



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“CONSULTORÍAS, SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE LAS
PYMES EN PUEBLA, EN CUANTO A SU ADMINISTRACIÓN”**

DIRECTOR:

Dra. Maria Antonieta Monserrat Vera Muñoz

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA(N):

Gabriel Alejandro Sigler Ochoa

Puebla, Pue. Enero 2017.

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **"CONSULTORÍAS, SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE LAS PYMES EN PUEBLA, EN CUANTO A SU ADMINISTRACIÓN"**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

GABRIEL ALEJANDRO SIGLER OCHOA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 20 de enero de 2017


DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ



c.c.p. Alumnos (s)

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

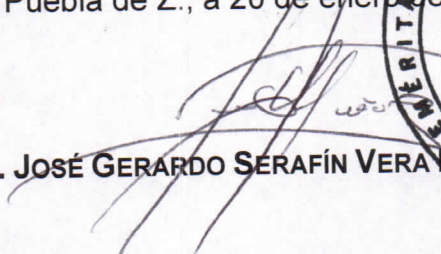
Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** de la tesis denominada: **“CONSULTORÍAS, SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE LAS PYMES EN PUEBLA, EN CUANTO A SU ADMINISTRACIÓN”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

GABRIEL ALEJANDRO SIGLER OCHOA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 20 de enero de 2017


DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ



c.c.p. Alumnos (s)

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **“CONSULTORÍAS, SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE LAS PYMES EN PUEBLA, EN CUANTO A SU ADMINISTRACIÓN”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

GABRIEL ALEJANDRO SIGLER OCHOA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 20 de enero de 2017


DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ



c.c.p. Alumnos (s)

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Lector** de la tesis denominada: "**CONSULTORÍAS, SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE LAS PYMES EN PUEBLA, EN CUANTO A SU ADMINISTRACIÓN**", elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

GABRIEL ALEJANDRO SIGLER OCHOA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 20 de ene. de 2017


MTRO. MIGUEL ÁNGEL PALACIOS ACEVO



c.c.p. Alumnos (s)



BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/004/17
Asunto: Digitalización de Tesis

C. GABRIEL ALEJANDRO SIGLER OCHOA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“CONSULTORÍAS, SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DE LAS PYMES EN PUEBLA, EN CUANTO A SU ADMINISTRACIÓN”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 22 de febrero de 2017

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad
de Contaduría
Pública

Bld. Valsequillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

c.c.p. SIEP
ECA

RESUMEN

La importancia que tienen las PYMEs en la economía de México y el alarmante índice de empresas que fracasan en la ciudad de Puebla, llevan a entender sus causas, antecedentes históricos y entorno. Pero sobre todo cuales son las disciplinas esenciales de la administración donde están sus principales áreas de oportunidad y que papel tienen las consultorías para resolver estas mismas, determinando si los servicios que ofertan están adecuados a la demanda, mediante una investigación de mercado elaborado de manera estratégica para poder detectar claramente estas necesidades, y de esta manera estar en posición de poder realizar una propuesta para adecuar los servicios de las consultorías a la demanda de las PYMEs, para que de esta forma se logre contribuir en disminuir el índice de PYMEs que fracasan en la ciudad de Puebla, y de esta manera mejore la economía del país y específicamente la de la ciudad de Puebla, generando un importante impacto en la sociedad.

PALABRAS CLAVE

PYMEs, Consultoría, Servicios, Áreas de Oportunidad, Oferta y Demanda

ABSTRAC

The importance that have the PYMEs in the economy of Mexico and the alarming rate of businesses fail in the city of Puebla, lead us to understand its causes, historical background and environment. But above all what are the essential management disciplines where are their main areas of opportunity, and what role have the consulting to solve it, determining whether the services offered are appropriate to the demand, by a market investigation prepared strategically to detect clearly these needs, and be in position to make a proposal to adapt the services Consultancies to the PYMEs demand, so that in this way it is achieved contribute to decrease the rate of small businesses that fail in the city of Puebla, and thus improve the country's economy and specifically the city of Puebla, generating a significant impact on the society.

KEYWORDS

PYMEs, Consulting, Services, Areas of Opportunity, Supply and Demand

| | | |
|--|--|-------------|
| I. | INTRODUCCIÓN | i |
| II. | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | iii |
| III. | JUSTIFICACIÓN | iv |
| IV. | OBJETIVOS | v |
| | a) Objetivo General..... | v |
| | b) Objetivos Específicos..... | vi |
| V. | PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN | vii |
| | a) Pregunta del Objetivo General..... | vii |
| | b) Preguntas de los Objetivos Específicos..... | vii |
| VI. | HIPÓTESIS | viii |
| VII. | VARIABLES | viii |
| | a) Variables Independientes..... | viii |
| | b) Variables Dependientes..... | viii |
| VIII. | DISEÑO METODOLÓGICO | ix |
| | a) Tipo de Investigación..... | ix |
| | b) Métodos de la Investigación..... | x |
| | c) Técnicas de la Investigación..... | x |
| IX. | ALCANCE Y LIMITACIONES | xi |
| CAPÍTULO I LAS PYMES EN MÉXICO Y SU ENTORNO | | 2 |
| 1.1 | ANTECEDENTES HISTÓRICOS | 2 |
| 1.2 | LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN MÉXICO | 3 |
| 1.3 | LA PERMANENCIA Y SUS CAUSAS | 4 |

| | | |
|------------|--|----------|
| 1.4 | AREAS DE OPORTUNIDAD MÁS COMUNES | 8 |
| 1.4.1 | Orientación al mercado | 8 |
| 1.4.2 | Utilización de Tecnología apropiada | 9 |
| 1.5 | DISCIPLINAS PARA SU ÓPTIMA ADMINISTRACIÓN | 9 |
| 1.5.1 | Administración..... | 9 |
| 1.5.2 | Proceso administrativo | 10 |
| 1.5.2.1 | Planificación..... | 10 |
| 1.5.2.2 | Organización | 11 |
| 1.5.2.3 | Dirección | 12 |
| 1.5.2.4 | Control..... | 12 |
| 1.5.3 | Planeación estratégica | 13 |
| 1.5.4 | Análisis FODA..... | 14 |
| 1.5.4.1 | Stakeholders | 16 |

CAPÍTULO II LAS CONSULTORÍAS CON SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN¹⁹

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2.1 | LA CONSULTORÍA | 19 |
| 2.2 | LOS OBSTÁCULOS DE LAS CONSULTORÍAS PARA ATENDER LAS PYMES | 20 |
| 2.3 | CARACTERÍSTICAS DE LAS CONSULTORÍAS | 20 |
| 2.4 | EL PROCESO DE CONSULTORIA | 21 |
| 2.5 | DIAGNOSTICO | 23 |
| 2.5.1 | Replanteamiento del problema y objetivo..... | 24 |
| 2.5.2 | El personal de la organización y el diagnóstico | 25 |
| 2.6 | PLAN DE ACCION E IMPLEMENTACION..... | 26 |
| 2.7 | TERMINACION | 28 |
| 2.8 | NECESIDADES DE LAS PYMES COMO PUNTO DE PARTIDA PARA LAS CONSULTORIAS EN ADMINISTRACIÓN..... | 30 |
| 2.8.1 | Necesidad, deseos y demanda..... | 30 |
| 2.9 | MERCADOTECNIA ESTRATEGICA | 31 |
| 2.9.1 | Plan de mercadotecnia estratégica | 31 |
| 2.9.2 | Condiciones del mercado | 32 |
| 2.9.3 | Matriz de la demanda..... | 33 |
| 2.9.4 | Determinación del producto o servicio..... | 34 |

| | |
|---|------------------|
| CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y METODOLOGÍA..... | 36 |
| 3.1 LEVANTAMIENTO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO | 36 |
| 3.1.1 Población | 36 |
| 3.1.2 Muestra | 37 |
| 3.1.3 Instrumento..... | 39 |
| 3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS | 40 |
| 3.2.1 Presentación de Resultados | 40 |
| 3.2.2 Análisis de Resultados..... | 43 |
| 3.3 METODOLOGIA | 52 |
| 3.4 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS..... | 53 |
| <i>PROPUESTA.....</i> | <i>54</i> |
| <i>CONCLUSIONES.....</i> | <i>57</i> |
| <i>REFERENCIAS.....</i> | <i>59</i> |
| <i>ANEXOS.....</i> | <i>61</i> |

I. INTRODUCCIÓN

El índice alto de empresas que fracasan en la ciudad de Puebla, ha generado una mayor demanda en los servicios de Consultoría, razón por la cual hay un constante crecimiento años tras año, sin embargo es importante adecuar la oferta de servicios que estas tienen, por lo tanto es importante entender cuáles son las principales áreas de oportunidad de las PYMEs respecto a su administración, cuales son los servicios que ofrecen las consultorías hoy en día para cubrir estas necesidades y de qué manera se debe ajustar estos servicios para contribuir de manera asertiva a sus nuevas necesidades.

Por lo tanto el presente trabajo de investigación está enfocado en entender primero porque hoy en día las Consultorías en Puebla ofrecen servicios en la área de administración abarcando solamente una parte de las disciplinas esenciales que se pueden ofrecer, y determinar cuáles son las que hacen falta, ya que al no ofrecer soluciones en todas las disciplinas esenciales no se satisface las necesidades de las PYMEs, y las que se ofrecen no están al alcance de su economía, mientras tanto existe un problema muy fuerte en el índice de PYMEs que cierran, así como sucede en otros países donde la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) comenta que “no debe ocultar la existencia de ciertos desajustes en el mercado. El rápido crecimiento del sector en los últimos años, tanto en volumen de negocio como en el desarrollo de nuevas actividades enmarcadas bajo la etiqueta de “Consultoría”, necesita de un período de madurez de la oferta y de la demanda que no ha sido resuelto satisfactoriamente en el mercado español.” ((AEC), 1995). Esto a creando un impacto directamente en la economía del Mexico, ya que “México el 97.1% de las empresas del país son PYMEs, en conjunto generan el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 64% del empleo del país. Más del 90% de las PYMEs son caracterizadas por ser familiares

(De la Garza, 2002; INEGI, 1999) y se estima que el comercio informal (empresas familiares no contabilizadas en esta estadística) en conjunto generaría cerca del 50% del PIB si se formalizara y contribuyera a la hacienda pública (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2002; SmiPyme, 2001).” (Farías, 2006).

Para el desarrollo del tema referido se consideraron los siguientes capítulos.

Capítulo I aborda los antecedentes de las PYMEs en México, donde se destaca como han evolucionado en el tiempo, siendo el sustento de la mayoría de las familias en México, además de identificar las principales causas por las que muchas PYMEs fracasan y entender cuáles son las áreas de oportunidad más comunes para poder determinar que disciplinas son las idóneas para fortalecer este sector.

Capítulo II profundiza que es una consultoría, cuales son los procesos básicos para diagnosticar, planificar y corregir los principales problemas de las PYMEs, detallando y entendiendo cada etapa de sus procesos, así como saber cuales son las mejores prácticas para detectar de manera acertiva las necesidades de las PYMEs.

Capítulo III se realiza una investigación de campo donde se abarca tanto PYMEs como Consultorías, llevando a cabo entrevistas a las PYMEs respaldado por un cuestionario y un sondeo de servicios para las Consultorias, logrando de esta forma información ordenada y suficiente que permite un análisis profundo.

Con los anteriores capítulos se planteó una propuesta, donde se obtuvieron conclusiones que pretenden contribuir al desarrollo de las PYMEs.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Derivado de la problemática a nivel mundial y en México sobre el gran índice de PYMEs que cierran por una mala administración, se detecta la necesidad de definir claramente las disciplinas principales en las que las Consultorías deben enfocar sus servicios para satisfacer las necesidades de las PYMEs en cuanto a su administración, por ejemplo en España tienen “la voluntad de corregir estos desajustes y consecuentemente, mejorar las relaciones de mercado en su globalidad, entendidas desde la toma de contacto entre la oferta y la demanda hasta la finalización de un proyecto, es lo que ha movido a la AEC, cumpliendo uno de sus objetivos como asociación, y a las empresas que la integran a proponer al mercado ejercicio conjunto de autocrítica honesta y sincera, y un propósito claro de mejora de aquellos aspectos en los que ambas partes estamos de acuerdo en que hay espacio para mejorar” ((AEC), 1995), y más aún que en “México el 97.1% de las empresas del país son PYMEs, en conjunto generan el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 64% del empleo del país. Más del 90% de las PYMEs son caracterizadas por ser familiares (De la Garza, 2002; INEGI, 1999) y se estima que el comercio informal (empresas familiares no contabilizadas en esta estadística) en conjunto generaría cerca del 50% del PIB si se formalizara y contribuyera a la hacienda pública (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2002; SmiPyme, 2001).” (Farías, 2006).

“Menos de la mitad de las PYMEs mexicanas nuevas sobreviven por más de dos años (35%) y las que sobreviven lo hacen con pocas posibilidades de éxito, las caracteriza la incertidumbre al no existir precedentes o experiencia previa en la gestión de empresas, así como la falta de recursos de todo tipo. De ellas, una pequeña fracción se desarrolla dentro del grupo de empresas de alto rendimiento que lleva a la innovación y desempeño industrial, el 24% de las mismas

sobreviven a través de la segunda generación, y solo el 14% trasciende a la tercera (INEGI, 1999; SmiPyme, 2003).” (Farías, 2006).

