa en México, así como el perfil grosso modo de estos.

Con estos resultados elaboraré la encuesta cuantitativa para así obtener resultados que puedan dar certeza a mi investigación y modelo propuesto, es decir, hacerlo confiable y aplicable.

Las entrevistas se realizarán a consultores de diferentes especialidades con el fin de enriquecer la información y poder encontrar un patrón de toma de decisiones en el empresario. Se podrá ampliar la muestra en caso de que las respuestas no sean suficientemente heterogéneas.

3.3.2.2.1. Objetivo:

- Definir el proceso de toma de decisiones del empresario
- ¿qué tendría que pasar para que esta persona comprendiera la importancia de la información para toma de decisiones?
- Enlistar las expresiones que generan una “Defensa perceptual” en el empresario

3.3.2.2.2. Recolección De Información Del Objeto De Estudio:

Nombre:	
Nivel de estudios:	
Edad:	
Especialidad:	
¿Trabajas Freelance o en empresa?:	
La empresa es tuya:	
# de Empleados:	
Áreas de asesoría / Consultoría:	
Empresas en las que trabajaste antes de ser consultor:	
Puestos en los que colaboraste:	

3.3.2.2.3. PRIMERA PARTE – Identificación de necesidades – motivación

En tus palabras, ¿Cómo definirías riesgo? (en cualquier ámbito de la vida)

¿cómo es un día normal en tu vida?, una semana....

En tus palabras, ¿cómo definirías “orden” ?, ¿qué caracteriza a una persona ordenada?

Cuando estás trabajando con una empresa, ¿con qué sueles hacer tus metáforas relacionadas con las MiPYME?, ejem: carreras de autos, ballet, fut-Ball

¿En qué categoría de ese deporte pondrías a las MIPYMES?, ¿qué elementos consideras

Importantes para que se pudiera llegar a ganar una medalla, campeonato, ...?

Si el empresario de las MiPYME fuera una persona, ¿en qué etapa de crecimiento lo ubicarías?

En la metáfora con la que pones a la empresa, ¿qué papel juegas tu?

Recuerda una experiencia que hayas tenido con una MiPYME, ¿me la pudieras contar?

Esta experiencia, ¿sabes por qué la recuerdas?, ¿cómo la describirías?

Si te dieran oportunidad en una MiPYME de hacer el proyecto 100% a tu manera, ¿cómo

Sería este proyecto? ¿me lo pudieras describir a detalle?, es decir, porqué elegirías estos

Elementos.

En esta parte busco identificar la personalidad de los consultores y las aportaciones que ellos consideran importantes hacer a las MiPYME, así como los obstáculos que llegan a encontrar en la consultoría.

Capacitaciones - actualizaciones

3.3.2.2.4. SEGUNDA PARTE - Actitud hacia las MiPYME y Dueños

¿Qué has escuchado de los consultores?

¿Cuáles son los paradigmas de los consultores / consultoría?

¿cómo describirías a una MiPYME?

¿Cuáles son las principales características de las MiPYME?

¿Cuál sería para ti la importancia de la consultoría en las MiPYME?

¿Cómo ha sido tu experiencia trabajando en las MiPYME?

¿Qué recuerdas de tu mejor experiencia con las MiPYME?

¿cómo te sentiste, lo recuerdas?

¿Qué recuerdas de tu proyecto más retador?

¿cómo te sentiste?


Conforme va avanzando tu experiencia como consultor, ¿cómo ha ido cambiando tu

Percepción de las funciones de la consultoría

¿Qué cambios o adaptaciones a nivel personal y profesional has tenido que hacer para

Seguir siendo una opción/oferta de servicio?

¿cuáles son los retos para ti en una consultoría?



Identificar la relación que el consultor ha tenido con las empresas, los retos que ha enfrentado y la percepción que tiene de las MiPYME

3.3.2.2.5. TERCERA PARTE - Apertura hacia la consultoría y el modelo

¿Qué herramientas te facilitarían la implementación del proyecto?

¿Cómo mides los avances del proyecto?

¿Qué haces cuando el proyecto se estanca?

Para ti consultor, ¿qué es lo más difícil?, ¿cuáles son tus paradigmas?

¿cómo te parecería un modelo que midiendo diferentes variables pudiera dar

al empresario escenarios con la probabilidad de éxito de cada proyecto presentado?

Este proyecto (modelo y formatos de control), ¿te gustaría ponerlos a prueba? ¿por qué?



Conocer la retórica del consultor de los y la viabilidad del modelo.

¡Gracias!

3.3.3. Ponderaciones Para Interpretación De Entrevistas

3.3.3.1. Elementos para la ponderación de entrevistas

Las entrevistas a realizar con el empresario tienen como objetivo identificarlos motivadores del empresario para contratar una consultoría, partiendo de su estilo de liderazgo, el cual se podrá determinar a partir del eneagrama, y por último identificar la actitud hacia el consultor y madurez de la empresa.

Las entrevistas a realizar con el consultor tienen como objetivo identificar la percepción que tienen de los empresarios, los retos que han encontrado y, por último, conocer sus procesos y estrategias utilizadas para diagnóstico e implementación, todo esto complementado con el estilo de liderazgo arrojado por el eneagrama.

¹ El ENEAGRAMA se aplica mediante un test de 144 que da como resultado un ENEATIPO, dicho ENEATIPO están numerados del 1-9 y pueden estar “integrados” cuando van hacia su parte positiva o “desintegrados” en su parte negativa. Ha habido grandes personalidades como HITLER y GHANDI que son el mismo ENEATIPO: 6, pero en su forma desintegrada HITLER sería su representación y en si forma integrada lo sería GHANDI

3.3.3.1.1. Ponderación de empresario

Cada entrevista será evaluada en 3 grandes rubros:

1. Conocimiento del director de su empresa
2. Seguridad en la toma de decisiones
3. Nivel de compromiso para involucrarse en los cambios que requiere la empresa.

En ese “match” entre la personalidad del director o tomador de decisiones y consultor, elaborar una estrategia FODA de personas.

Una vez entendida y atendida la parte psicológica y emocional del director o empresario, llevar a cabo el análisis de las áreas de mejora en la organización de acuerdo con los principios de buenas prácticas

administrativas, siendo el área de Marketing quien dé los lineamientos, es decir, el objetivo estratégico de la empresa y el resto de las áreas alinearse para el cumplimiento de este (Kotler).

El balance entre estos 3 enfoques:

- ✓ Personalidad del consultor
- ✓ Personalidad del director / Empresario
- ✓ Situación actual de la empresa

Pudiesen aumentar la probabilidad de éxito de la consultoría.

3.3.3.1.2. Ponderaciones

Diagrama 12 Tabla de ponderaciones para interpretación de entrevistas de empresario

* Con relación con la toma de decisiones

1	2	3	4
Totalmente ambiguo	Medianamente ambiguo	Medianamente concreto	Totalmente concreto

* Con relación con su postura frente al cambio, ¿qué tan rígido o flexible es?

1	2	3	4
No dispuesto al cambio	Medianamente comprometido al cambio	Medianamente cómodo con el cambio	Totalmente cómodo con el cambio

* Con relación al conocimiento de mejores prácticas

1	2	3	4
Totalmente intuitivo	Tiene algunos conceptos por escrito	La empresa cuenta con los 4 elementos de admón. *	Totalmente estandarizado

* Con relación a la aplicación de mejores prácticas (en referencia al orden y estandarización)

1	2	3	4
Última actualización < a 5 años	Última actualización > a 4 años < a 3 años	Última actualización ≥ 2 años y ≤ 1 año	Actualizaciones de acuerdo con manual

*Con relación a la madurez de la empresa

1	2	3	4
No hay estandarización ni estructura	Existen algunos elementos de orden	Tiene estructura	Existe una congruencia entre estructura y tareas

Se entenderá por estandarización el tener procesos y controles por escrito. Se entenderá por estructura contar con descripciones de puesto, organigrama e indicadores

* Se entenderá por congruencia el que estén alineadas la estrategia de la organización con la estructura y que estas vayan de acuerdo con el tamaño de la organización*

Principios de administración: planificar, organizar, dirigir y controlar

Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 12 - Tabla de ponderaciones para interpretación de entrevistas de empresario

El modelo presentado supondrá que cada rubro mencionado anteriormente tendrá una ponderación que asegurará en mayor o menor medida la probabilidad de éxito en una organización.

Diagrama 13 Tabla de ponderaciones "Probabilidad de éxito" del modelo para el Empresario

1	2	3	4
Nula probabilidad de éxito	Baja probabilidad de éxito	Mediana probabilidad de éxito	Alta probabilidad de éxito

Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 13 - Tabla de ponderaciones "Probabilidad de éxito" del modelo para el Empresario

La madurez de la empresa deberá arrojar las áreas más débiles de la organización, de esta manera podemos ejemplificar de la siguiente manera la interpretación del modelo propuesto:

Diagrama 14 Cuadro de ponderaciones para Empresarios

	1	2	3	4
En relación con la toma de decisiones	1	2	3	4
Con relación a su flexibilidad o rigidez ante el cambio	1	2	3	4
Con relación al conocimiento de mejores prácticas	1	2	3	4
Con relación a la aplicación de mejores prácticas	1	2	3	4
Con relación a la madurez de la empresa	1	2	3	4
Probabilidad de éxito	1	2	3	4
Resultado	Nula probabilidad de éxito	Baja probabilidad de éxito	Mediana probabilidad de éxito	Alta probabilidad de éxito

Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 14 - Cuadro de ponderaciones para Empresarios

3.3.3.1.3. Ponderación Consultor

En este supuesto el consultor llega a tener el rol como de un médico, el consultor es quién debe ser el experto en el tema a intervenir, además de haber desarrollado habilidades de gestión y análisis buscando la sinergia entre las áreas, entendiendo que la empresa es sistemática, es decir, como todo sistema, cualquier cambio

en una parte del sistema, afecta a otras partes del sistema, de aquí la importancia que el consultor cuente con las aptitudes y actitudes para lograr una intervención exitosa.