“Lo anteriormente expresado, marca la brecha entre las características de las PYMEs mexicanas y su desarrollo, el cual depende de los siguientes factores:

- Internos. Principalmente se encuentran: la falta de financiamiento, la capacidad para buscar oportunidades y relacionarse con el entorno, de ser eficaz y eficiente, la forma de dirección, la falta de profesionalización de la empresa y la formación. Estos tres últimos elementos son centrales para lograr el desarrollo de la Pyme en el proceso de cambio.
- Externos. Condiciones del mercado, políticas y restricciones gubernamentales, entre otros.” (Farías, 2006).

Por lo anterior, fue necesario precisar en qué disciplinas deben enfocar los servicios las Consultorías en el área de administración, tomando en cuenta las características principales de hoy en día de las PYMEs en la Ciudad de Puebla, para que de esta forma contribuyan a su desarrollo y la del país.

III. JUSTIFICACIÓN

Para poder crear una Consultoría que satisfaga la demanda actual de las PYMEs en la Ciudad de Puebla de forma integral en los servicios de administración, es importante conocer las disciplinas principales donde se encuentran sus áreas de oportunidad. “Uno de los principales objetivos de la profesionalización, implica

modificar la estructura de la Pyme; los principales problemas que hay que resolver en este aspecto se resumen en los siguientes puntos (Bridges, 1997; Harrington, 2003; Irwin, 2000; Porter, 2000c; Porter, 2001b): cómo funcionará la comunicación en la empresa, cómo se tomarán las decisiones, cómo se establecerán las pautas de manejo, cómo se determinarán las responsabilidades y se delegará autoridad, cómo se reconocerá y compensará el rendimiento.” (Farías, 2006).

Teniendo bien claro lo anterior se pudo definir las disciplinas idóneas para determinar el portafolio de servicios que ayuden a su profesionalización. “La Pyme tiene rasgos comunes independientemente del sector al que pertenezca, y partiendo de que la Consultoría es en esencia una solución del problema, el modelo deberá proporcionar la estructuración de la solución para el desarrollo, seleccionando los instrumentos necesarios para dar cumplimiento a las singularidades de la empresa.” (Farías, 2006)., Es por ello que fue importante hacer una investigación a fondo sobre las demanda real que existente en las PYMEs para que de esta forma se adecuen los servicios que ofrecen las Consultorías y contribuyan de manera categórica al desarrollo de las mismas.

IV. OBJETIVOS

a) Objetivo General

Definir en qué disciplinas se deben enfocar los servicios de las Consultorías, en el área de administración, para lograr satisfacer las necesidades actuales de las PYMEs en la Ciudad de Puebla.

b) Objetivos Específicos

1. Definir en qué disciplinas del área de administración, están los principales problemas en las PYMEs de la Ciudad de Puebla.
2. Determinar que tanto están dispuestas las PYMEs en la Ciudad de Puebla en contratar una Consultoría externa para cubrir sus necesidades.
3. Investigar si las Consultorías existentes en la ciudad de Puebla, han logrado satisfacer las necesidades de las PYMEs con los servicios que ofrecen en las diferentes disciplinas en el área de administración.
4. Identificar las Consultorías que ofrecen servicios en el área de administración, a las PYMEs de la Ciudad de Puebla.
5. Identificar que disciplinas, en el área de administración, están enfocados los diferentes servicios que ofrecen las Consultorías de la Ciudad de Puebla.
6. Destacar la importancia de las diferentes disciplinas en el área de administración en que están enfocados los servicios que ofrecen las Consultorías de la Ciudad de Puebla.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

a) Pregunta del Objetivo General

¿En qué disciplinas deben estar enfocados los servicios que ofrecen las Consultorías, en el área de administración, para lograr satisfacer las necesidades actuales de las PYMEs en la Ciudad de Puebla?

b) Preguntas de los Objetivos Específicos

1. ¿En qué disciplinas, del área de administración, están los principales problemas en las PYMEs de la Ciudad de Puebla, en base a su sector y tamaño?
2. ¿Qué tanto están dispuestas las PYMEs en la Ciudad de Puebla en contratar una Consultoría externa para cubrir sus necesidades?
3. ¿En qué medida las Consultorías existentes en la Ciudad de Puebla, han logrado satisfacer las necesidades de las PYMEs de la Ciudad de Puebla, con los servicios que ofrecen en las diferentes disciplinas en el área de administración?
4. ¿Cuáles son las consultorías que ofrecen servicios en el área de administración, a las PYMEs en la Ciudad de Puebla?
5. ¿Qué disciplinas, en el área de administración, están enfocados los diferentes servicios que ofrecen las Consultorías en la Ciudad de Puebla?

6. ¿Cuál es la importancia de las diferentes disciplinas en el área de administración, en que están enfocados los servicios que ofrecen las Consultorías de la Ciudad de Puebla?

VI. HIPÓTESIS

Las Consultorías al ofrecer servicios de administración basados en las disciplinas del Proceso Administrativo, Finanzas, Mercadotecnia, Talento Humano, Desarrollo Organizacional, Tecnología y Sistemas, logran satisfacer las necesidades actuales de las PYMEs en la Ciudad de Puebla.

VII. VARIABLES

a) Variables Independientes

- Servicios de administración, enfocados en las áreas de Proceso Administrativo, Finanzas, Mercadotecnia, Talento Humano, Desarrollo Organizacional, Tecnología y Sistemas.

b) Variables Dependientes

- Satisfacer necesidades actuales de las PYMEs

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

a) Tipo de Investigación

Se inicio la investigación de forma histórica porque es vital entender que tan importante han sido las PYMEs en México en el pasado hasta nuestros tiempos, ¿cómo han evolucionado?, ¿conocer cuáles han sido sus principales áreas de oportunidad?, y ¿cómo lo han solucionado? También fue explicativa ya que se da un contexto de los orígenes y causas de las principales áreas de oportunidad de las PYMEs en México y en otros países.

Por otro lado, se analizó como en la actualidad las Consultorías han tratado de apoyar a las PYMEs en sus principales áreas de oportunidad, respecto a su administración. Además fue de Campo, Cuantitativa y Cualitativa, para saber ¿qué servicios ofrecen a las PYMEs?, ¿cuál ha sido su impacto en la actualidad?, y ¿qué importancia tiene ofrecer servicios integrales?

Y por último fue Correlacional ya que después del análisis de todo lo anterior se relacionaron todos los objetos con el fin de entender ¿de qué forma se pueden solucionar las principales áreas de oportunidad de las PYMEs en la Ciudad de Puebla?

b) Métodos de la Investigación

Se utilizaron varios métodos de investigación iniciando con el inductivo o experimental, para partir de hechos consumados, que sirvieron de base para analizar las causas, donde también se implementó el método deductivo y teórico.

Mediante el método cualitativo se obtuvo las características actuales de las Consultorías para su claro entendimiento, combinado con un método cuantitativo logrando conocer que tanto han resuelto la demanda actual de servicios en administración que hay en las PYMEs de la Ciudad de Puebla y por último análogo para dar respuesta a la hipótesis que en un inicio fue planteada.

c) Técnicas de la Investigación

Es documental y de encuesta, documental ya que se revisó la situación histórica de las PYMEs en Cámaras, Dependencias de Gobierno, Artículos y Tesis. También la investigación se apoyó en libros que tienen un enfoque a la administración de las PYMEs, principales áreas de oportunidad, orígenes y causas, así como su relación e impacto en sus resultados.

Por otro lado se aplicó la técnica de Encuesta realizada a una muestra de PYMEs en Puebla donde se corroboró si implementan las diferentes disciplinas de la administración en su empresa, además se dio respuesta a si han acudido a una Consultoría para satisfacer la demanda que tienen en los servicios de administración, y en los casos que así fue ¿Si realmente les ayudo a tener

mejores resultados?, midiendo de esta forma la efectividad de los servicios que ofrecieron las Consultorías, permitiendo hacer un análisis para realizar una propuesta objetiva.

IX. ALCANCE Y LIMITACIONES

La presente investigación, se llevó a cabo en la Ciudad de Puebla, en beneficio a las Consultorías y PYMEs, con el propósito de explorar, conocer y determinar sobre estas, para evaluar si las Consultorías ofrecen los servicios adecuados, que logre satisfacer la demanda actual de las PYMEs en la Ciudad de Puebla. Con lo anterior, se explicó cuál ha sido la evolución de las PYMEs en el último año, que tan importante son para la economía de México, cuáles son los principales factores externos e internos que impiden su óptimo desarrollo y competitividad. Así mismo se investigó que Consultoras ofrecen servicios de administración a las PYMEs de la Ciudad de Puebla, verificando si realmente logran cubrir las necesidades (demanda) de estas mismas, resaltando la importancia de que estos servicios se den de forma integral.

CAPÍTULO I

LAS PYMES EN MÉXICO

Y SU ENTORNO

CAPÍTULO I LAS PYMES EN MÉXICO Y SU ENTORNO

Este capítulo habla de cómo ha evolucionado las PYMEs en México, para entender su naturaleza y porque son tan importantes para la economía de México, presentando estadísticas impactantes de la trascendencia que tienen en el PIB del país, número de empleos, etc., pero por otro lado se muestra el lado gris, explicando los indicadores alarmantes del alto índice de fracaso y a que se debe esta situación, aportando cuáles fueron las áreas de oportunidad más comunes según otros análisis. Debido a lo anterior, también se precisa la definición e importancia de cada una de las disciplinas, en cuanto administración se refiere, donde están las principales áreas de oportunidad de las PYMEs, que deben desarrollar o fortalecer para lograr su permanencia por muchos años.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En México las PYMEs durante muchos años han tenido un papel muy importante en la económica de las familias mexicanas, ya que ha representado uno de sus principales ingresos, “las PYMES han constituido los ingresos principales de muchas familias mexicanas, ya que de ellas una familia puede sostenerse, sin necesidad de realizar algún trabajo adicional, además es de considerarse que constituyen un apoyo para las siguientes generaciones de empresarios, por la transmisión de los secretos de la empresa familiar, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de las empresas mexicanas, de una manera empírica en la mayor parte de los casos.” (García, 2010), además que “Su potencial de desarrollo y su flexibilidad las hacen proclives a crecer y a aprovechar mejor las inversiones colocadas en ellas. Esta importancia comenzó a darse a partir de los cambios estructurales de los años setenta, pues en esa época la noción de "empresa" cambió considerablemente. Ser más grande no equivalía a funcionar mejor, pues

incluso algunas empresas se dieron cuenta que disminuyendo su tamaño aumentaban su productividad. En suma, los países en vías de desarrollo han reconocido la importancia de las PYMEs para el óptimo desenvolvimiento de sus economías.” (Rodríguez, 2011)

Por muchos años las PYMEs se caracterizan por ser muy vulnerables y tener un gran número de empresas que cierran año tras año, siendo su principal problema la GLOBALIZACION, debido a la llegada de empresas transnacionales. “Las empresas transnacionales, por su tremenda capacidad de compra, pueden solicitar mejores condiciones en cuanto a precio y crédito a sus proveedores, contando así con una ventaja casi insuperable por los pequeños negocios.” (García, 2010), esto se empieza a reflejar en la desaceleración de los años 1998-2003 de las PYMEs donde “crecieron a bajas tasas (1.6 y 3.7% p/a, respectivamente). Este descenso en la creación de unidades económicas, y muy probable del impacto de la crisis de 1994-1997, la contracción del crédito bancario y el descenso del apoyo gubernamental a la actividad empresarial, así como las vulnerabilidades propias de esas unidades” (Najar, 2011).

1.2 LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN MÉXICO

México es un país en vías de desarrollo y las PYMEs se han vuelto el sostén de muchas familias ya que gran parte del empleo que hay es mediante este sector. “Existen numerosos argumentos sobre la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en la economía del siglo XXI; por ejemplo, que son el segmento empresarial más numeroso que generan la mayoría de los empleos a nivel mundial, y que en algunos países producen más de la mitad de la riqueza.” (Mojica, 2014) “México es un generador de pequeños y medianos negocios, los cuales tradicionalmente han sido abastecedores de producto y empleo. En la

actualidad, existe un universo de 4.1 millones de empresas, 95.6% son microempresas, 3.4% son pequeñas y 0.8%, medianas Solo 0.2% son grandes de empresas. Dicho universo es alimentado anualmente por 200 mil empresas nuevas.” (Najar, 2011)

Lo anterior ha ocasionado que el gobierno busque la forma de poner las condiciones idóneas para que las PYMEs tengan un mejor desarrollo, por lo que “ha detonado, tanto en México como en la mayoría de las economías desarrolladas y emergentes, numerosos programas públicos orientados, en un primer momento, a proporcionarles financiamiento, y posteriormente, a corregir fallas del mercado, desarrollar capacidades y propiciar sinergias entre las empresas y otros actores involucrados en el proceso, en especial gobierno, universidades y centros de investigación.” (Mojica, 2014)

Por lo tanto cada vez más emprendedores deciden iniciar un negocio, motivado principalmente por el hecho de que México es un país en desarrollo, “la intención de emprender es más fuerte en países menos desarrollados.” (Mojica, 2014) Pero esto ha rebasado la oferta de apoyos por parte del gobierno, volviéndose insuficientes.