Al igual que en el empresario, se aplicará un test para identificar su ENEATIPO, es decir, su número en el ENEAGRAMA.

3.3.3.1.4. Ponderación

Diagrama 15 Tabla de ponderaciones para interpretación de entrevistas de consultor *Parte I*

*** Con relación a la Flexibilidad al cambio**

1	2	3	4
No hay flexibilidad	Poca Flexibilidad	En ocasiones es flexible	Totalmente flexible

La flexibilidad se medirá a partir de la capacidad de adaptar el expertise a la empresa.

*** Con relación a Tolerancia a la frustración**

1	2	3	4
0 tolerancia a la frustración	Se frustra, avanza con dificultad	Se frustra y saca el proyecto adelante	Alta tolerancia a la frustración

*El nivel de tolerancia a la frustración estará relacionado con la capacidad de adaptar el proyecto durante el tiempo de intervención

Con relación a la Comprensión de la empresa

1	2	3	4
La empresa se ajusta al expertise	Usa el expertise y considera elementos de la empresa	Usa manuales propios y toma algunos de la empresa	Adapta el expertise a la empresa

***Con relación al Expertise en el área de intervención**

1	2	3	4
Licenciatura	Trabajo 1-5 años en campo	< 5, > 10 años en el campo y tuvo crecimiento en el campo	< 10 años

***Con relación al Expertise - actualización en el área de intervención**

1	2	3	4
Licenciatura	Licenciatura Diplomado	Maestría y otros estudios como diplomados, congresos...	Nivel Doctorado Participación en <2 congresos anuales. Otras actividades que obliguen a la actualización

Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 15 - Tabla de ponderaciones para interpretación de entrevistas de consultor Parte

Diagrama 16 Tabla de ponderaciones para interpretación de entrevistas de consultor *Parte II*

* Con relación al proceso de Análisis

1	2	3	4
Utiliza las entrevistas	Utiliza solo herramientas técnicas	Utiliza herramientas + entrevistas	Utiliza herramientas + entrevistas + correlación entre áreas

* Con relación al Diagnóstico

1	2	3	4
Presentado en word	Utiliza solo herramientas técnicas	Utiliza herramientas + entrevistas	Utiliza herramientas + entrevistas + correlación entre áreas

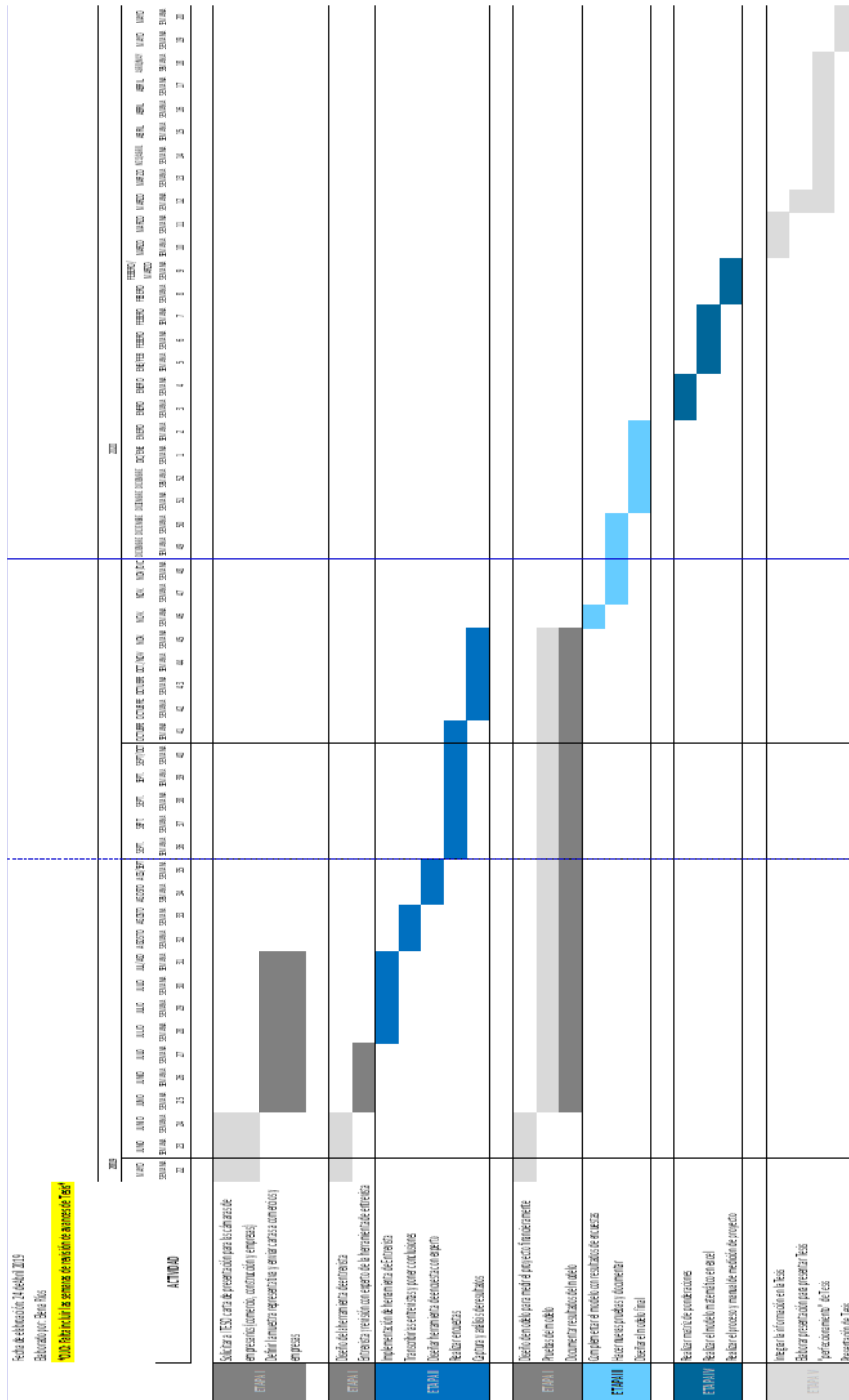
* Con relación a la Profesionalización - Presentación del proyecto

1	2	3	4
Presentado en word y costo total	Presenta cronograma de actividades + costo	Justificación ejecutiva del diagnóstico Cronograma y costo total	Justificación ejecutiva + cronograma en etapas y costo por etapa

Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 16 - Tabla de ponderaciones para interpretación de entrevistas de consultor Parte II

Diagrama 17 Cronograma de Investigación para La Pertinencia de una consultoría en la MiPYME





Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 17 - Cronograma

3.4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS PARA ELABORACIÓN DEL MODELO:

El proceso de investigación realizado llevó un proceso de 10 meses de investigación teórica acerca del tema, observación de campo y reflexión acerca del entorno del tema y sujetos de investigación, para llegar así al diseño entrevistas que se testearon antes de su aplicación con los empresarios y consultores, las cuales se aplicaron a empresarios y consultores de la Zona Metropolitana de Guadalajara. El universo de entrevistado tuvo las siguientes características:

Diagrama 18 Tabla de Universo de Empresarios Entrevistados

EMPRESARIOS	Entrevista	Sexo 	Edad	Tipo de Empresa 	Antigüedad de la empresa	Puesto que ocupa	Nivel de Estudios	
	# 1	Masculino	35 años	Pequeña - Construcción	5 años	Director General	LAE	
# 2	Femenino	30 años	Micro - Diseño y comercialización Joyería	5 años	Administración - Gerencia	LAE		
# 3	Masculino	39 años	Pequeña - Industria	13 años	Director General	LII		
# 4	Masculino	52 años	Pequeña - Tecnología	16 años	Director General	LIE		
# 5	Masculino	< 40 años	pequeña - mediana - Tecnología	17 años	Director General	Doctorado en liderazgo impulsado por valores		
# 6	Masculino	37 años	Pequeña - Industria Alimentos	14 años	Director General	MBA - Finanzas		
# 7	Femenino	67 años	Mediana - Industria metalúrgica	50 años	Administración - Gerencia	LCP		
# 8	Masculino	50 años	Mediana - Comercializadora	60 años	Director General	LAE	Entrevistas de prueba	
#9	Masculino	38 años	Grande - Industria	100 años	Director Finanzas y TI	MBA	Entrevistas de prueba	

Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 18 - Tabla de Universo de Empresarios Entrevistados

Diagrama 19 Tabla de Universo de Consultores Entrevistados

CONSULTORES	Entrevista	Sexo 	Edad	Tipo de Consultoría 	Tiempo como consultor	Especialidad	Último grado de estudios
	# 1	Femenino	42 años	Sistémica - integral	< a 15 años	Perspectiva sistémica	Maestría en Desarrollo Humano
# 2	Femenino	64 años	Sistémica - integral	< 30 años	Procesos Sistemas Organización y métodos	Maestría en educación *Diplomado en recuperación de la práctica * Diplomado finanzas para micro empresas	
# 3	Femenino	< 50 años	Sistémica - integral		Buenas prácticas de manufactura Elaboración de productos lácteos Etiquetado Desarrollo de productos	Diplomado en Finanzas *Diplomado en mkt * Diplomado en visión sistémica	
# 4	Femenino	53 años	Sistémica - integral	< 30 años	Finanzas	MBA - Finanzas	
# 5	Femenino	< 40 años	Tecnología	15 años	Propiedad Intelectual Desarrollo tecnológico	Maestría en informática	

Fuente: Ríos M., 2020

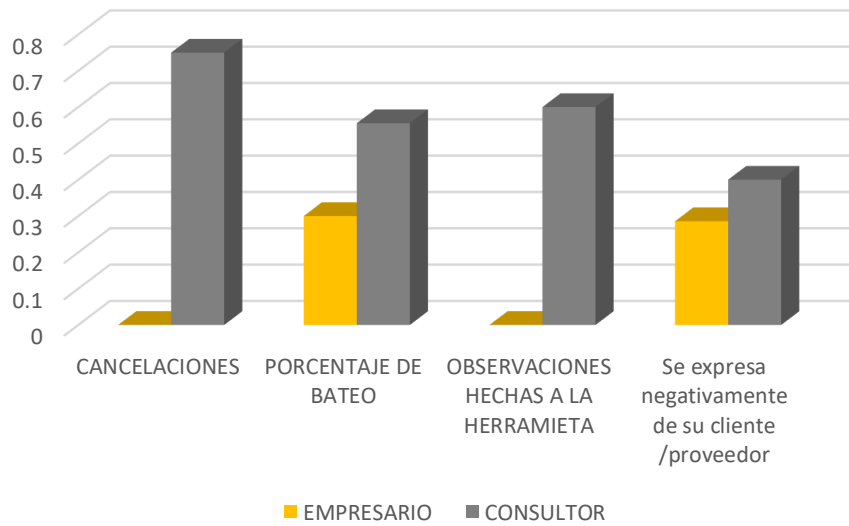
Ilustración 19 - Tabla de Universo de Consultores Entrevistados

Como resultado de las entrevistas realizadas, los siguientes fueron los hallazgos más relevantes:

3.4.1. Consultores y Empresarios:

Con relación a la disposición para participar en el proyecto y la percepción del empresario sobre el consultor y del consultor sobre el empresario, lo podemos ver en la siguiente gráfica.

Diagrama 20 Comparativa de disposición y percepción Empresario & Consultor



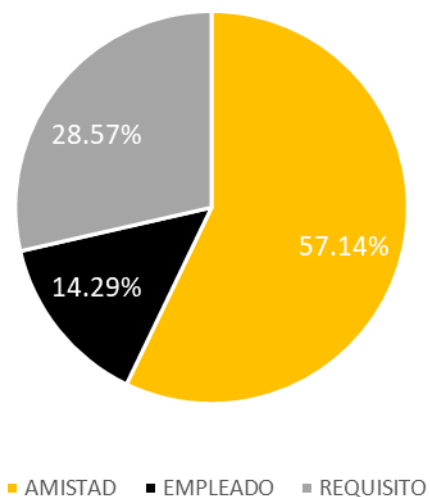
Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 20 - Comparativa de disposición y percepción Empresario & Consultor

Se presume que por ser el empresario el objeto de estudio tuvo mayor disposición a participar en el mismo, mientras que el consultor podría haberse sentido evaluado. Podemos observar también que la actitud del consultor es más crítica, lo que pudiera relacionarse con la habilidad que se requiere en el diagnóstico e intervención.

3.4.2. Empresarios:

Diagrama 21 Influenciador en la contratación de la consultoría

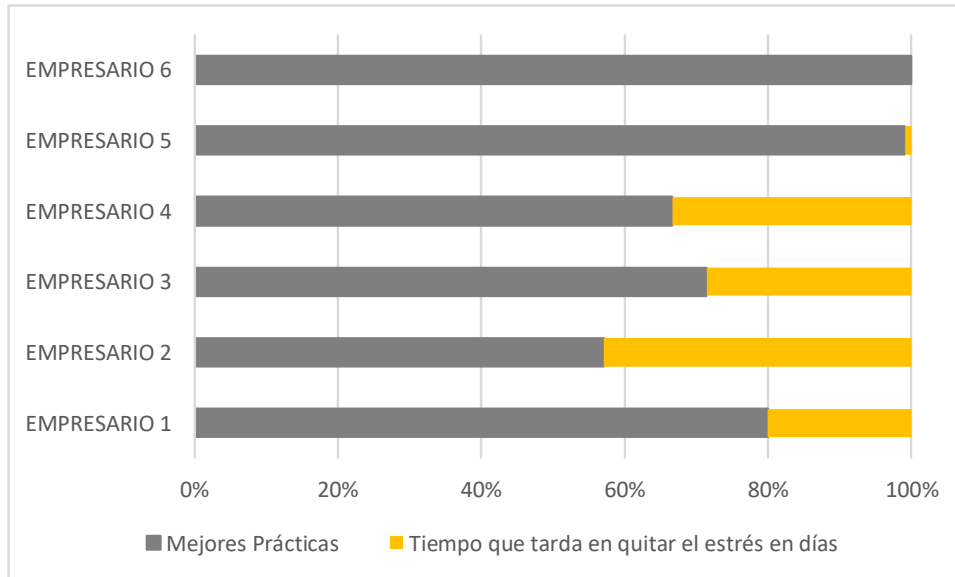


Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 21 - Influenciador en la contratación de la consultoría

Los empresarios contratan una consultoría porque esta les va a representar un incremento en ventas. La contratación de la especialidad en todos los casos es por recomendación, lo que cambia es el influenciador, en mayor medida esta amistad, en la mayoría de los casos, es otro empresario, en segundo lugar, porque se lo requiere un cliente o es requisito para acceder a un financiamiento y, por último, un empleado lo pide.

Diagrama 22 Relación de estrés vs. Mejores prácticas en el empresario



Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 22 - Relación de estrés vs. Mejores prácticas en el empresario

El nivel de estrés está directamente relacionado con el orden que la organización tiene, es decir, los empresarios que tienen clara la estrategia, objetivos, descripciones de puestos, manuales de procedimiento, presencia en redes sociales, indicadores y trabajan de la mano con la mejora continua, expresaron menor estrés al enfrentar problemas, a mayor ausencia de estos controles, mayor el estrés del empresario.

Los empresarios suelen estar 24/7 resolviendo pendientes de la empresa, aun cuando el nivel de estudios está en el rango de media superior (Licenciaturas), este no es un factor determinante para dar un orden y estructura funcional a la organización, solamente en 2 de 10 entrevistas, los empresarios utilizaban técnicas de gestión para toma de decisiones. Una constante en todos los empresarios es la poca importancia que se le da a temas relacionados con análisis financieros.

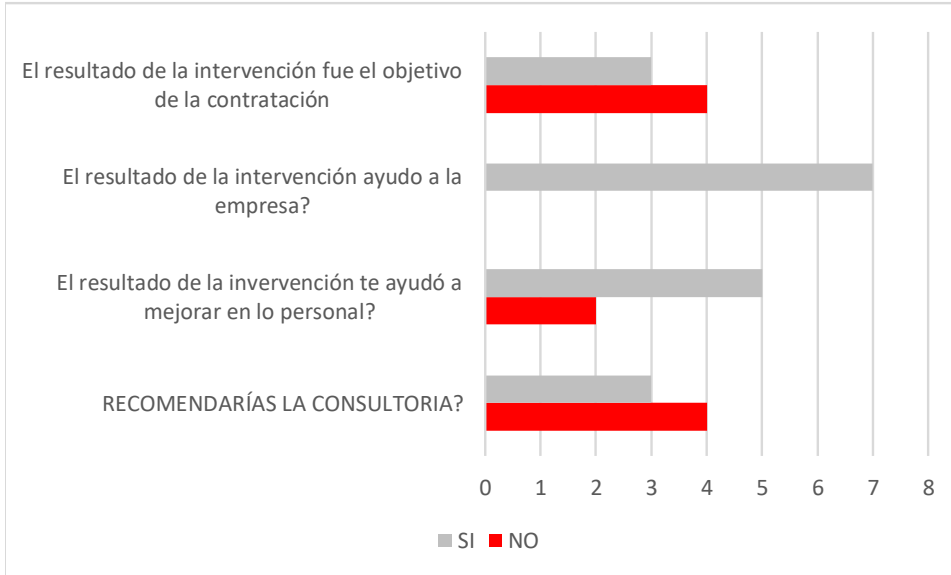
3.4.3. Percepción del empresario para una consultoría exitosa:

Los empresarios que perciben a los consultores como personas que en ocasiones no conocen de la empresa, industria, no escuchan y tienen un “ego enorme”, como respuesta a esta percepción ellos comentan: “ya que sea su dinero, venga y me diga cómo hacerlo” o “no conocen de mi industria y me quieren asustar diciéndome que si no lo hago voy a tronar”, fueron asesorados por el consultor que piensa que el empresario no sabe nada y que se siente perfecto y no escucha, esto se ve reflejado en frases como: “el gran problema del empresario es siente que nadie sabe más que él, y no sabe lo que quiere”, “el empresario jalisciense no es un buen empresario, no invierte en la empresa lo que debe invertir, le chupa”, este consultor no es flexible con los proyectos y se “cubre” en caso de que el consultor quiera “echarle la culpa”. En estas consultorías se llegó a término, pero los empresarios expresaron no recomendar a este consultor y diseñaron estrategias alternas para poder tener una retroalimentación de este nivel sin tener que tratar con los consultores.