1.3 LA PERMANENCIA Y SUS CAUSAS

El sector empresarial de las PYMEs, si bien representa la mayoría de empresas en México, también representa el sector que está más propenso al fracaso, donde el “65% desaparece antes de dos años. Peor aún, 50% quiebra en el primero, 30% en el segundo. Al décimo año de su creación solo sobrevive 10% es decir se mueven a una tasa decreciente de 22.6% p/a. En otras palabras, esta mortalidad

de empresas mexicanas solo permite que de cada 100 empresas nuevas, solo 10 logren tener posibilidades de consolidarse en el mercado formal al décimo año de operación.” (Najar, 2011).

Esto se debe a diferentes causas, “66% fue ocasionado por falta de capacitación adecuada y oportuna, 34% restante no se especifican las causas. Indudablemente, dentro de 66% están implícitos factores relacionados con el desconocimiento del mercado, del tipo de producto requerido, de los competidores, con técnicas y calidad del producto, de habilidades para vender, de su inserción en la cadena productiva; es decir, factores de riesgo asociados con un bajo perfil innovador.” (Najar, 2011) Y mucho menos logran crecer de pequeña a mediana empresa, esto se debe “porque no logran resolver tres problemas básicos: la insuficiencia tecnológica y de innovación, el bajo nivel organizacional, y la carencia de financiamiento”. (Najar, 2011) Lo anterior también lo respalda “la evaluación de consistencia y resultados del Fondo Pyme 2007 (IIUNAM, 2008), encontró que el problema central de las PYMEs en México es su baja competitividad. Al identificar las principales causas de esta condición, se encontró que inciden en ella la baja formación de empresas, la insuficiente capacidad empresarial, el bajo número de organizaciones que realicen funciones de promotores o ejecutores de proyectos para el desarrollo empresarial, la escasez de financiamiento, el bajo nivel de desarrollo tecnológico y la dificultad para acceder a mercados (Fuentes et al., 2009)” (Mojica, 2014)

También ha influido considerablemente que durante muchos años la calidad de educación que hay en México provoca que las PYMEs tengan “ciertas características que las alejan de una entidad corporativa organizada y profesional, razón por la cual difícilmente podrían lograr innovaciones en sus procesos de gestión, administración u operación. Características que expresan las debilidades de la acumulación de capital en México y de la educación y formación de

empresarios. 65% de las PYMEs son de carácter familiar, gestionadas en más de 50% por personas que no alcanzaron un título de licenciatura; 54% de sus empleados tiene un nivel de escolaridad entre primaria y secundaria, mientras que sólo 26% ha logrado un bachillerato o equivalente técnico. Alrededor de 85% de ellas no instrumenta controles de calidad, mientras que 50% no aplica técnicas de mejora en calidad o productividad. Solo 24% dispone de una patente o licencia (en el sector de manufactura es de 39%). Finalmente, 35% de ellas aplica algún tipo de mecanismo para sondear las preferencias o satisfacción de sus clientes.” (Najar, 2011)

Otro aspecto que afecta de manera importante para el desarrollo de las PYMEs en México es el perfil del empresario en este sector, antes que nada es claro que el optimismo ha jugado un papel muy importante para que las PYMEs en México representen más del 99% del total de empresas, ya que “en los países en vías de desarrollo, especialmente en Latinoamérica, la visión de los emprendedores es más optimista que pesimista, ya que predomina la noción de que se tienen las capacidades, por encima del temor al fracaso” (Mojica, 2014) y para “el caso de México, el porcentaje de personas que creen tener las competencias para emprender un nuevo negocio, supera ampliamente a las que sienten inhibidas por el temor a fracasar” (Mojica, 2014). Para entender porque afecta de manera importante el desarrollo de las PYMEs se analiza si esto es porque los emprendedores vieron una oportunidad de negocio o fue por necesidad, esta incógnita la responde en gran medida por la economía del país, donde México es una economía emergente, por lo tanto los emprendedores en México iniciaron su negocio por necesidad, respaldado por un estudio que “el número de emprendedores por oportunidad es mayor a los emprendedores por necesidad en los países estudiados por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Sin embargo en las economías emergentes, el número de emprendedores por necesidad es notablemente alto.” (Mojica, 2014),

Con lo anterior se hacen las siguientes “conclusiones preliminares basadas en diversos estudios de la (GEM):

- Los negocios que son emprendido por necesidad son más propensos a ser interrumpidos que los que son abiertos por oportunidad.
- Los conocimientos y habilidades abren la perspectiva del emprendedor, ya que le permiten visualizar más oportunidades de negocio. (México tiene una gran área de oportunidad en esto)” (Mojica, 2014)

Es importante saber que los factores comunes que se han observado en las PYMEs con fuerte crecimiento en base a “numerosos estudios que han tratado de explicar el fuerte crecimiento de algunas PYMEs desde las perspectivas cualitativa y cuantitativa. Al respecto, Molina (2009:137) cita y compara las características identificadas en diferentes estudios realizados en las empresas gaceta de diversos países: Woywode y Lessat (2001), en Alemania; Calvo y Lorenzo (2001), en España; Mustar (2001), en Francia; Davidsson y Delmar (2001), en Suiza; Kemp, Verhoeven y Kreijen (2001), en los Países Bajos; Zaralis (2001), en Grecia, y Brmanti (2001), en Italia. Los factores comunes que se identificaron en estas investigaciones son:

- La experiencia y la formación del empresario
- Capital Intelectual
- La inversión en innovación
- La existencia de estructuras formales e informales de la organización
- La importancia de la estrategia de la empresa
- La tecnología media y alta” (Mojica, 2014)

“Generalmente el crecimiento de las empresas, en especial de las PYMEs, es fuertemente moldeado desde el perfil del propietario, ya que la orientación estratégica de la persona tiende a condicionar la velocidad de crecimiento de la compañía.” (Mojica, 2014) Es claro que el perfil del empresario en México carece de todos estos factores esenciales para el crecimiento, es por ello el alto índice de PYMEs que cierran en no más de dos años.

Otro aspecto que limita la permanencia de una Pyme en el mercado es la apertura para aprender en el exterior de la empresa. En un estudio “se encontró una mayor tendencia al aprendizaje dentro de la organización, lo que nos hablaría de organizaciones más centradas en el interior que en el exterior, es decir, que aún no se encuentran lo suficientemente abiertas para aprender continuamente del entorno” (Mojica, 2014), en otro estudio, “realizado a una muestra aleatoria simple de 69 Mi PYMEs, en el municipio de Soledad de Graciano Sanchez, San Luis Potosí, se encontró que solo una minoría de este tipo de establecimientos recurre apoyos externos, por lo que en general subsiste con sus propios recursos, y de la misma forma soluciona sus problemas.” (Mojica, 2014).

1.4 AREAS DE OPORTUNIDAD MÁS COMUNES

1.4.1 Orientación al mercado

Un factor determinante para el éxito de las PYMEs es en qué medida están orientados al mercado, ya que al no tener muchos recursos esta es una excelente opción, “considerando la limitación de recursos de las PYMEs y el costo elevado de introducir otras alternativas estratégicas, la orientación del mercado es una

opción que permite a este tipo de empresas crear valor para sus clientes y mejorar sus resultados” (Mojica, 2014).

1.4.2 Utilización de Tecnología apropiada

Hoy en día la productividad, la cual está relacionada con la eficacia y la eficiencia, es fundamental para que una Pyme sea competitiva, ya que la información se obtiene de manera precisa y oportuna para la toma de decisiones, además que el control que se tiene de las operaciones es mucho mayor, reduciendo el número de personas para la gestión y por ende su complejidad, mejorando de esta forma los costos de operación, logrando así ser altamente competitivo, sin embargo hoy en día el empleo de tecnología es muy escasa en las PYMEs.

1.5 DISCIPLINAS PARA SU ÓPTIMA ADMINISTRACIÓN

1.5.1 Administración

“Administración es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos.

Administración es una palabra procedente del latín, *administratio*, que significa dirección, gestión o gerencia, donde el prefijo *ad-* significa dirección, tendencia, hacia, y el vocablo *minister* significa obediencia, al servicio de, subordinación.

Este término también proviene del latín ad-ministrare, que significa servir, o ad manus trahere, que significa gestionar o manejar. De esta forma, el término administración se refiere al funcionamiento, a la estructura y al rendimiento de las empresas u organizaciones que están al servicio de otros." ("Administracion", s.f.)

1.5.2 Proceso administrativo

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

1.5.2.1 Planificación

Implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos puede ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio se pueden tomar medidas correctivas.

El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización. A continuación, se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización; es decir, sus divisiones, departamentos, etc. Definidas éstas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Sobra decir que, al elegir objetivos y preparar programas, el gerente de mayor jerarquía analiza su viabilidad, así como las posibilidades de que otros gerentes y empleados de la organización los acepten.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc.

Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años. En una organización grande, por ejemplo una corporación multinacional como British Petroleum, los planes pueden significar compromisos de miles de millones de dólares. Por otra parte, los planes de partes concretas de la organización abarcan plazos mucho más cortos. Por ejemplo, estos planes pueden referirse al trabajo del día siguiente o para una junta de dos horas, que tendrá lugar la semana entrante.

1.5.2.2 Organización

Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización. (Stoner et al, 1996)

Diferentes metas requieren diferentes estructuras. Producir un producto estandarizado, como un pantalón vaquero, requiere técnicas eficientes para la línea de montaje, mientras que la producción de un programa de software requiere la formación de equipos de profesionales, por ejemplo, analistas de sistemas y programadores. Aunque estos profesionales deben interactuar con eficacia, es posible organizarlos como si fueran trabajadores de una línea de montaje. Por tanto, los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como *diseño organizacional*.

1.5.2.3 Dirección

Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

1.5.2.4 Control

Por último, el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Ésta es la función de **control** de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos: (1) establecer estándares de desempeño; (2) medir los resultados presentes; (3) comparar éstos resultados con las normas establecidas, y (4) tomar

medidas correctivas cuando se detecten desviaciones. El gerente, gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función del control. Un enfoque que goza de gran popularidad, es la *Administración de la Calidad Total (ACT)*, la ACT requiere que la administración se concentre en la superación constante de todas las operaciones, funciones y, sobre todo, de los procesos de trabajo. La satisfacción de las necesidades del cliente, es una preocupación primordial. (Stoner et al, 1996).

1.5.3 Planeación estratégica

Hoy en día la mayoría de las empresas de negocios practican la planeación estratégica, aunque el grado de sofisticación y formalidad con que lo hacen varía mucho. En términos generales, la planeación estratégica es engañosamente simple, analizar la situación presente y la que se espera a futuro, determinar la situación de la empresa y desarrollar medios para el cumplimiento de la misión. Pero en realidad se trata de un proceso sumamente complejo que demanda un método sistemático para la identificación y análisis de los factores externos de la organización y su adecuación a las capacidades de la empresa. (Koontz y Weihrich, 1998)

La planeación se realiza por lo regular en un ambiente de incertidumbre, no siempre se puede tener la certeza de oportunidades o posibles contingencias, en consecuencia, debemos elaborar supuestos o pronósticos sobre las condiciones previsibles, y; algunos de estos pronósticos servirán como supuestos para otros planes. Los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden

variar, el proceso puede fundamentarse, al menos conceptualmente, en los elementos básicos reunidos en la Diagrama 1.1:

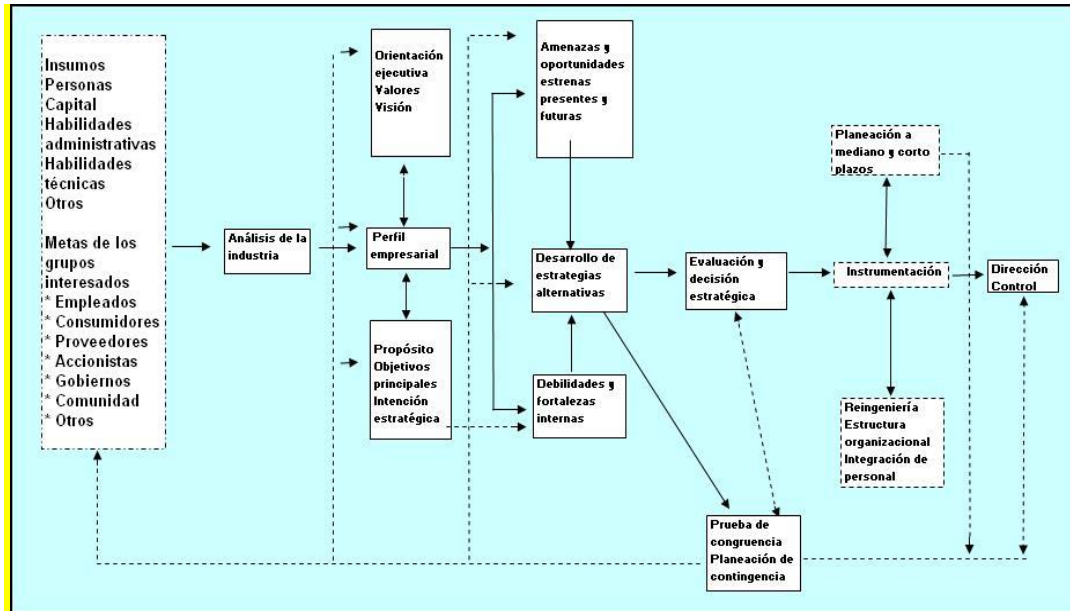


Diagrama 1.1: Proceso de Planeación Estratégica.