Los empresarios que se sintieron conformes con la consultoría perciben que supero sus expectativas y lo expresan en frases como “pues es que hasta me dejaron financieros y ellos son la base de la consultoría que estoy llevando ahorita, la verdad, superaron mi expectativa”, fueron asesorados por consultores con una visión sistémica-humana, centrada en la persona, con frases como “recojo lo que escucho” y “tengo los sentidos abiertos para identificar si hay deseo real de cambio”. Este consultor trabaja en sus emociones y con las emociones del empresario antes de iniciar el diagnóstico en áreas funcionales. El empresario que se sintió conforme con la consultoría decidió contratar una consultoría especializada para eficientar el área funcional más importante de su negocio.

El nivel de satisfacción de la consultoría de los empresarios se expresa en la siguiente gráfica:

Diagrama 23 Actitud del Empresario hacia los Consultores



Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 23 - Actitud del empresario hacia los consultores

Podemos concluir que aun cuando el empresario considera que fue valiosa la intervención, no queda totalmente satisfecho porque no cumplió sus expectativas.

Todos los empresarios expresaron que lo más valioso para ellos en un consultor es la flexibilidad y el sentirse escuchados.

Es importante atender la soledad en la que se vive el empresario, los empresarios que tienen socios expresaron menor estrés al momento de tener que tomar decisiones importantes, los empresarios que son el único dueño, tardan más tiempo en poder liberar el estrés.

No se encontró ninguna relación entre el tipo de liderazgo arrojado por el eneagrama y el éxito o no de la consultoría o de la organización.

3.4.4. Los consultores:

Los consultores están todo el tiempo capacitándose en sus áreas de mejora, ya sea con herramientas técnicas o inteligencia emocional.

La rigidez del consultor está directamente relacionada con el éxito de sus proyectos, es decir, a mayor rigidez, menor éxito, como se expresa en la siguiente tabla:

Diagrama 24 Tabla de Resultados de Consultores, Relación del Consultor vs. Personalidad

	La percepción del empresario	Percepción de satisfacción del cliente	Tipo de personalidad
CONSULTOR 1	Positiva	95%	Flexible
CONSULTOR 2	Positiva	90%	Flexible
CONSULTOR 3	Negativa	50%	Rígida
CONSULTOR 4	Positiva	80%	Flexible
CONSULTOR 5	Negativa	50%	Rígida

Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 24 - Tabla de Resultados de Consultores, Relación del Consultor vs. Personalidad

	La percepción del empresario	Percepción de satisfacción del cliente	Tipo de personalidad
CONSULTOR 1	Positiva	95%	Flexible
CONSULTOR 2	Positiva	90%	Flexible
CONSULTOR 3	Negativa	50%	Rígida
CONSULTOR 4	Positiva	80%	Flexible
CONSULTOR 5	Negativa	50%	Rígida

La satisfacción del consultor está relacionada a lo que importa para el consultor en el proyecto, aquellos consultores donde lo importante es hacer un bien, mostraron una mayor satisfacción en su retórica vs los consultores que están enfocados en satisfacer necesidades emocionales propias.

Diagrama 25 Tabla de Resultados de Consultores, Relación satisfacción del consultor vs. Su motivación por ser consultor

	Satisfacción con el resultado	¿qué es lo más importante para el consultor con relación al proyecto?
CONSULTOR 1	satisfech@	Hacer un bien
CONSULTOR 2	satisfech@	Enseñar
CONSULTOR 3	no satisfech@	Corregirlos
CONSULTOR 4	satisfech@	Hacer un bien
CONSULTOR 5	no le importa	El mismo consultor

Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 25 - Tabla de Resultados de Consultores, Relación satisfacción del consultor vs. Su motivación por ser consultor

Aquellos consultores que tienen un trabajo en equipo con una esquema integral, donde ellos tienen una especialidad, pero hay un equipo donde pueden “tocar base” y hay una retroalimentación con sus compañeros, expresaron mayor seguridad y certeza en lo que hacen, además de una mayor sensibilidad e interés en la persona, más que en los procesos, los consultores que trabajan individualmente o solo supervisando, sin tener una retroalimentación de su equipo de trabajo, expresaron un comportamiento más soberbio y se puede leer en frases como “yo nunca me equivoco, hasta me lo dice mi jefe”.

3.5. RESULTADO DE LA INVESTIGACION

3.5.1. Resultado global de la encuesta a Empresarios:

Diagrama 26 Resultado de entrevistas a Empresarios

	Empresario 1	Empresario 2	Empresario 3	Empresario 4	Empresario 5	Empresario 6	Empresario 7	1	2	3	4
En relación a la toma de decisiones	4	4	1	3	4	4	4	Totalmente ambigüo	Medianamente ambigüo	Medianamente concreto	Totalmente concreto
Con relación a su flexibilidad o rigidez ante el cambio	3	1	2	3	2	4	4	No dispuesto al cambio	Medianamente comprometido al cambio	Medianamente cómodo con el cambio	Totalmente cómodo con el cambio
Con relación al conocimiento de mejores prácticas	3	1	1	3	3	4	4	No dispuesto al cambio	Medianamente comprometido al cambio	Medianamente cómodo con el cambio	Totalmente cómodo con el cambio
Con relación a la aplicación de mejores prácticas	3	1	1	2	3	4	4	Última actualización < a 5 años	Última actualización > a 4 años < a 3 años	Última actualización >=2 años y <= 1 año	Actualizaciones de acuerdo a manual
Con relación a la madurez de la empresa	3	2	2	3	3	4	4	No hay estandarización ni estructura	Existen algunos elementos de orden	Tiene estructura	Existe una congruencia entre estructura y tareas
PROMEDIO	3.2	1.8	1.4	2.8	3	4	4				

CONCLUSIÓN

* El empresario 2 y 3 tienen poca disposición hacia la consultoría, ambos reflejan sus áreas más débiles: el conocimiento de mejores prácticas y disposición para su aplicación.

* Los empresarios 1, 6 y 7 muestran una disposición hacia la consultoría y programas de mejora en su organización.

* El empresario 4 tiene disposición, se recomendaría una capacitación en áreas funcionales de la organización para una aplicación e intervención efectiva.

Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 26 - Resultado de entrevistas a Empresarios

3.5.2. Resultado global de la encuesta a Consultores

Diagrama 27 Resultado de entrevistas a Consultores

	Consultor 1	Consultor 2	Consultor 3	Consultor 4	Consultor 5	1	2	3	4
Con relación a la Flexibilidad al cambio	4	4	2	3	1	No hay flexibilidad	Poca Flexibilidad	En ocasiones es flexible	Totalmente flexible
Con relación a Tolerancia a la frustración	4	3	2	3	1	0 tolerancia a la frustración	Se frustra, avanza con dificultad	Se frustra y saca el proyecto adelante	Alta tolerancia a la frustración
Con relación a la Comprensión de la empresa	4	3	2	3	1	La empresa se ajusta al expertise	Usa el expertise y considera elementos de la empresa	Usa manuales propios y toma algunos de la empresa	Adapta el expertise a la empresa
Con relación al Expertise - en el área de intervención	4	4	4	4	1	Licenciatura	Trabajo 1-5 años en campo	< 5, > 10 años en el campo y tuvo crecimiento en el campo	< 10 años Logros comprobables de alto impacto (ROI)
Con relación al Expertise - actualización en el área de intervención	3	3	3	3	3	Licenciatura	Licenciatura Diplomado	Maestría Y otros estudios como diplomados, congresos...	Nivel Doctorado Participación en <2 congresos anuales. Otras actividades que obliguen a la actualización
Con relación al proceso de Análisis	4	2	3	3	1	Utiliza las entrevistas	Utiliza solo herramientas técnicas	Utiliza herramientas + entrevistas	Utiliza herramientas + entrevistas + correlación entre áreas
Con relación al Diagnóstico	4	4	4	4	3	Presentado en word	Utiliza solo herramientas técnicas	Utiliza herramientas + entrevistas	Utiliza herramientas + entrevistas + correlación entre áreas
Con relación a la Profesionalización - Presentación del proyecto	4	4	4	4	4	Presentado en word y costo total	Presenta cronograma de actividades + costo	Justificación ejecutiva del diagnóstico Cronograma y costo total	Justificación ejecutiva + cronograma en etapas y costo por etapa
	Consultor 1	Consultor 2	Consultor 3	Consultor 4	Consultor 5				
PROMEDIO	3.9	3.4	3.0	3.4	1.9				

CONCLUSIÓN

* Los consultores 1, 2, 3 y 4 tienen mayor flexibilidad y adaptabilidad de sus proyectos a la necesidad de la organización, además de contar con los conocimientos adecuados para hacer una intervención exitosa. El consultor 4, cuenta con los conocimientos, pero la poca flexibilidad y tolerancia a la frustración, pudieran hacer un proyecto estresante para ambas partes,

* La estructura y rigidez del consultor 5 lo hace bueno para asesorías en grandes empresas y/o proyectos muy específicos y de corto tiempo.

Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 27 - Resultado de entrevistas a Consultores

CONCLUSIONES

4.1. ELEMENTOS QUE AUMENTAN LA PROBABILIDAD ÉXITO EN UNA CONSULTORÍA PARA MIPYME

- ✓ **El consultor** debe tener el conocimiento de su área de expertise y conocimientos básicos de las áreas funcionales de la organización como serían: operaciones, mercadotecnia, finanzas y RH, inteligencia emocional y un manejo de emociones sano.
- ✓ **El diagnóstico** entregado al empresario debe ser concreto y claro, acordar con el empresario qué avances quiere ver y cada cuanto tiempo (se recomienda cada mes).
- ✓ Tanto **proyecto** como **consultor** debe ser **flexible**, es decir, en el tiempo de implementación, debe poderse ajustar a los cambios que la organización necesita.
- ✓ **El empresario** debe tener un deseo real de cambio y poder para tomar decisiones, estar involucrado en el proyecto y ser la primera persona que realice los cambios (cuando el empresario no quiere involucrarse, los empleados hacen lo mismo).
- ✓ **El empresario** debe confiar en el consultor.
- ✓ **La información sensible** de la empresa **estar a disposición** del consultor, así como los colaboradores.
- ✓ **La estructura y formalidad** como calendarios, controles, seguimiento son **obligación del consultor**, sin ellas el consultor pierde estructura, sin embargo, al empresario solo hay que entregar un resumen de esto para que sienta formalidad y a la vez no se sienta agobiado.
- ✓ **Consultor y Empresario** deben ser compatibles en la forma de ser.
- ✓ Será tarea del **consultor** cuidar la ética, es decir, intervenir las áreas que sean solo de su expertise, hacer un diagnóstico sistémico, terminar el proyecto aun cuando no haya cumplido sus objetivos o se haya llegado a lo acordado si así se requiere.
- ✓ Será tarea del **empresario** involucrarse en el proyecto, tomar decisiones con respecto al mismo y medir la rentabilidad que este proyecto debe generar.

4.2. EL MODELO PROPUESTO

Con base en el análisis de las entrevistas siguiendo un modelo exógeno y la herramienta cualitativa ponderada en 4 grandes rubros para el empresario y 4 grandes rubros para el consultor, podemos concluir que una consultoría es más exitosa en la medida que se atiendan primero a las personas: Consultor y Empresario, donde ambas personalidades sean compatibles, seguido por claridad en el proyecto, teniendo ambos presentes las expectativas de cada uno y por último un proyecto flexible, con estructural, objetivo de eficiencia (crecimiento en ventas, eficiencia operativa o financiera), tiempos de inicio y fin, todo esto desde un diagnóstico con visión sistémica siempre teniendo presente la razón por la cual se contrata la consultoría. Se busca un resultado integral reflejado en un beneficio social en la organización a desde finanzas sanas hasta el Recurso Humano con una calidad de vida digna.

Con respecto a las preguntas de investigación:

- ✓ ¿Es posible generar un modelo que facilite la toma de decisiones sobre la consultoría para el empresario?
- ✓ ¿Es posible generar un modelo que ayude al consultor a tener una visión sistémica de la organización, presentando un proyecto con la especialización necesaria y sistémico a la vez?
- ✓ ¿Es posible diseñar una guía que pueda acortar la brecha de comunicación y expectativas consultor-empresario?

Si fue posible generar un modelo simplificado que ayude tanto a empresario como a consultor a diseñar y crear un modelo donde puedan anticipar la probabilidad de éxito, y en el caso del consultor, adecuar el proyecto presentado al empresario para aumentar la probabilidad de éxito.

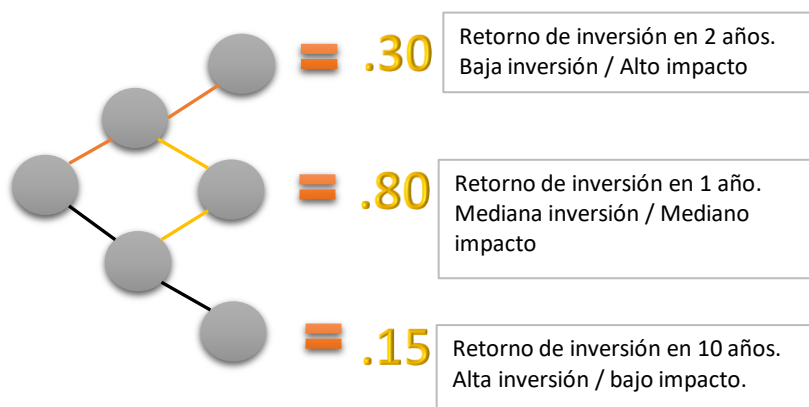
La hipótesis también es validada, en aquellos casos donde el consultor y el empresario lograron una sinergia tanto en proyecto como en personalidades, los proyectos tienen un mejor resultado en la organización, en aquellos proyectos donde las personalidades no fueron complemento, se estresó más a la organización y no tuvo impacto en la organización (terminado el proyecto, no se puso en práctica).

Como resultado de esta investigación se propone un modelo como base para una investigación de mercado profunda, donde se identifiquen los motivadores que lleva al empresario a contratar una consultoría, aun así, el modelo aquí presentado contempla variables cualitativas y cuantitativa, donde la ponderación de las variables cualitativas es el resultado de entrevistas a empresarios y consultores.

Los valores cuantitativos irán en relación con la madurez de las áreas funcionales de la organización, cuya ponderación ira directamente relacionada con el grado de madurez. Para efectos prácticos, entenderemos “La ponderación” como la relación: pagos /utilidad, que respondería a la pregunta: ¿que gano? / ¿qué beneficio obtengo?

La ponderación será la probabilidad de éxito medida a partir de un modelo binomial que se presentará de la siguiente manera:

Diagrama 28 Ejemplo del Modelo Binomial como resultado del Modelo para Evaluar la pertinencia de una consultoría en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa



Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 28 - Ejemplo del Modelo Binomial como resultado del Modelo para Evaluar la pertinencia de una consultoría en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

El modelo propuesto contempla el seguimiento de la decisión tomada, es decir, una vez elegido el consultor, ir midiendo los avances del proyecto con el siguiente instrumento de control:

Diagrama 29 Ejemplo del Control "Reporte de Actividades"

REPORTE DE ACTIVIDADES						
Horas del proyecto	80	Fecha inicio	01-ene	Costo total del proyecto	\$ 140,000.00	
Horas trabajadas	53					
Área/Departamento	Operaciones	Fecha Fin	01-jul	Resultado al final del proyecto	Incremento en ventas marginal del 5%	
Relación de actividades		Fecha inicio	Fecha Fin	ENTREGABLES	% de Avance	Estatus
ACTIVIDAD I		01-ene	30-ene	Diagnóstico	100%	Terminada
ACTIVIDAD III		01-feb	28-feb	Estrategia	100%	Terminada
ACTIVIDAD IV		01-mar	31-ene	Implementación	100%	Terminada
ACTIVIDAD V		01-abr	30-abr	Medición	100%	Terminada
ACTIVIDAD VI		01-may	31-may	Resultados y Análisis	50%	En proceso
ACTIVIDAD VII		31-may	01-jul	Manual		

Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 29 - Ejemplo del Control "Reporte de Actividades"

Objetivo del "Reporte de Actividades":

- Medir la información que el consultor proporciona a la empresa.
- Identificar el proceso de control que tiene la empresa.
- Medir el valor que se da en las empresas a las herramientas de control.
- Recabar información cualitativa a partir de datos cuantitativos exógenos.

4.2.1. Estilos de Consultoría:

Como resultado de la observación y entrevistas realizadas a empresarios y consultores, se identifican los siguientes estilos de consultoría:

- 4.2.1.1. Recién egresados cuya empresa es una consultoría. Son personas sin experiencia trabajando dentro de una empresa, cuyas aportaciones son "by the book". La falta de experiencia de este perfil trabajando dentro de las organizaciones, los lleva a presentar proyectos que no son viables para la organización.

- 4.2.1.2. Personas que fueron liquidadas (la empresa cerró o los corrieron) y los jubilados, generalmente viene de empresas trasnacionales como HP, KODAK, IBM. Este perfil suele tener experiencia en su área de “expertise” y las intervenciones llegan a ser un poco más certeras que el perfil anterior. El “punto ciego” de este perfil es que no logran entender del todo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, generando en ocasiones estrés innecesario para el logro del proyecto.
- 4.2.1.3. Aquellos que después de haberse desarrollado profesional y exitosamente (en la mayoría de los casos), emprenden un negocio en el mercado de la consultoría. Este perfil se caracteriza por haber llegado a un nivel donde pueden entender la particularidad de cada organización y combinar experiencia con teoría y práctica, logrando así proyectos viables.
- 4.2.1.4. Las consultorías y asesorías que el gobierno provee. Estas suelen ser gratuitas. Los consultores pueden ser expertos en el tema, las aportaciones son puntuales, son lo equivalente a una terapia situacional, es decir, se enfocan a resolver una situación en particular de la Micro, Pequeña y Mediana empresa.
- 4.2.1.5. Las consultorías y asesorías que las universidades proveen como preparación profesional. Son gratuitas, el diagnóstico e implementación la hacen los estudiantes coordinados por un tutor. Este perfil es muy parecido al primero, el tutor o asesor suele ser un académico que coordina a los estudiantes, el tiempo dedicado en estas intervenciones pudiera dejar el proyecto a medias y con el tiempo, olvidado.