Fuente: Koontz y Weihrich (1998).

1.5.4 Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta para el análisis de situaciones, los diseñadores de estrategias se sirven en la actualidad de un buen número de matrices para la detección de las relaciones entre las variables más importantes. Por espacio de muchos años se ha recurrido al análisis FODA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa; se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de la compañía o incluso de una nación, y permite determinar cuatro conjuntos definidos de alternativas estratégicas. (Koontz y Weihrich, 1998).

El alcance de la matriz FODA es más amplio. La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización. En la figura 2, se representan las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA.

| | | |
|--|--|---|
| Factores Internos | Fortalezas Internas (F) Por ejemplo: cualidades administrativas, operativas, de comercialización, financieras, de personal | Debilidades Internas (D) Por ejemplo: debilidades en las áreas incluidas en el área de fortalezas |
| Factores Externos | | |
| Oportunidades Externas (O) Por ejemplo: condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos bienes o servicios y tecnología | Estrategia FO: MAXI-MAXI Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades | Estrategia DO: MINI-MAXI Por ejemplo: estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades |
| Amenazas Externas (A) Por ejemplo: escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de oportunidades | Estrategia FA: MAXI-MINI Por ejemplo: utilizar las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas | Estrategia DA: MINI-MINI Por ejemplo: atrincherarse, replegarse, liquidación, sociedad en participación |

Tabla 1.1: Matriz FODA.

Fuente: Koontz y Weihrich (1998).

| POLÍTICOS | ECONÓMICOS | SOCIALES | TECNOLÓGICOS |
|--|---|---|---|
| Normativa y protección medioambiental | Crecimiento económico | Distribución de la renta | Gasto en investigación de la Administración |
| Políticas fiscales | Tipos de interés y políticas monetarias | Demografía | Prioridad otorgada por la industria a los avances |
| Normatividad sobre comercio internacional y restricciones a éste | Gasto público | Movilidad laboral y social | Nuevas invenciones y desarrollo |
| Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores | Políticas en materia de Desempleo | Cambios en el estilo de vida | Tasa de transferencia Tecnológica |
| Legislación en materia de empleo | Tributación | Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio | Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica |
| Organización y actitud de la Administración | Tipos de cambio | Educación | Uso y costos de la Energía |
| Estabilidad política | Etapas del ciclo empresarial | Sensibilización respecto a la salud, y bienestar y seguridad | (Cambios en) Internet |

Tabla 1.2 : Análisis PEST.

Fuente: Ruiz, Guía Análisis PEST: Web (2012).

1.5.4.1 Stakeholders

El concepto de Stakeholders se utiliza para mencionar a quienes son o pueden ser afectados por las actividades de una empresa y viceversa. El análisis por Stakeholders se utiliza para medir precisamente como podrían o pueden las personas, organizaciones o empresas alrededor de un negocio, ser afectados por este, es decir los *Stakeholders* son: las *Partes interesadas*.

Una visión común de las empresas sostiene que los empleados, clientes, accionistas y proveedores son actores clave de la organización, si bien se considera que estos interesados (Stakeholders) están motivados por el interés de la organización, en realidad los clientes son los principales interesados que ayudan a establecer la reputación y la identificación de la empresa. En la figura 4 se presenta un ejemplo de análisis de Stakeholders. (Ferrell, 2004)



Figura 1.1: Análisis por Stakeholders.

Fuente: Imagen copia fiel tomada de Wikipedia.

Después de saber los antecedentes históricos de lo que ha sucedido en años pasados con las PYMEs, entender la importancia que tienen en la economía de México, darnos cuenta de lo vulnerables que son al tener un alto índice de fracaso, entender sus causas y precisando cuales son las disciplinas de la administración necesarias para reducir este índice, estamos en posición de entrarnos a entender ¿Qué son las consultorías? y por qué son un agente de cambio importante para solucionar los principales problemas de las PYMEs.

CAPÍTULO II

LAS CONSULTORÍAS

CON SERVICIOS DE

ADMINISTRACIÓN

CAPÍTULO II LAS CONSULTORÍAS CON SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN

Este capítulo abarca las consultoras externas que ofrecen servicios de administración a las PYMEs, para lograr entender ¿Que es una Consultoría?, sus características y sus principales obstáculos, con la finalidad de dimensionar hasta qué punto pueden estas satisfacer las necesidades de las PYMEs en cuanto su administración.

2.1 LA CONSULTORÍA

El significado de Consultoría: “es un proceso de asesoría que consiste en la aplicación de una serie de técnicas y metodologías tendientes a diagnosticar la problemática organizacional con la finalidad de diseñar e implementar propuestas de mejora para incrementar la calidad, la productividad y la competitividad.” (Paredes, 2015), por lo que pueden satisfacer las principales necesidades de las PYMEs como son:

- Conocimientos y tecnologías especializados.
- Incremento de la productividad y competitividad.
- Solución de problemas críticos.
- Opinión externa imparcial.
- Justificación de las decisiones de cambio.
- Afrontar el entorno.

2.2 LOS OBSTÁCULOS DE LAS CONSULTORÍAS PARA ATENDER LAS PYMES

Dado que los estudios arrojan que las PYMEs no tienden a buscar el aprendizaje en el exterior por medio de las Consultorías, una forma de contrarrestar esta barrera es destacando el costo-beneficio que obtendrá al adquirir los servicios de una Consultoría y que esté al alcance de su economía, “la relación costo-beneficio es un factor importante para decidir si ha de contratarse a un consultor. En un principio, su contratación solo se justifica si los beneficios son mayores que los costos” (Paredes, 2015).

2.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS CONSULTORÍAS

Además “la consultoría surge como una necesidad de la empresa para mejorar sus procesos y adaptarse a las necesidades y a los cambios del entorno. En este contexto, la consultoría administrativa se realiza a iniciativa de las áreas o las cúpulas directivas, mientras que la auditoría debe realizarse de forma periódica como una actividad inherente de la empresa. Por lo general la consultoría siempre externa; es decir, se contrata a un grupo de asesores y consultores de reconocido prestigio y experiencia en la materia para resolver una problemática específica de la organización o para implantar estrategias de mejora en todos los ámbitos.” (Paredes, 2015)

“La sociedad global se caracteriza por los grandes avances científicos y tecnológicos, así como por la existencia de bloques económicos altamente competitivos; esta situación ha originado cambios vertiginosos en todos los sectores. En este sentido las organizaciones requieren, hoy más que nunca,

incrementar su competitividad, y gran parte de esta depende de la implementación de procesos y estrategias de mejora. En este contexto, la consultoría adquiere especial relevancia.” (Paredes, 2015)

Hay una amplia variedad de Consultorías en las que destacan:

- Grandes oficinas de consultoría multinacionales y globales.
- Despachos y firmas de auditoría.
- Oficinas de consultoría pequeñas y medianas.
- Organizaciones de servicios técnicos especializados.
- Divisiones de consultoría en instituciones de formación empresarial.
- Consultores independientes.
- Instituciones de educación superior.

2.4 EL PROCESO DE CONSULTORIA

“Es una actividad conjunta del consultor y del cliente destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente. Este proceso tiene un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y a pasar de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal.” (Consultoria", s.f.)

FASES DEL PROCESO DE CONSULTORÍA

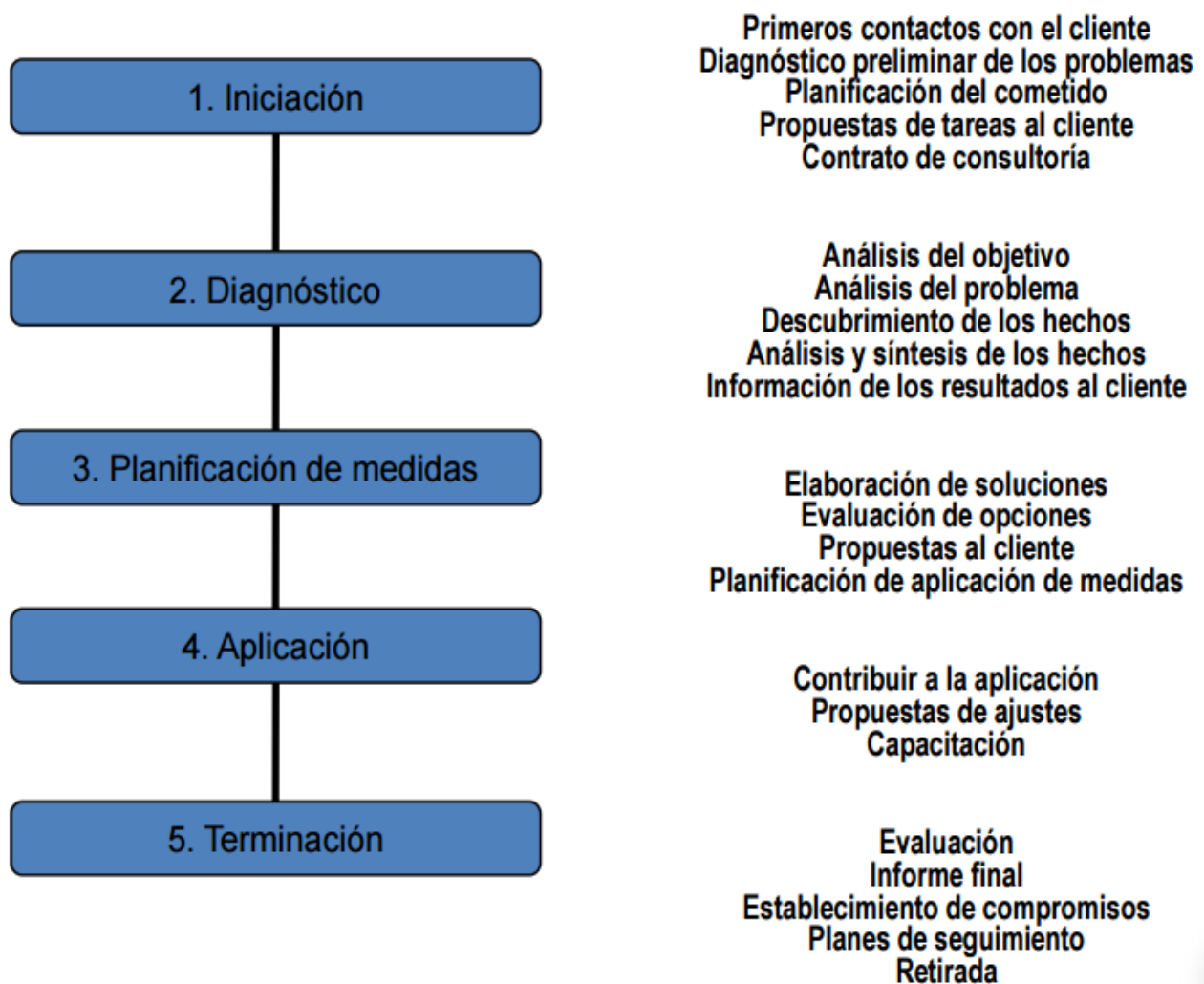


Diagrama 2.1: Proceso de Consultoría

Fuente: (Consultoria", s.f.)

Dado las múltiples problemáticas de las PYMEs, las consultorías tienen un proceso básico para realizar una consultoría, como se muestra en el diagrama 2.1, el cual es de suma importancia para identificar, analizar, planear, ejecutar y lograr los resultados deseados. Hay diversas problemáticas en las PYMEs, sin embargo cada una tiene su problemática en particular, la cual se pueden dar soluciones de diferentes formas, mismas que el consultor diseñara en base a la situación y capacidad económica de la PYME para que represente una inversión viable.

2.5 DIAGNOSTICO

Después de que una PYME está dispuesta acudir a un Consultor, se establece una reunión con el dueño o gerente y el agente de la consultoría para entender que espera el cliente lograr al contratar la consultoría y cual son sus principales problemáticas. Posteriormente entra la etapa del diagnóstico por lo que es importante precisar su marco teórico:

“El objetivo del diagnóstico es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema.

Se considera a veces que el diagnóstico consiste en reunir, examinar detalladamente y analizar enormes cantidades de datos, con inclusión de muchos que no tienen relación alguna con el objetivo del cometido; aunque es cierto que no puede haber diagnóstico sin datos y hechos, es también cierto que: a) el

diagnóstico abarca mucho más que una recopilación y análisis de datos; y b) un diagnóstico eficaz se circunscribe a determinados datos y se concentra de manera coherente con los objetivos del proyecto, por lo que el diagnóstico debe partir de un marco conceptual claro.

En principio, el diagnóstico de un problema no incluye la puesta en práctica de las soluciones. Esto se llevará a cabo en la fase siguiente de planificación de la acción. El diagnóstico puede incluso desembocar en la conclusión de que el problema no tiene solución o de que el objetivo buscado no se puede alcanzar y el problema no justifica el esfuerzo.

Con todo, en la práctica suele ser difícil o improcedente hacer una estricta distinción y trazar una línea divisoria entre el las fases de diagnóstico y planificación de la acción e incluso de ejecución del proceso de consultoría.

No es solo que el diagnóstico establezca las bases para el trabajo que se efectuará, sino que con él se pondrán al descubierto y se analizarán posibles soluciones. En las entrevistas puede resultar imposible y poco conveniente limitarse a examinar los problemas y sus causas, evitando cuidadosamente abordar un contexto más amplio y las posibles soluciones.

2.5.1 Replanteamiento del problema y objetivo

El plan cometido preparado durante la fase inicial y confirmada en el contrato de consultoría ha proporcionado las pautas y un calendario básico para el diagnóstico. Sin embargo este es susceptible de revisiones y ajustes antes de que

comience el trabajo de diagnóstico. Es posible que transcurran varios meses entre el final de la fase inicial y el comienzo de la fase de diagnóstico, y la situación y forma de pensar del cliente pueden haber evolucionado; además de que es posible que las personas que iniciaron a trabajar el proyecto sean diferentes, tanto de parte del consultor como del cliente.

2.5.2 El personal de la organización y el diagnóstico

Existe un fenómeno importante; el simple hecho de que el consultor de empresas esté presente en la organización y empiece a formular preguntas ya pone en marcha el proceso de cambio.

Al elaborar de modo gradual un cuadro completo de la situación, el diagnóstico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios e indica de manera más concreta los tipos de modificaciones que se necesitarán. Si está bien organizada la actividad de recopilación y análisis de datos puede hacer participar cada vez más al personal del cliente en la tarea, promoviendo de ese modo su sensación de ser <<las personas a quienes atañe el problema>>. Como resultado de ello, al final del diagnóstico el personal de la organización cliente estará mejor dispuesto que al comienzo para hacer frente a los cambios necesarios.

No obstante, también pueden darse ciertos efectos negativos. Algunos clientes trataran de mantener en secreto dentro de la organización el recurso a un consultor. Es difícil que ese secreto se mantenga, pero lo que es aún más importante, cualquier intento de hacerlo puede despertar dudas acerca del consultor y de todo el proceso. La red oficiosa de comunicación en una organización (por todas las organizaciones circulan <<rumores>>) difundirá

rápidamente la información. A falta de una comunicación oficial del cliente al sistema, el circuito oficioso de comunicación tenderá a producir datos negativos. Esto menoscabara gravemente la capacidad del consultor para actuar con eficacia.

Otro tipo de efecto potencialmente negativo es el cambio espontaneo de los métodos de trabajo antes de que un nuevo método se haya elaborado puesto a prueba y adoptado de manera adecuada para uso general. A menudo esos cambios no constituyen mejoras reales aunque su intención sea buena. Puede desperdiciarse energía si existe una mala interpretación acerca del objetivo del proyecto, de la dirección probable del esfuerzo del cambio y de la secuencia de los pasos que va a dar el consultor.

Estos y otros errores análogos se pueden evitar aportando frecuentemente información sobre los resultados del diagnóstico. El cliente y su personal necesitan saber cómo está avanzando el trabajo asignado, qué hechos se han probado, qué soluciones se están formulando y qué conclusiones son preliminares y requieren la investigación y verificación de otros hechos, o son definitivas y pueden servir de base para la acción." ("Diagnostico", s.f.)

2.6 PLAN DE ACCION E IMPLEMENTACION

Ya concluido el diagnóstico y análisis, se tiene un panorama claro de las acciones a seguir o de qué manera realizarlo, cabe señalar que cada empresa tiene diferentes características, por lo que la consultoría deberá adecuarse a estas mismas para que al momento de realizar la implementación, aumente el grado de éxito, por lo anterior es importante describir que alcances tiene estas dos etapas.

“La tercera fase tiene por objetivo hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuesta al cliente para que éste adopte una decisión. El consultor puede optar entre una amplia gama de técnicas, en particular si la participación del cliente en esta fase es activa.

El equipo de diseño debe elaborar el plan de acción concreto que adoptará la organización para accionar sobre las causas que inciden de una u otra manera en los problemas detectados, priorizando desde luego estas acorde al estado en que las mismas se diagnosticaron, dándole preferencia a las críticas, a aquellas que tengan mayor impacto y que tengan mayores posibilidades de éxito en las condiciones objetivas y subjetivas existentes en el entorno así como en el contexto cultural de la Organización, las soluciones o acciones que se proyecten en sentido general pueden ser clasificadas de manera general en dos grupos.

1. Acciones directas.
2. Acciones indirectas

La puesta en práctica, que es la cuarta fase de la consultoría, constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad. Empiezan a suceder cosas, que se han planificado o que escapan a la planificación. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos o se puede poner de manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones o errores de planificación, La resistencia al

cambio puede ser muy distinta de la que se preveía en la fase de diagnóstico y planificación. Quizás sea necesario corregir el diseño original y el plan de acción.

Una vez que el equipo de diseño elaboró el plan de acción y este fue sometido a la consideración de la alta dirección de la organización y aprobado, se inicia la etapa de implementación. La implementación tiene como objetivo implantar los cambios, o sea: implementar las acciones derivadas de la estrategia de solución.” (Implementacion", s.f.)

2.7 TERMINACION

En la última etapa, es el momento en que se evalúan los resultados y se hace una comparación con respecto a las expectativas del cliente contra lo que realmente se dio, confirmando se se cumplieron las expectativas o inclusive se rebasaron, además que se establecen compromisos que permitan estar más al pendiente de los indicadores de la empresa para seguir progresando. Con lo anterior es importante detallar claramente la importancia de esta etapa y que aspecto se toman en cuenta.

“La quinta y última fase en el proceso de consultoría incluye varias actividades. El desempeño del consultor durante su cometido, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y por la organización de consultoría. Se presentan y aprueban los informes finales. Se establecen los compromisos mutuos. Si existe interés en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros. Una vez completadas estas actividades, el consultor se retira de la organización del cliente y la tarea o el

proyecto de consultoría queda terminado de común acuerdo. La etapa también conocida como de evaluación y ajustes como última etapa de ciclo de mejora continua tiene a la vez la característica de ser prácticamente la que abre un nuevo ciclo. El objetivo de esta etapa es evaluar, sí con la aplicación del plan de acción se alcanzan los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales, personales y sociales, así como realizar los ajustes, necesarios del plan de acción. La etapa de evaluación y ajustes en su contenido contendrá por tanto los aspectos fundamentales de las etapas anteriores y ella es la que mantendrá abierto eternamente el ciclo de mejora continua. Como las acciones específicas son diversas y generan expectativas de resultados en plazos de tiempo diferentes, deberán evaluarse sistemáticamente los resultados a partir de la información existente que normalmente es recopilada, esto permitirá a la alta dirección tener la retroalimentación básica necesaria.” (“Terminacion”, s.f.)

Muchas veces las empresas después de esta etapa deciden contratar de manera permanente a la consultoría con un plan fijo periódico que le permita seguir teniendo el control del rumbo de su empresa, apoyándose en todo momento con la consultoría, ayudando de manera sustancial al continuo desarrollo de su empresa. Resultado de los resultados obtenidos, el dinero que la empresa haya desembolsado no representara un gasto para su empresa si no más bien una inversión, fortaleciéndola para estar lista a futuras adversidades.

Al tener muy claro las características de las consultorías, su forma de operar y como pueden contribuir a la solución de los problemas de las PYMEs, es importante determinar la manera en que se van a detectar las necesidades principales de las PYMEs y con esto poder llegar a conclusiones adecuadas que permitan establecer propuestas precisas, de ¿qué disciplinas se deben enfocar las consultorías en Puebla?, que realmente solucionen los problemas de las PYMEs.

2.8 NECESIDADES DE LAS PYMES COMO PUNTO DE PARTIDA PARA LAS CONSULTORIAS EN ADMINISTRACIÓN

Esta sección es de suma importancia definir la forma en que vamos a detectar las necesidades, entender cómo surgen estas, definir el plan idóneo, para lograr el objetivo y de esta manera diseñar los servicios que una Consultoría debe ofrecer en las diferentes disciplinas de la administración, satisfaciendo las necesidades de las PYMEs, pretendiendo reducir el alto índice de PYMEs que fracasan.

2.8.1 Necesidad, deseos y demanda

“Como se ha indicado, la mercadotecnia trata de satisfacer necesidades y deseos e identifica, crea, desarrolla y sirve a la demanda. También es aconsejable precisar que se entiende por necesidad, deseo y demanda.

La necesidad es una sensación de carencia de algo, un estado fisiológico o psicológico, que es común a todos los seres humanos, con independencia de los factores étnicos y culturales.

Un deseo es la forma en la que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad, de acuerdo con las características personales del individuo, los factores culturales, sociales y ambientales, y los estímulos de la mercadotecnia.

La demanda es una manifestación expresa de un deseo, que está condicionada por los recursos disponibles del individuo o entidad demandante, y por los estímulos de mercadotecnia recibidos.” (Santesmases Mestre, Sánchez Guzmán, & Valderrey Villar, 2003).

Al considerar lo anterior y llevado a las necesidades de las PYMEs por resolver las problemáticas que tienen las PYMEs en su administración, es claro que hay una necesidad alta, ya que las estadísticas arrojan número negativos en cuanto a la de PYMEs que logran permanecer el segundo año, sin embargo el deseo de acudir a Consultorías externas no es algo que sea muy común, por diversas razones, las cuales destacan por falta de recursos, confianza y no sentir la capacidad de salir adelante ante la adversidad “positivismo”. Dado que la demanda está estrechamente relacionada con el deseo, podríamos decir que hay poca demanda, sin embargo la necesidad sí está, simplemente hay que aplicar la mercadotecnia adecuada y estrategias para poder aumentar dicha demanda. Por lo anterior las Consultorías deben alinear sus servicios a todas las disciplinas donde se encuentran las áreas de oportunidad de las PYMEs, que estén al alcance de su economía, diseñando trajes a la medida.

2.9 MERCADOTECNIA ESTRATEGICA

2.9.1 Plan de mercadotecnia estratégica

“Un plan de mercadotecnia estratégica es el documento que define la conducta de la empresa en el mercado y, obviamente, dependiendo de esta determinación, se marcará una precedencia en otras áreas; puesto que todas ellas se tendrán que alinear al precepto con que actuará la empresa: incrementar sus ingresos.”

Tipos de plan de mercadotecnia:

| Por ámbito | Estratégico | Operativo | Contingencia |
|-----------------------|---------------------|-------------|---------------|
| Por ciclo de producto | Introducción | Crecimiento | Mantenimiento |
| Por objetivo | Producto y servicio | Corporativo | Institucional |

Tabla 3.1: Tipos de plan de mercadotecnia

Fuente: (Diaz Chuquipiondo, 2013)

2.9.2 Condiciones del mercado

Para poder establecer un plan de mercadotecnia estratégica que nos permita detectar las necesidades de las PYMEs y de esta manera determinar que disciplinas de la Administración deben enfocar sus servicios las consultorías, primeramente es necesario saber las condiciones del mercado, donde se define quien es el demandante “PYMEs” y quien es el ofertante “Consultorías” de servicios y productos, donde se analizan sus Recursos humanos, Tecnológicos, Materia Prima, Insumos, Estabilidad financiera, Maquinaria y equipos. Tal como lo muestra la tabla que a continuación se presenta:

| | | | |
|------------------------|------------|-----------|-----------|
| Recursos humanos | Demandante | Ofertante | Productos |
| Tecnologicos | | | |
| Materia prima | | | |
| Insumos | | | |
| Maquinaria y equipos | | | |
| Estabilidad financiera | | | |
| | | | Servicios |

Tabla 3.2: Condiciones de mercado
Fuente: (Diaz Chuquipiondo, 2013)

2.9.3 Matriz de la demanda

Para tomar la decisión correcta para la elaboración de un plan de mercadotecnia estratégico, se tiene que tomar en cuenta el tipo de demanda hay, lo cual es claro que el tipo de demanda de las PYMEs es tipo excesiva ya que el índice de fracaso de las PYMEs es muy alto, por lo que se debe determinar más que nada, ¿de qué forma satisfacer esta demanda?, enfocando los servicios y productos que se deben ofrecer y la manera de implementarlos que estén alineados a las necesidades reales de las PYMEs. Es por ello precisar ¿Cuáles son los servicios que las consultorías deben ofrecer a las PYMEs que satisfaga las necesidades de manera puntual.