Como resultado de un análisis exhaustivo realizado, podemos deducir que tanto las preguntas de investigación, como la hipótesis se confirman.

El éxito de una consultoría está directamente ligada a la personalidad tanto del consultor como del empresario, cuando el empresario no está emocionalmente cómodo con el consultor, es tarea del consultor generar ese “raport” con el empresario, este es el primer paso para un análisis y posterior diagnóstico adecuado. Cuando el empresario no se siente cómodo con el consultor, la probabilidad de avanzar en el proyecto se va reduciendo.

Por la naturaleza de los puestos, se recomienda al consultor en la primer entrevista tener una postura de escucha y eliminar en la medida de lo posible el juicio, hacer sentir al empresario que tiene en el consultor un “coach”, es obligación del consultor tener el conocimiento suficiente en su área de expertise, así como intermedio en las áreas funcionales de la organización, tener una metodología estructurada, y entregar esta información al empresario en un formato didáctico de acuerdo a las características del mismo.

El empresario que tiene disposición al cambio y es capaz de tomar decisiones, así como llevar a cabo proyectos dentro de su empresa, es un perfil que aumenta la probabilidad de éxito. Cuando no es el tomador de decisiones quien busca la consultoría, la probabilidad de éxito es muy baja, con tendencia a 0.

El nivel de educación no es un factor determinante en el empresario, si lo es en el consultor.

El consultor debe ser una persona que haya tenido experiencia trabajando dentro de MIPYME.

Los empresarios intuitivamente conocen lo que es mejor para su empresa, cuando el consultor puede parafrasear esta intuición y llevarla a metodologías propias de su campo de expertise, es que el empresario se siente entendido, es más probable que se cumplan las expectativas del empresario y por lo tanto la probabilidad de éxito del proyecto sea más alta.

La mayor probabilidad de éxito para una consultoría se da cuando el consultor tiene una verdadera vocación de ayuda, es experto en su área y tiene una metodología propia para darse estructura, sin querer meter en esta misma estructura al empresario, y en lugar de eso, logra “tropicalizar” el modelo a la empresa y al

empresario, esto debe estar acompañado por un empresario con disposición al cambio, tener claridad/empoderamiento para la toma de decisiones y gusto por la innovación.

Las herramientas de apoyo presentadas a continuación al término de esta investigación fueron probadas con un empresario y un consultor, teniendo crítica positiva del empresario al referir que al ir respondiendo la herramienta le hizo reflexionar en temas importantes para pedir al consultor: Retorno de inversión, tiempo del proyecto (fecha de inicio y fin) y pedir credenciales o CV del consultor. El consultor por su parte le parece valioso el tipo de intervención de acuerdo con el momento de la MiPYME, la guía le parece larga y la descripción del "Empresario ideal" la percibe muy técnica, haciendo referencia a la importancia de la disposición del empresario. Como resultado de estas últimas pruebas, tanto las herramientas como el modelo presentado se encuentra en periodo de prueba y como base para una investigación más extensa y exhaustiva de los motivadores del empresario que lo llevan a contratar una consultoría, es decir, qué satisfacción de necesidades representa la consultoría para el empresario.

ANEXOS

1. MANUAL DE USO DE CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO

Los criterios detallados a continuación son un ejemplo como base para poder diagnosticar de manera sistémica por parte del consultor y para darle al empresario parámetros que le ayuden a una elección de consultoría que incremente la probabilidad de éxito.

La siguiente tabla es una guía sugerida de intervención de acuerdo con el tamaño y madurez de la organización:

Diagrama 30 Tabla sugerida para Intervención a la MiPYME de acuerdo a su momento de vida

TAMAÑO	MOMENTO	Área de Intervención	Objetivo	Beneficio
Micro	Primeros años	<p>Operación del día a día en:</p> <ul style="list-style-type: none"> * pago de servicios y proveedores, * contratación de personal (temas legales) * Sistematización en excel de información. * Presencia en línea 	El emprendedor se puede concentrar en vender	Dar liquidez a la organización
Micro	En etapa de consolidación	<p>Planeación y Estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Objetivos de crecimiento a Corto y Mediano Plazo * Diseñar una estructura que ayude al logro de los objetivos * Presupuesto de ingresos y egresos * Sistematización - apoyo en un sistema que facilite el procesamiento de información y toma de decisiones. 	El emprendedor crece con la organización, va aprendiendo a planear. Educar al empresario a gestionar	Empezar a dar forma y rumbo a la organización
Micro / Mediana	Transición de Micro a Mediana	<p>Estrategia y Planeación:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Análisis del entorno y la empresa * Diseño de la estrategia * Agregar objetivos a Largo Plazo, mediano y corto, todo alineado a la estrategia * Estructura Formal - organigrama - descripciones de puesto 	Darle a la organización la estructura suficiente para que el empresario se concentre en el futuro, empezando a verla como una estructura sistémica	El empresario puede operar y a la vez empezar a planear la permanencia de la organización
Mediana	Ya establecida	<p>Enfoque, Todas las anteriores agregando:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Macro Proceso de la organización * Procesos de las principales áreas * Estrategias financieras * Estrategias de Mercado * Profesionalización del personal 	Consolidar la organización, darle una estructura tan flexible que pueda ser adaptable al tiempo y tan fuerte que pueda resistir ante las amenazas del entorno	El empresario puede delegar y confiar que la empresa puede sobrevivir sin tener que estar 24/7 en la organización. Ambiente laboral sano.
Mediana /Grande	Transición o por estrategia, el empresario elige ser mediano	<p>Planeación Estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> * Definir e identificar el nicho o segmento de mercado * Estrategia cruce desarrollo de productos /satisfacción al cliente * Planeación SIEMPRE con base en el análisis del entorno y de la misma organización * Presencia en redes sociales * Objetivos y empresa alineados a estrategia * Revisión calendarizada de indicadores * Toma de decisiones con base en información * Sistematización de todos los procesos de la organización * Organización apoyada en tecnología de información * Utilizar herramientas y técnicas de control como FODA, ISHIKAWA, 5'S, PIRÁMIDE DE VALOR, PROCESOS * Buscar certificaciones relacionadas con la razón de ser de la organización (esto mantiene a la organización actualizada) 	La empresa puede ser dirigida por cualquier persona. Se puede hacer una transición de Dirección.	El empresario puede enfocar sus energías en proyectos personales. La claridad y el orden dan seguridad al personal Mejor calidad de vida tanto para el recurso humano como para el empresario.

Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 30 - Tabla sugerida para Intervención a la MiPYME de acuerdo a su momento de vida

1.1. Guía para el empresario

La función de la descripción de puesto del consultor es para que el empresario pueda conocer mejor a quien va a contratar, algo similar a una entrevista de trabajo con una guía de lo que pudiese ser un perfil adecuado. La guía se recomienda utilizarse para dar claridad al proyecto, su objetivo es dar una visión resumida donde se pueda ver de manera muy gráfica la relación: RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA-MODELO DE NEGOCIO-ÁREAS “CORE” DE LA ORGANIZACIÓN – EXPERTISE DEL CONSULTOR.

Mientras más cerca esté el expertise del consultor con las áreas “core” del negocio, mayor la probabilidad de éxito.

Diagrama 31 Tabla sugerida de áreas funcionales de acuerdo a la naturaleza de la empresa

GIRO DE LA EMPRESA	Macro proceso - Actividades Core del Negocio				Principales áreas de soporte - Áreas secundarias		
Comercializadora	Compras	Comercialización	Logística	Mercadotecnia	Operaciones - almacén - procesos -	Mercadotecnia	TI - Tecnología de la información
Fabricante	Producción	Calidad en el producto	Operaciones		Finanzas / Contabilidad	Operaciones - almacén - procesos -	
Servicio	Personal / Capital Humano	Servicio al cliente / Calidad en el servicio	Mercadotecnia		Comercial / Ventas	Servicio post venta	TI - Tecnología de la información
Consultoría / coaching	Servicio al cliente / Calidad en el servicio	Logística	Mercadotecnia	Personal / Capital Humano	Servicio post venta		

Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 31 -Tabla sugerida de acuerdo a la naturaleza de la empresa

Diagrama 32 Perfil del Consultor Ideal sugerido

PERFIL DEL CONSULTOR IDEAL

EDAD	< 40 AÑOS
SEXO	Indistinto
Escolaridad	Maestría con especialización en el área de intervención Capacitaciones comprobables al anuales en temas relacionados con la consultoría (diplomados, talleres, cursos, etc.) Certificaciones para aquellos casos como aplicaciones de ISO, PMI, NOM ambientales, etc.