2.9.4 Determinación del producto o servicio

Para definir qué productos y servicios ofrecer, hay diversas herramientas que permiten entender mediante un comparativo lo que diversas consultorías ofrecen en el mercado, alineadas a la necesidades principales que tienen las PYMEs, donde destaca realizar una “matriz de análisis comparativa del servicio, con la finalidad de desarrollar el proceso de análisis, de la manera más objetiva posible; en tal sentido, se puede comparar los servicios que ofrecen las consultorías y las necesidades del mercado” (Diaz Chuquipiondo, 2013)

Con lo anterior se define la necesidad de realizar una investigación de mercado para poder realizar el análisis correspondiente y decidir ¿Cuáles son los servicios que las consultorias deben ofrecer a las PYMEs que satisfaga sus necesidades y se logre disminuir el índice de fracaso de las PYMEs en Puebla. En el siguiente capítulo se detallan los resultados de dicha investigación dejando claramente cuales son las principales necesidades de las PYMEs en Puebla.

CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y METODOLOGÍA

CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y METODOLOGÍA

En este capítulo se detalla cómo se realizó la investigación de campo, especificando la población tanto de PYMEs como Consultorías que hay en Puebla, tamaño de la muestra, y que instrumentos se utilizaron, así mismo se presentan los resultados de la misma con su respectivo análisis y por último se detalla la metodología aplicada a qué tipo de PYMEs se aplicó y da una breve explicación del porque se eligieron dichos sectores.

3.1 LEVANTAMIENTO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se aplicaron entrevistas con cuestionario, para determinar la posible demanda de servicios en administración que tienen las PYMEs, así mismo se habló vía telefónica a un listado de Consultorías para saber cuál es su oferta de servicios en administración o sus páginas web donde detallan los servicios que ofrecen. Lo anterior se realizó en los meses de julio y agosto de 2016.

3.1.1 Población

La población de las PYMEs que hay en la ciudad de Puebla según datos de la Secretaria de Economía, se muestran en la siguiente figura:



Figura 3.1: Población

Fuente: Secretaria de Economía

Por lo tanto como se muestra en la figura 3.1 la población está integrada por 253 Consultorías y 16571 PYMEs.

3.1.2 Muestra

La muestra de las PYMEs se integró seleccionando 11 empresas, de las cuales 6 son mayoristas en abarrotes y 5 recicladoras de desperdicios y 113 Consultorías, de las cuales 65 ofrecen servicios relacionados con la administración y 48 otros servicios, tal como lo describe la siguiente figura:

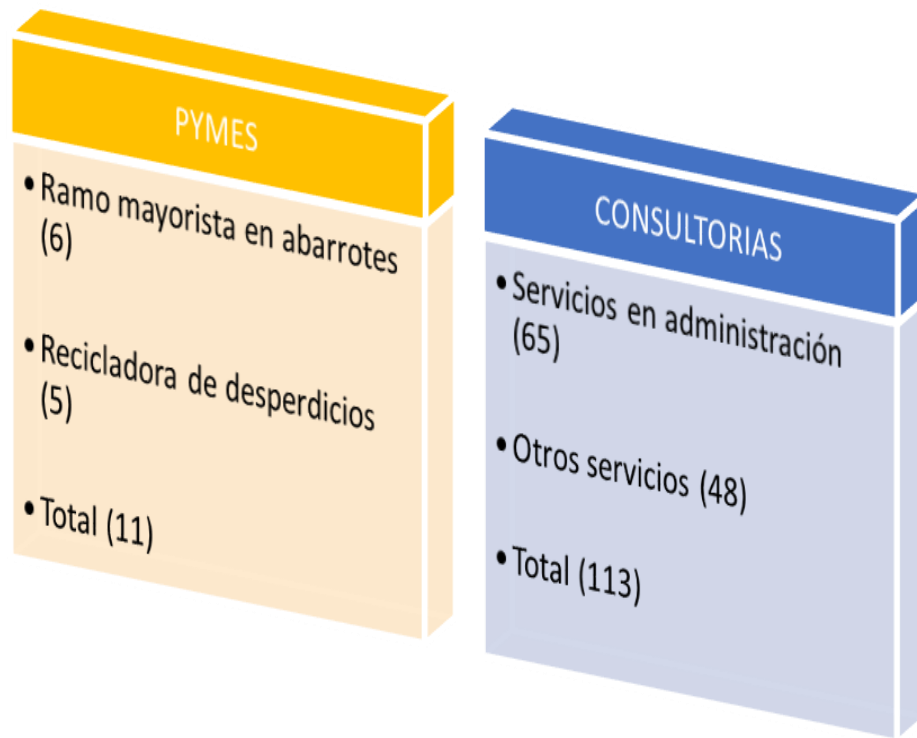


Figura 3.2: Muestra

Fuente: Autoría propia

La muestra del área de abarrotes es representativa, ya que hay una cultura de poner una tiendita en cada esquina por lo que hay una gran demanda de estos productos, de la población de empresas en la ciudad de Puebla según base de datos de la Secretaría de Economía, hay 708 empresas pequeñas. Por otro lado las Recicladoras su población fue de 21 empresas y al elegir 5 representa alrededor del 25%, y las Consultorías representan el 45% ya que fueron 113 de 253, siendo estos porcentajes significativos para poder darnos una idea de lo que ocurre en general.

3.1.3 Instrumento

Para las PYMEs se realizó mediante entrevistas con cuestionario, el cual consto de 31 preguntas, de las cuales 2 fueron de respuesta abierta y 29 de opciones “si o no”, las preguntas se diseñaron en base a la experiencia adquirida por más de 15 años en dichos ramos. Las preguntas se orientaron en los 6 servicios esenciales según marco teórico de administración (Proceso Administrativo, Finanzas, Mercadotecnia, Talento Humano, Desarrollo Organizacional, Tecnología y Sistemas), el tiempo promedio para llevar acabo cada cuestionario fue de 15 a 20 minutos, en el caso de empresas ubicadas en la ciudad de Puebla se realizaron directamente en las oficinas de sus empresas y en el caso de las empresas fuera de esta ciudad, se realizaron vía telefónica.

Respecto a la investigación de las Consultorías fue mediante la página web Todo Puebla empresas de servicios, donde se investigó una por una los servicios que ofrecían visitando sus páginas web para conocerlos detalladamente, clasificándolos en los 6 servicios de la administración que estamos tomando en cuenta (Proceso Administrativo, Finanzas, Mercadotecnia, Talento Humano, Desarrollo Organizacional, Tecnología y Sistemas), y en aquellas consultorías que no tuvieran página web, se realizó la investigación mediante llamadas, donde el tiempo estimado por llamada fue de 6 minutos por cada consultoría, las cuales se llevaron a cabo en los meses de julio y agosto del año 2016.

3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.2.1 Presentación de Resultados

A continuación se muestra la tabla donde se vaciaron los resultados de las entrevistas con encuesta, donde se refleja los totales por tipo de servicio, por giro de la PYME, por su tamaño (pequeña o mediana), especificando los totales respectivamente:

| SERV. | PREGUNTAS | M | | C | | M | | C | | C | | M | | C | | C | | C | | M | | C-7 | | M-4 | | C | | M | | |
|-------|--|-----|----|-----|----|-----|----|-----|---|-----|---|-----|----|-----|----|-----|----|-----|---|------|---|------|---|---------|---|---------|---|---------|---|--|
| | | A-1 | | A-2 | | A-3 | | A-4 | | A-5 | | A-6 | | R-7 | | R-8 | | R-9 | | R-10 | | R-11 | | TOTALES | | TOTALES | | TOTALES | | |
| | | S | N | S | N | S | N | S | N | S | N | S | N | S | N | S | N | S | N | S | N | S | N | S | N | S | N | S | N | |
| | 1) ¿Hace cuantos años inicio su empresa? | 5 | 30 | 1 | 20 | 25 | 15 | 10 | 6 | 20 | 8 | 19 | 14 | 0 | 17 | 0 | 10 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| DO | 2) ¿Tiene Misión, Visión y Filosofía? | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 6 | 1 | 6 | 4 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| PA | 3) ¿Realiza Planeación Estratégica? | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 8 | 0 | 7 | 3 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| PA | 4) ¿Cuenta con un manual de procedimientos? | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 6 | 2 | 5 | 3 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| PA | 5) ¿Lleva un control de inventarios? | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 | 1 | 6 | 1 | 4 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| PA | 6) ¿Determina indicadores? | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 3 | 5 | 2 | 3 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| DO | 7) ¿Tiene un plan de desarrollo organizacional | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 11 | 0 | 7 | 0 | 4 | | | | | | | | | | | | |
| PA | 8) ¿Realiza Presupuestos? | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 6 | 2 | 5 | 3 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| PA | 9) ¿Lleva contabilidad? | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 | 1 | 7 | 0 | 3 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| FI | 10) ¿Utiliza estados de resultados mensuales? | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 6 | 2 | 5 | 3 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| FI | 11) ¿Determina balances generales? | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 7 | 1 | 6 | 3 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| FI | 12) ¿Sabe determinar el punto de equilibrio? | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 8 | 1 | 6 | 2 | 2 | | | | | | | | | | | | |
| ME | 13) ¿Ha diseñado una estrategia de mercadotecnia? | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 8 | 1 | 6 | 2 | 2 | | | | | | | | | | | | |
| ME | 14) ¿Ha investigado los precios y servicios de su competencia? | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 3 | 4 | 3 | 4 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| ME | 15) ¿Tiene una imagen corporativa? | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 5 | 2 | 5 | 4 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| ME | 16) ¿Su empresa participa en redes sociales? | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 9 | 0 | 7 | 2 | 2 | | | | | | | | | | | | |
| ME | 17) ¿Cuenta con una página web? | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 9 | 0 | 7 | 2 | 2 | | | | | | | | | | | | |
| ME | 18) ¿Ha invertido en medios de Publicidad? | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 6 | 2 | 5 | 3 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| RH | 19) ¿Tiene organigrama? | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 4 | 3 | 4 | 4 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| RH | 20) ¿Cuenta con análisis y descripción de puestos? | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 8 | 0 | 7 | 3 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| RH | 21) ¿Se apoya con personal especializado para contratación? | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 7 | 0 | 7 | 4 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| DO | 22) ¿Realiza evaluación de personales cuantitativos por área? | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 7 | 1 | 6 | 3 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| FI | 23) ¿Determina los costos por unidad vendida? | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 3 | 4 | 3 | 4 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| PA | 24) ¿Tiene un control de transportes? | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 6 | 3 | 4 | 2 | 2 | | | | | | | | | | | | |
| TS | 25) ¿Cuenta con equipos de cómputo para sus operaciones? | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 | 0 | 7 | 0 | 4 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| TS | 26) ¿Tiene contratado programas para la administración y control | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 3 | 5 | 2 | 3 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| PA | 27) ¿Tiene en regla todos sus permisos de Ayuntamiento? | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 3 | 5 | 2 | 3 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| DO | 28) ¿Ya a contratado una Consultoría para mejorar su administración? | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 6 | 2 | 5 | 3 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| | 29) ¿Estaría dispuesto a contratar una Consultoría o volver hacerlo? | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 2 | 6 | 1 | 3 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| | 30) Por favor explique su respuesta anterior: | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| | 31) Si ya contrato una Consultoría, ¿obtuvo los resultados que esperaba? | 1 | | | | | | | | | | | 3 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | | | | | | | | | | | | |

Tabla 3.1: Resultados del cuestionario

Fuente: Autoría propia

Por otro lado se muestra el resultado de la investigación de campo que se realizó a las consultorías en la página web “Todo Puebla”, en la cual se investigaron que servicios ofrecen 113 consultorías, a continuación se muestra como se determinó una por una y la tabla donde muestra los resultados totales:

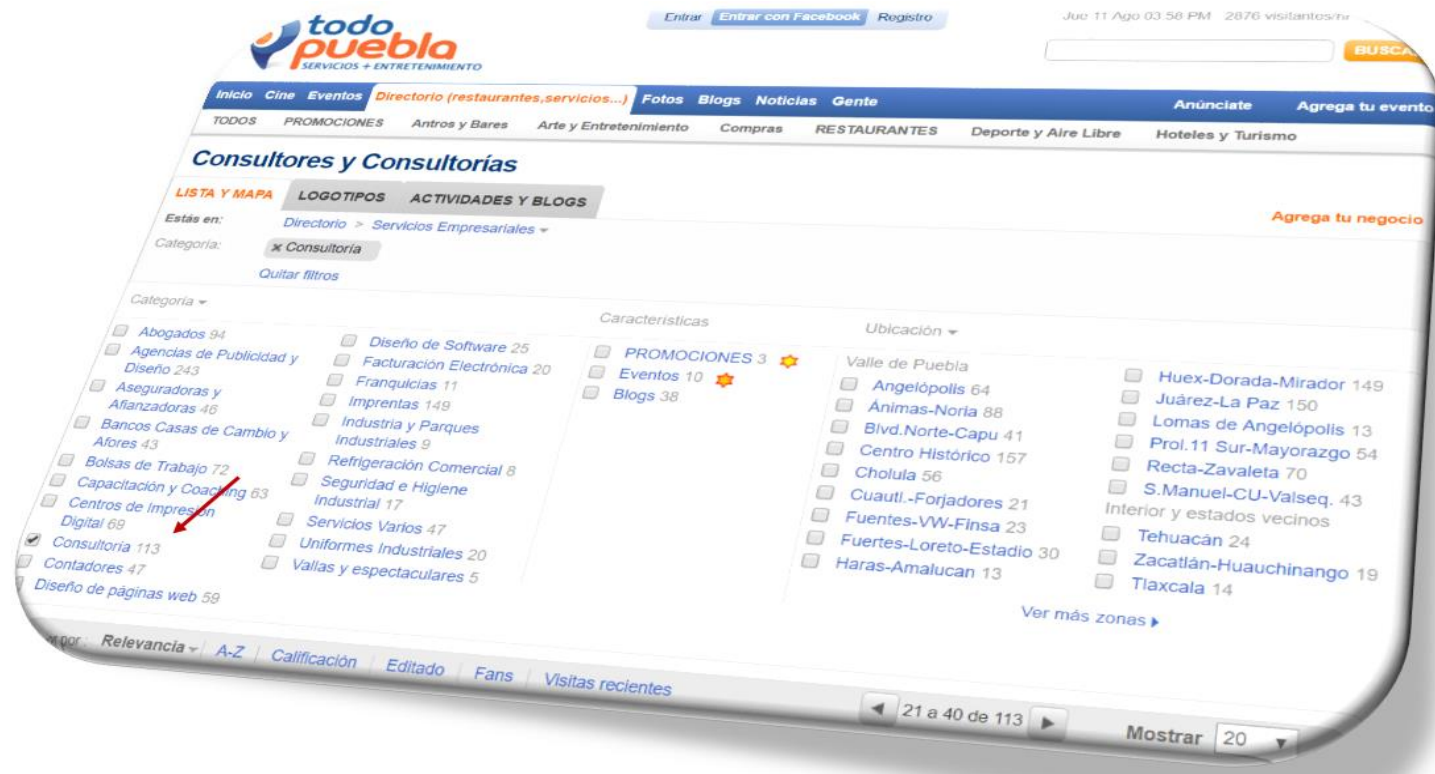


Figura 3.3: Página principal Todo Puebla

Fuente: Pagina Todo Puebla



Figura 3.4: Directorio de consultorías

Fuente: Pagina Todo Puebla

| SERVICIOS | EMPRESAS | % PART. |
|---------------------------|-----------------|---------------|
| PROCESO ADMINISTRATIVO | 20 | 31% |
| FINANZAS | 14 | 22% |
| MERCADOTECNIA | 22 | 34% |
| RECURSOS HUMANOS | 30 | 46% |
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL | 12 | 18% |
| TECNOLOGIA Y SISTEMAS | 20 | 31% |
| TOTALES | 65 | 30% |
| OTROS SERVICIOS | 48 | 42% |
| SERVICIOS | EMPRESAS | % PART |
| 1 | 39 | 60% |
| 2 | 11 | 17% |
| 3 | 6 | 9% |
| 4 | 6 | 9% |
| 5 | 3 | 5% |
| 6 | 0 | 0% |
| TOTAL | 65 | 100% |
| TOTAL | 65 | 100% |
| 1 | 39 | 60% |
| 2 | 11 | 17% |
| 3 | 6 | 9% |
| 4 | 6 | 9% |
| 5 | 3 | 5% |
| 6 | 0 | 0% |

Tabla 3.2: Resultados servicios consultorías

Fuente: Autoría propia

3.2.2 Análisis de Resultados

En esta grafica refleja los resultados de la investigación de las 113 consultoras, de las cuales 65 empresas ofrecían servicios de administración, obteniendo a su vez el porcentaje de participación de cada disciplina de la administración, donde nos muestra que es muy pobre para poder dar soluciones integrales, cabe señalar que el servicio de Recursos Humanos resalta sobre las demás, ya que es el servicio que más ofrecen las consultorías:

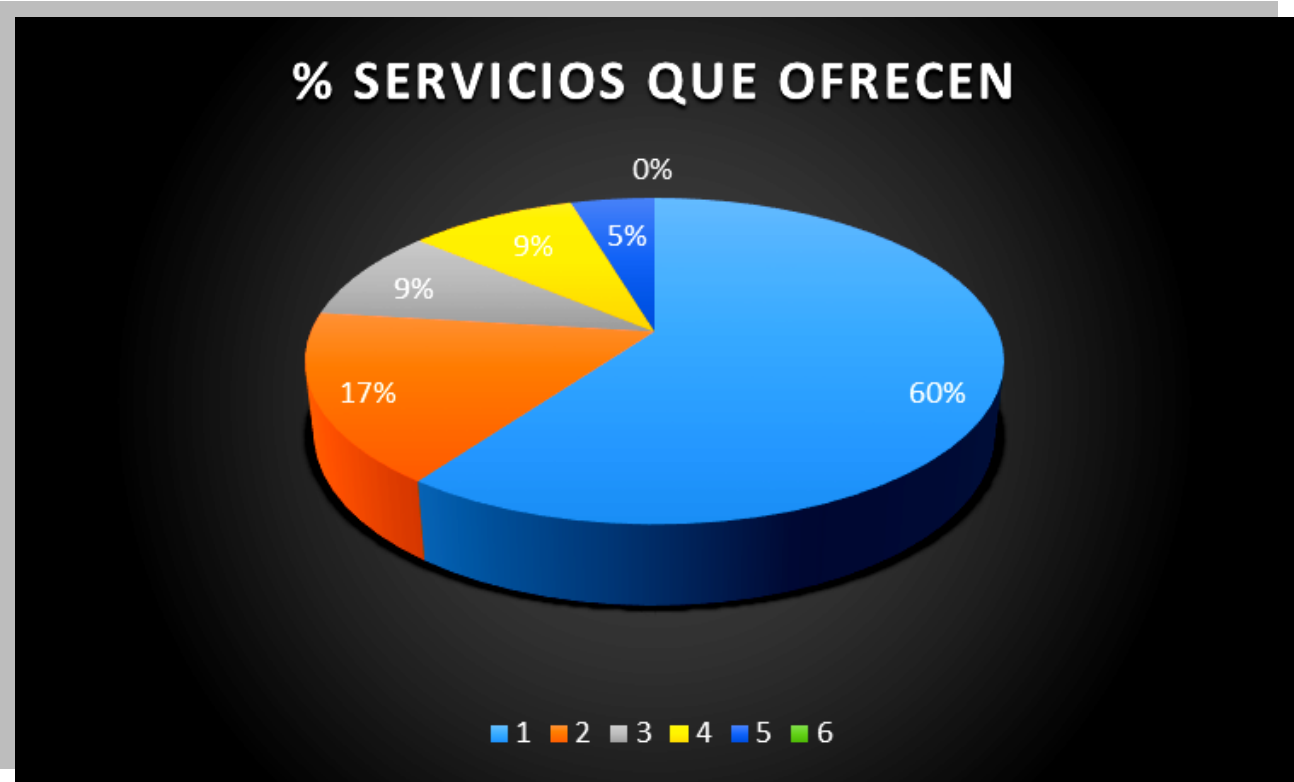


Grafica 3.1: Oferta de servicios por disciplinas

Fuente: Autoría propia

Para dar otro enfoque al análisis de servicios de administración que ofrecen las consultorías, se determinó en base al total de servicios, el porcentaje de participación correspondiente, donde refleja claramente que el 86% de las

consultoras ofrecen de 1 a 3 servicios de un total de 6 servicios considerados en administración, solamente un 14% entre 4 a 5 servicios y 0% los 6 servicios, por lo que se confirma con esto que ninguna puede dar soluciones integrales a las PYMEs al no ofrecer integralmente los 6 servicios administrativos esenciales para su buen funcionamiento.

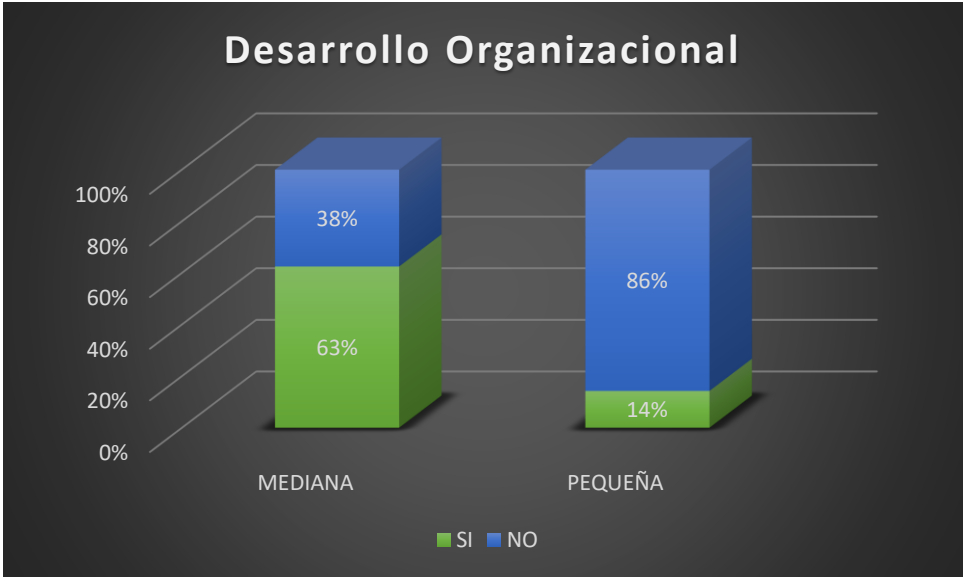


Grafica 3.2: Número de servicios que ofrecen las consultorías

Fuente: Autoría propia

Hay una gran demanda en las empresas pequeñas ya que el porcentaje de las que no realizan actividades para el desarrollo organizacional es muy alto, prácticamente es nulo, a pesar de que es un elemento fundamental en la administración, y esto puede deberse a la falta de conocimiento, bajo capital para

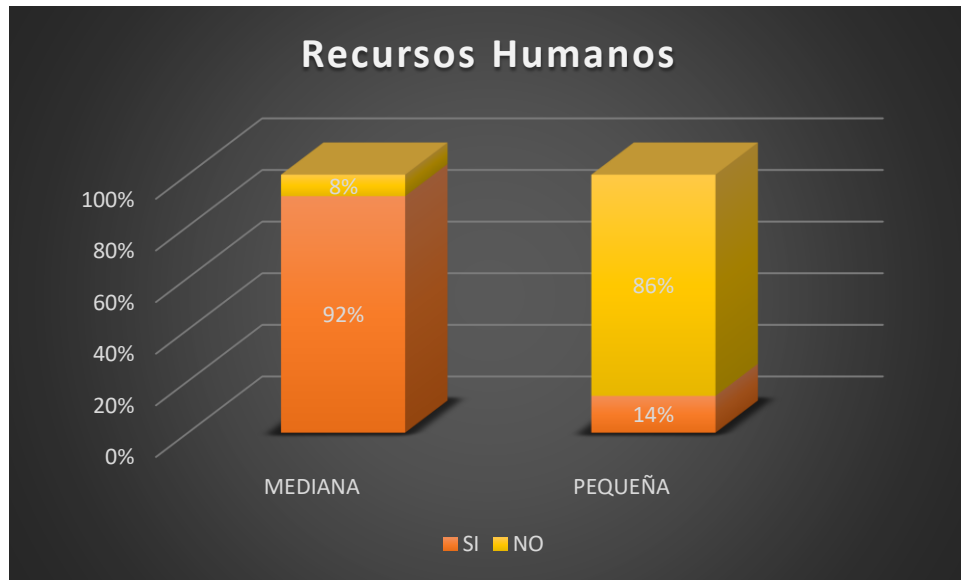
invertir en capacitación etc., pero por otro lado las empresas medianas se revierte completamente ya que están mucho mejor que las pequeñas, aunque todavía hay aspectos que se pueden mejorar, como lo muestra la siguiente gráfica:



Grafica 3.3: Oferta y Demanda de Desarrollo Organizacional

Fuente: Autoría propia

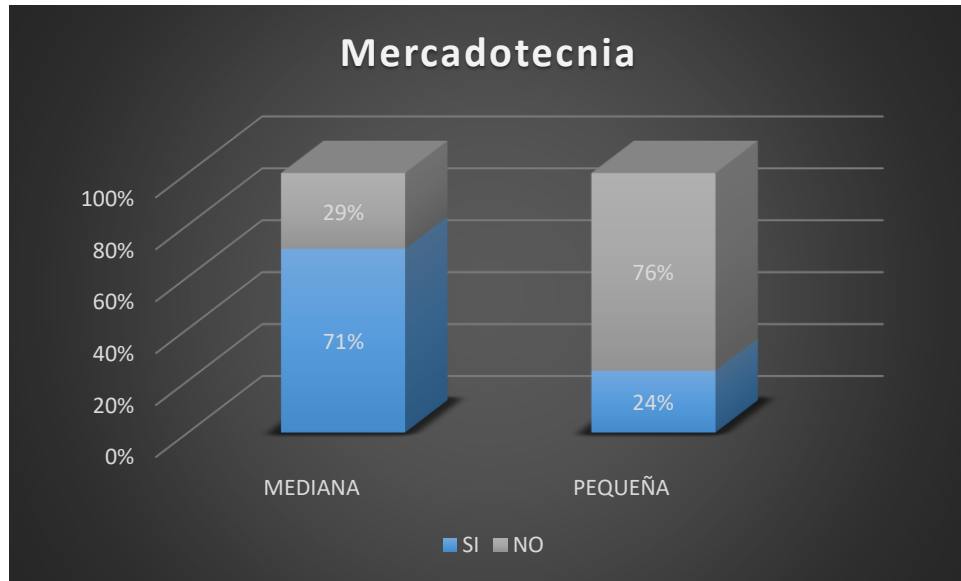
Un caso similar se presenta en la área de Recursos Humanos, principalmente por el número de empleados que requieren contratar, ya que en una empresa pequeña se contratan de 1 a 10 personas y en una empresa mediana de 11 a 50 personas, sin embargo si bien no siempre es necesario tener una persona que reclute y seleccione personal, al menos deben tener los análisis y descripciones de puesto que le permitan delegar adecuadamente el trabajo, buscando ser más productivos, así como un plan de inducción al personal de nuevo ingreso.