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA



EXPERIENCIA

Haber trabajado para una MiPYME al menos 5 años y haber tenido crecimiento profesional
 Haber trabajado como consultor Jr. Al menos 1 año
 Haber trabajado como consultor Sr. Al menos 6 meses
 Diseñando estrategias tropicalizadas al tamaño y necesidades de la organización

SOFT Y HARD SKILLS

Experto en el área de intervención (finanzas, mercadotecnia, contabilidad, operaciones, logística, e-commerce, TI, Calidad, producción, Inversiones, DO, fiscal, regulaciones gubernamentales, etc.)
 Conocimiento intermedio de las principales áreas de la organización (a excepción de que sea su área de expertise): Finanzas, mercadotecnia, operaciones y Desarrollo Organizacional
 Ser una persona en busca de la mejora continua
 Flexible
 Alta tolerancia a la frustración
 Habilidades de comunicación efectiva
 Ordenado y metódico
 Gusta de trabajar por cumplimiento de objetivos
 Autogestionable
 Responsable
 Asertivo
 Ético
 Facilidad de palabra
 Don de gente

INDICADORES

Índice de Cumplimiento del presupuesto	<i>Presupuesto entregado / presupuesto ejercido</i>
Entrega en tiempo y forma de cada etapa del proyecto	<i>Fecha de entrega de cada producto vs Fecha de cronograma de cada producto</i>
Objetivo del proyecto (impacto en el área de intervención)	<i>Índice del beneficio dependiendo del área - se puede medir con los productos entregados, eficiencia del área y satisfacción de los usuarios</i>
Objetivo de incremento en ventas / Eficiencia de recursos financieros	<i>Ventas del año anterior vs ventas del año en curso (MISMO PERIODO DE TIEMPO) Ventas del año anterior vs ventas del año en curso (MISMO PERIODO DE TIEMPO)</i>
	<i>Índice de gastos vs ventas año anterior / índice de gastos vs ventas año actual</i>

Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 32 - Perfil del Consultor Ideal Sugerido

Diagrama 33 Test de Empresario para Evaluar la pertinencia de la consultoría a contratar

FICHA TÉCNICA DE TU EMPRESA - CONTEXTUALIZANDO LA EMPRESA	
Giro de la empresa	
Tiempo en el mercado (años)	
Producto que comercializa	
¿cómo comercializas?	
¿cómo es tu tipo de venta?	
Marca con una "X" las principales áreas de tu empresa a tu consideración	
Compras	
Finanzas / Contabilidad	
Producción	
Mercadotecnia	
Comercial / Ventas	
Logística	
Personal / Capital Humano	
Servicio al cliente / Calidad en el servicio	
Servicio post venta	
Calidad en producción	
Operaciones - almacén - procesos -	
TI - Tecnología de la información	
Diseño	
¿para qué área de tu empresa es la consultoría?	
Facturación anual (quitar los últimos tres ceros)	
# de empleados	
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA - INFORMACIÓN PARA PRE- DIAGNÓSTICO	
Encargado de facturación	
Encargado de pagos	
Misión	
Visión	
Organigrama	
Objetivos	
Presupuesto de gastos	
Presupuesto de ventas	
Balance	
Estado de Resultados	
Indicadores financieros	
Indicadores por área	
Estrategia	
Página WEB	
E-commerce	
Redes sociales (Instagram - Facebook - Pinterest - otros)	
RP - sistemas de administración para PYMES	
CONOCIENDO AL CONSULTOR - COMPATIBILIDAD CONSULTOR/EMPRESA	
¿cuál es la especialidad del consultor?	
¿cuál es su último grado de estudios?	
¿La presentación del consultor te pareció congruente con su especialidad?	
¿Te pareció que tiene el conocimiento y la experiencia en el tema de la consultoría a contratar?	
¿Te gustó su forma de presentar su propuesta?	
¿cuál es el área a resolver que identificó el consultor?	
¿Estás de acuerdo con el consultor?	
¿El consultor te dijo cuál será tu rol en este proceso?	
INFORMACIÓN PARA EVALUAR EL PROYECTO vs. NECESIDADES DE EMPRESAS	
¿el proyecto tiene objetivo?	
¿cuál es el tiempo de duración del proyecto?	
¿El proyecto tiene fecha de inicio y fin?	
¿cuántas etapas que tiene el proyecto?	
¿cuánto crecimiento en ventas te va a representar? (%)	

Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 33 - Test de Empresario para Evaluar la pertinencia de la consultoría a contratar

1.2. Guía para el consultor

La función de la descripción de puesto del empresario es conocer qué tan cerca está el perfil contra lo que debe ser. Partiendo de esto, identificar las áreas de oportunidad del empresario, seguido del diagnóstico sistémico a partir de las áreas funcionales y por último realizar el cruce entre el “Core Business”, la madurez de las áreas funcionales y el “expertise” del consultor. A mayor madurez de las áreas funcionales, mayor impacto de la consultoría en un área específica, a menor madurez de las áreas funcionales, el consultor debe dominarlas mejor para poder hacer un proyecto sistémico-integral.

1.2.1. Proceso De Diagnóstico:

Diagrama 34 Flujograma de Diagnóstico para una Intervención en MiPYME



Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 34 - Flujograma de Diagnóstico para una Intervención en MiPYME

Diagrama 35 Etapas sugeridas para presentar un proyecto de Intervención a un Empresario de MiPYME

* Elaborar la cotización en 4 partes:

- 1 - Primer entrevista y diagnóstico
- 2- Proyecto
- 3- Implementación
- 4- Reforzamiento para hacerlo parte de la cultura de la empresa

* Cada etapa deberá tener un costo y el empresario deberá ir autorizando cada una de ellas

* Hacer una carta o contrato de salida para ambas partes, es decir, si en algún momento del proceso alguna de las partes ya no quiere continuar con el proyecto, ¿cómo deberá terminar el acuerdo*

* Todo deberá estar por escrito

*El consultor debe ser estructurado y seguir protocolos, el empresario no.

Fuente: Ríos M., 2020

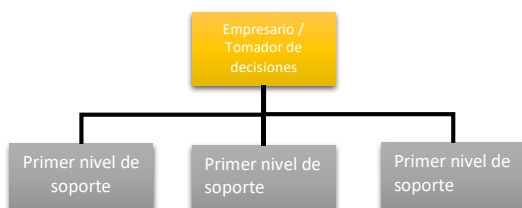
Ilustración 35 - Etapas sugeridas para presentar un proyecto de Intervención a un Empresario de MiPYME

Diagrama 36 Perfil del Empresario Ideal

PERFIL DEL EMPRESARIO IDEAL

Edad	30 - 50 años
Sexo	Indistinto
Escolaridad	Licenciatura

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA



SOFT Y HARD SKILLS

- * Haber trabajado previamente por lo menos 2 años en una empresa que no sea propia o de algún familiar
- * Está familiarizado con el micro y macro entorno del giro
- * Utiliza información para la toma de decisiones
- * Comunica de manera clara las instrucciones al personal
- * Delega tareas al área y persona adecuada
- * La toma de decisiones es proporcional al tamaño del problema
- * Llama la atención al personal en lo individual y centrado en el tema a resolver
- * Se dirige y refiere al personal, clientes y proveedores de manera respetuosa
- * Los indicadores y objetivos definidos son realistas
- * Escucha a sus colaboradores
- * Propicia un ambiente de mejora continua
- * Busca capacitarse para conocer las nuevas tendencias que influyen en su giro
- * Sigue su intuición y la soporta con información
- * Gusta del riesgo
- * Practica algún deporte

FUNCIONES

- * Diseño de estrategias a corto, mediano y largo plazo
- * Toma de decisiones estratégica con base en información
- * Definición de objetivos SMART
- * Implementación de mejoras
- * Asignar tareas
- * Aprobación de proyectos anuales, asegurando su aplicación en la organización
- * Constante estudio del macro y micro entorno de su giro para asegurar la innovación constante
- * Ser el agente de cambio de la organización
- * Autorización de presupuesto general

Si la organización está en sus primeros años:

- Comercialización
- Costeo y precios de los productos
- Logística
- Diseño e implementación de Políticas de venta

INDICADORES

Crecimiento de la organización	<i>Total de ventas del año anterior / Total de ventas del año en curso</i>
Razón circulante (liquidez)	<i>Activo circulante / pasivo circulante</i>
Apalancamiento	<i>Activo total / Capital contable</i>
Prueba del ácido	<i>(Activo circulante - almacenes) / pasivo circulante</i>
Producción (financiero)	<i>Utilidad de operación / Activos</i>
Ventas	<i>Cumplimiento del objetivo de ventas del año</i>
Rotación de personal	<i>total de personas que renunciaron o se corrieron / total de empleados</i>
Clima laboral	<i>Índice de clima laboral</i>
Impacto ambiental	

Fuente: Ríos M., 2020

Diagrama 37 Herramienta Pre - Diagnóstico para el consultor de una MiPYME - Parte I

DIAGNÓSTICO - CONOCIENDO LA EMPRESA	
GIRO y TAMAÑO DE LA EMPRESA	
¿Qué giro tiene?	
¿Qué tipo de comercialización manejan?	
¿cuánto es su facturación anual? (quitar los últimos tres ceros y redondear, ejem: 1,000)	
¿Cuántos empleados tiene la empresa?	
¿Tienen contador interno?	
¿Existe flujo de caja (cash flow)?	
¿Los dueños tienen un sueldo fijo?	
Si los dueños no tienen sueldo fijo, ¿cómo se pagan sus gastos personales?	
¿Hay tabuladores de sueldos?	
¿Cada cuánto tiempo se revisan el estado de resultados y el balance general?	
¿cuántos indicadores financieros se toman en cuenta para toma de decisiones?	
¿Existe presupuesto de gastos?	
¿Existe presupuesto de ingresos?	
¿cómo se controlan los gastos?	
GESTIÓN	
¿Quién tiene la última palabra para la toma de decisiones en la empresa?	
¿Cuántos tomadores de decisiones hay?	
¿Al tomador de decisiones le gusta lo que hace?	
¿Es claro el tramo de control?	
¿Es clara la cadena de mando?	
¿Es claro el tomador o tomadores de decisiones en lo que quieren? - Para saber si es claro, el consultor debe poder convertir las ideas del empresario en acciones, estrategias, objetivos claros y alcanzables.	
¿Lo que el tomador o tomadores de decisiones quiere está alineado con el core bussines de la empresa?	
¿cómo le gusta al tomador o tomadores de decisiones ver la información?	
¿Tienen planes concretos a futuro? (aún cuando no estén por escrito)	
Si tienen planes a futuro - marca de la siguiente lista los que si tiene (aún cuando no estén por escrito)	
Corto	
Mediano	
Largo	

Fuente: Ríos M., 2020

Ilustración 37 - Herramienta Pre - Diagnóstico para el consultor de una MiPYME - Parte I

Diagrama 38 Herramienta Pre - Diagnóstico para el consultor de una MiPYME - Parte II

INFORMACIÓN PARA DIAGNÓSTICO Y MADUREZ DE LAS ÁREAS FUNCIONALES	
OPERACIONES	
¿Qué puesto tiene el jefe del área?	
¿Cuántas personas son en esta área?	
¿Tienen descriptivo de puesto?	
¿La carga de trabajo y las funciones corresponden al puesto?	
¿Tienen manuales de procedimientos?	
¿Cuenta con objetivo funcional?	
Menciona las áreas funcionales que tienen objetivos	
¿Tienen indicadores de desempeño?	
¿Tienen 5's?	
MKT	
¿Qué puesto tiene el jefe del área?	
¿Cuántas personas son en esta área?	
¿Tienen descriptivo de puesto?	
¿La carga de trabajo y las funciones corresponden al puesto?	
¿Tiene indicadores?	
¿Tienen presencia en redes sociales?	
¿Es la presencia en redes adecuada al modelo de negocio y al producto?	
¿Tienen material POP?	
¿Tienen plan de ventas?	
¿Existen procesos y políticas de ventas?	
¿Existe objetivo de ventas?	
¿Se mide el objetivo de ventas?	
DO	
¿Qué puesto tiene el jefe del área?	
¿Cuántas personas son en esta área?	
¿La carga de trabajo y las funciones corresponden al puesto?	
¿Tiene indicadores?	
¿Tiene organigrama por escrito?	
¿Tienen descripciones de puesto?	
¿Existen procesos y políticas de DO?	
¿El personal tiene contrato?	
¿Está el personal dado de alta en IMSS?	
Finanzas / Contabilidad	
¿Qué puesto tiene el jefe del área?	
¿Cuántas personas son en esta área?	
¿La carga de trabajo y las funciones corresponden al puesto?	
¿Tiene indicadores?	
¿Tiene organigrama por escrito?	
¿Tienen descripciones de puesto?	
Balance	
Estado de Resultados	
Indicadores financieros	
Indicadores financieros	
RP - sistemas de administración para PYMES	
¿Tienen estrategia fiscal?	
¿Hacen auditorías contables?	

Fuente: Ríos M., 2020

Diagrama 39 Herramienta Pre - Diagnóstico para el consultor de una MiPYME - Parte III

RESPECTO AL ÁREA A INTERVENIR	
¿Es parte del core bussines o es un área soporte?	
¿cuál es el área a intervenir?	
¿por qué el empresario eligió esta área?	
MADUREZ DEL ÁREA A INTERVENIR	
¿cuántos niveles jerárquicos tiene el área? (Dirección, Gerencia o coordinación, Jefatura, Supervisor, Operativos)	
¿cuántas personas trabajan en esa área?	
¿Qué clasificación ocupa en el macro proceso?	
¿Tiene descripción de puesto?	
¿tiene procesos y políticas?	
¿Tiene presupuesto?	
¿Tiene indicadores?	
RESPECTO AL CORE BUSSINES	
¿El modelo de negocio responde a las necesidades actuales?	
¿Cuáles son las principales áreas de la organización? (marcar con "X")	
Compras	
Finanzas / Contabilidad	
Producción	
Mercadotecnia	
Comercial / Ventas	
Logística	
Personal / Capital Humano	
Servicio al cliente / Calidad en el servicio	
Servicio post venta	
Calidad en producción	
Operaciones - almacén - procesos -	
TI - Tecnología de la información	
Diseño	

Fuente: Ríos M., 2020

REFERENCIAS

1. BIBLIOGRAFÍA

- Alvaro Pedroza (coordinador), A. O. (Septiembre de 2019). Programa formal de investigación - Entorno socioeconómico y Gestión de Empresas MiPYMES. Tlaquepaque, Jalisco, México.
- Arana, D. (2018). PYMES Mexicanas, un panorama 2018. *International Finance Coproration, Red Forbes*.
- Almaguer Torres, R., Pérez Campaña, M., & Aguilera García, L. (2019). *PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA EVALUAR PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL*. La Habana, Cuba
- CIFUENTES, M. O. (2017). *LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL COMO UNA ESTRATEGIA PARA EL*. Bogotá: Fundacion Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá.
- CONCAMIN - 2017 - CONSEJO DE CAMARA DE INDUSTRIALES
- Daniel Herмосilla, A. A. (Diciembre de 2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- egurrero. (2016). ENEAGRAMA EN EL TRABAJO. Zapopan.
- , Eckert, C., Iskhakov, F., Louviere, J., & Thorp, S. (2018). First Impressions Matter: An Experimental Investigation of Online Financial Advice. *Management Science*, 64(1), 288-307. doi: 10.1287/mnsc.2016.2590
- Excelsior. (2010). La importancia de las PYMES.
- FEDERAL, S. D.-G. (2020). *Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario* . Obtenido de <https://www.gob.mx/pronafim>
- Forbes, R. (2018). *International Finance Corporation*.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Bussines Review*, 3.
- Gregorio Rodriguez Gomez, J. G. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Malaga: Aljibe.
- <https://definicion.de/pyme/>. (s.f.).
- Graham, B. (2007). *El inversor inteligente*. 4th ed. [S.I.]: HarperCollins Español, p.33.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). Metodología de la investigación (3rd ed., pp. 4-23). Celaya: McGraw-Hill Interamericana.
- <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/> - consulta 5 de Febrero 2019
- INADEM. (2019). Retrieved from <http://www.inadem.gob.mx/>
- INEGI. (2019). *ACTUALIZACIÓN DE LA MEDICIÓN DE LA ECONOMÍA INFORMAL* . México: INEGI.
- INEGI. (2019). *ACTUALIZACIÓN DE LA MEDICIÓN DE LA ECONOMÍA INFORMAL* ,. Mexico: INEGI.
- INEGI. (2019). *INEGI presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MIPYMES (ENAPROCE) 2018*. México: SECRETARIA DE ECONOMIA - GOBIERNO FEDERAL.

- Jaraba Suarez, L., Valencia Arguello, J., Cruz Lara, D., & Murillo Castro, T. (2018). *ESTUDIO DE PREFECTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN PROYECTOS* (Proyecto de Grado). Universidad Católica de Colombia.
- Julie R. Agnew, H. B. (2016). First Impressions Matter: An Experimental Investigation of. *Managemtn Science*, 1-20.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Direction de Marketing* (15th ed., pp. 20-23, 48-50). Pearson Education Inc. Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264204591-es>
- La importancia de las PYMES. (22 de noviembre de 2010). *Periódico Excelsior*.
- Mankiw, N. (2015). *Principios de Economía* (7th ed.). Cenage Learning.
- pública, S. d. (2014). *Desarrollo de la industria de la consultoria en Mexico*.
- OECD (2013), *Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México*, OECD
- Páramo, P., & Otálvaro, G. (2006). Investigación Alternativa: Por una distinción entre posturas epistemológicas y no entre métodos. *Cita De Moebio - Revista De Epistemología De Ciencias Sociales*, 25(Marzo). Retrieved from <https://nuevosfoliosbioetica.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/25953/27266>
- Redacción. (2015). Mexico, mercado de la consultoría. *El economista*.
- Renée Mauborgne, W. C. (2012). *La estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Norma.
- Ruiz, S. O. (2009). *Consultoría: Fuera máscaras. Expansión*.
- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. (2019). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. México, DF.
- Secretaría de la función pública. (2014). *Desarrollo de la Industria de la Consultoría en México*.
- Stephen A. Ross, R. W. (2018). *Finanzas Corportivas*. México DF: Mc Graw Hill
- Triola, M. (2012). *Estadística*. [Place of publication not identified]: Prentice Hall.
- UNION, C. D. (2 de JULIO de 2019). *LEY FEDERAL DEL TRABAJO*. México, México, México.
- Waltzlawick, P. (2007). *El lenguaje del cambio*. España: Herder.
- Zarate, V. (2010). Evaluaciones económicas en salud: Conceptos básicos y clasificación. *Rev. Med. Chile*, 93-97.
- Vílchez-Torres, M. (2018). Propuesta de negocio de servicios profesionales enfocado en el desempeño empresarial de la pequeña y microempresa. *Revista Perspectiva*, (Vol. 19, núm. 4), 452-458
- Zarate, V. (2010). Evaluaciones económicas en salud: Conceptos básicos y clasificación. *Rev. Med. Chile*, 93-97