Grafica 3.4: Oferta y Demanda de Recursos Humanos

Fuente: Autoría propia

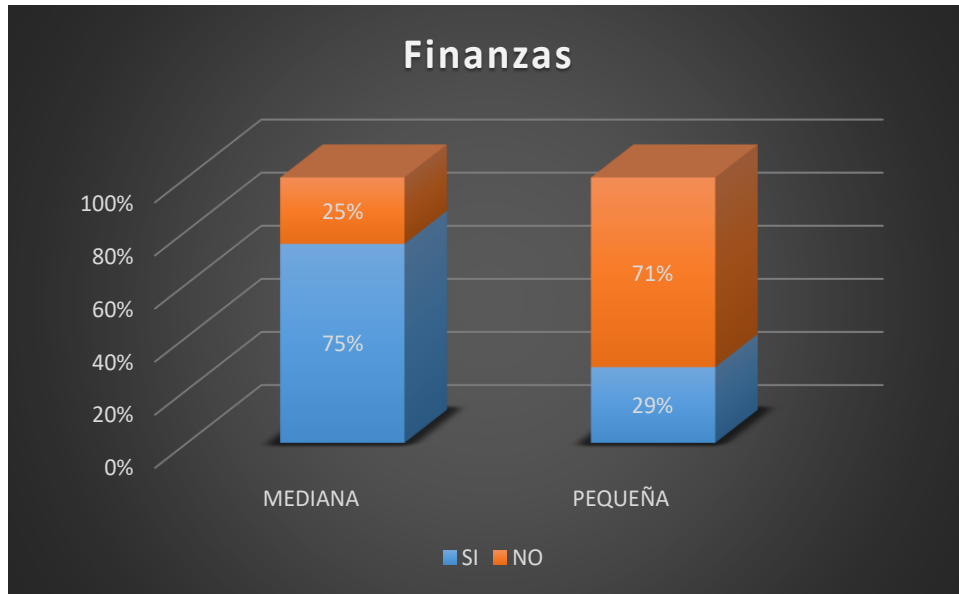
En la área de Mercadotecnia muestra el mismo comportamiento de las anteriores gráficas, por lo que se puede determinar que el tamaño de la empresa influye definitivamente en la manera de administrar el negocio, ya que al tener más recursos, gente capacitada etc., dan mayor sustento a las diferentes áreas de la empresa para lograr mejores resultados, donde la Mercadotecnia, da sustento a la imagen, publicidad, estrategias de mercado, servicio al cliente etc., sin embargo la mayoría de las empresas pequeñas no realizan estas actividades, fundamentales para ser competitivas, a pesar que algunas no requieren una inversión fuerte para emplearlas, como un benchmarking, análisis de precios etc.



Grafica 3.5: Oferta y Demanda de Mercadotecnia

Fuente: Autoría propia

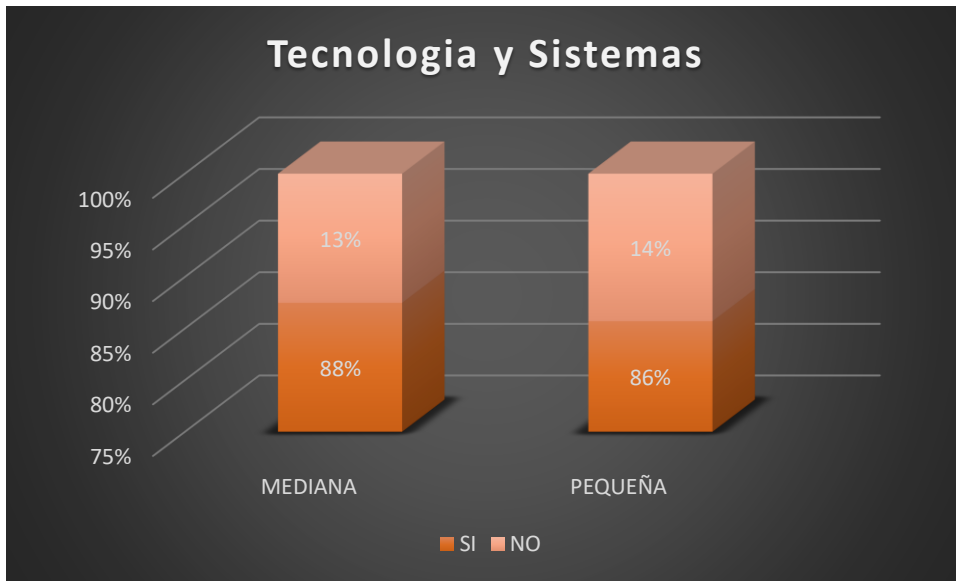
Las finanzas de un negocio deben ser claras y precisas ya que son fundamentales para la toma de decisiones y donde las empresas requieren de mucho apoyo en esta area, con el soporte de un sistema de información básico que obtengan los reportes financieros necesarios para ligar las operaciones del negocio traducidas en indicadores y de esta manera entender como impactan las operaciones en las ganancias o pérdidas del negocio, como un motor si tiene un aceite de calidad, su rendimiento llega a su optimo desempeño.



Grafica 3.6: Oferta y Demanda de Finanzas

Fuente: Autoría propia

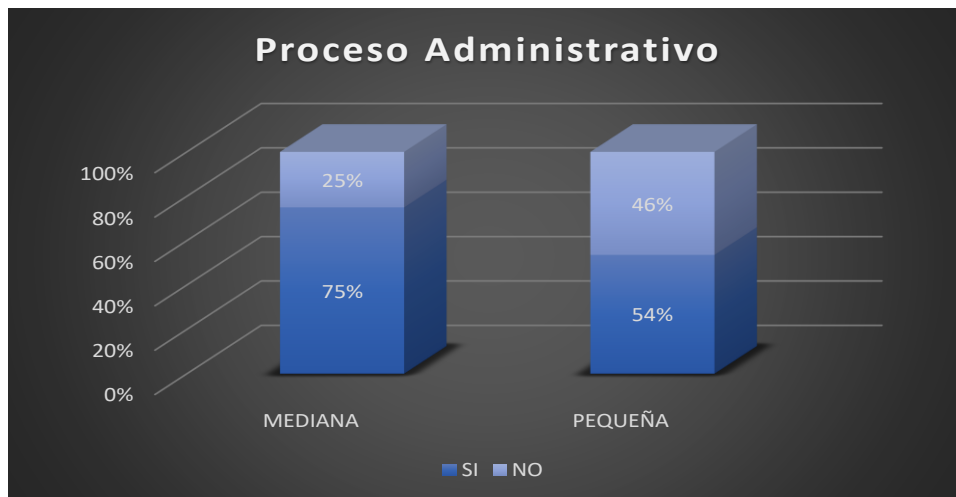
Respecto a la Tecnología y Sistemas es una de las áreas que la mayoría de las PYMEs tienen implementado, al tener equipos de cómputo y sistemas para administrar su información, así como paquetes de administración como Microsoft office. Pero a pesar que hoy en día cuentan con las herramientas, no tienen el conocimiento suficiente para sacar el máximo conocimiento:



Grafica 3.7: Oferta y Demanda de Tecnología y Sistemas

Fuente: Autoría propia

El proceso administrativo, planear, organizar, dirigir y controlar, son las funciones básicas de un negocio, razón por la cual los resultados reflejan claramente que son las actividades que mejor emplean las PYMEs, sin embargo en las pequeñas empresas todavía hay áreas de oportunidad en la parte de planeación.



Grafica 3.8: Oferta y Demanda del Proceso Administrativo

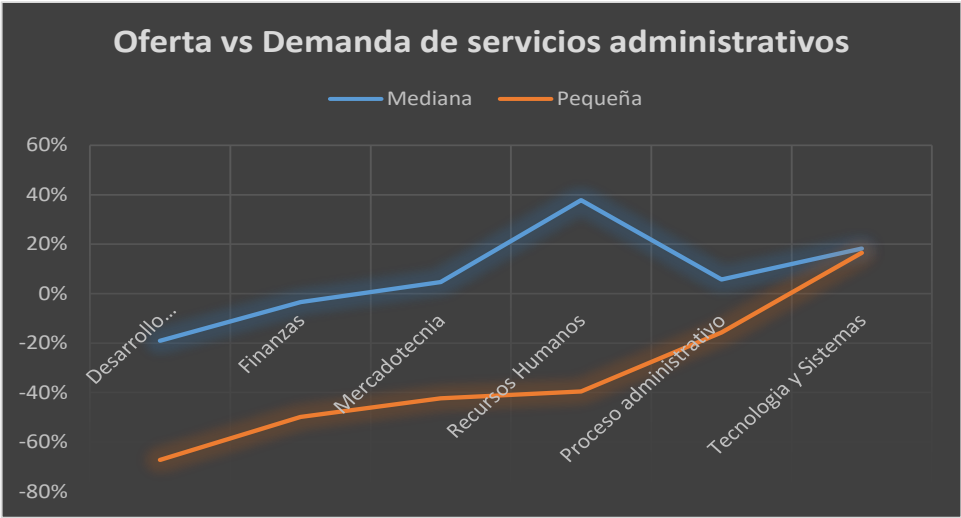
Fuente: Autoría propia

Respecto al análisis realizado en las entrevistas de las 11 PYMEs, las cuales 7 son pequeñas y 4 son medianas, con un promedio de 14 años en el mercado, se concluyó que el nivel de conocimientos en las 6 áreas primordiales de la administración no están acorde al número de años en el mercado, al reflejar un nivel bajo.

Por otro lado se les pregunto si ya habían contratado a una consultoría, reflejando que el 71% de las empresas pequeñas no lo han hecho, así mismo se les pregunto si estarían dispuestas a contratar una consultora y el 86% respondió que sí, mostrando claramente que el porcentaje de empresas pequeñas no han contratado una consultoría por diversas razones, destacando los altos costos y por el miedo a que personas desconocidas conozcan su negocio a fondo y vayan a filtrar información a su competencia, sin embargo la mayoría estaría dispuesta a hacer una prueba ya que están conscientes de la necesidad de hacer cambios para poder desarrollar su empresa y así asegurar la permanencia en el mercado.

La mayoría de las empresa medianas ya contrataron una consultoría, y al preguntarles si volverían a contratar nuevamente una, el 100% respondió que sí, y de las 3 empresas medianas, 2 cubrieron sus expectativas y 1 no estuvo satisfecha, observando que el grado de efectividad es positivo a pesar que una de ellas no logro los resultados que necesitaba, sin embargo esta dispuesta a volver a contratar otra consultoría.

La próxima grafica muestra en qué medida la oferta de los servicios en administración de las consultorías cubre la demanda de las PYMEs, donde las empresas pequeñas refleja que la oferta de las consultorías no satisface la demanda a excepción de la Tecnología y Sistemas, y en el caso de empresas medianas cubre cuatro áreas (Mercadotecnia, Proceso administrativo, Recursos Humanos, Tecnología y Sistemas), destacando Recursos Humanos, ya que hay una sobre oferta, y en el caso del Desarrollo Organizacional y Finanzas, no satisface la demanda por muy poco, pero si por encima de las pequeñas empresas.



Grafica 3.9: Oferta y Demanda de Pequeñas y Medianas empresas.
 Fuente: Autoría propia

3.3 METODOLOGIA

Para lograr lo anterior se revisaron diversas Bibliografías al respecto e información en las Instituciones Gubernamentales para su respectivo análisis, logrando obtener conclusiones valiosas, con el respaldo de un cuestionario aplicado en 11 PYMEs, de las cuales son 6 distribuidoras de abarrotes, giro que representa uno de los principales de las PYMEs en México y 5 recicladoras, las cuales han tenido un desarrollo enorme en los últimos años, es por ello que tienen muchas áreas de oportunidad y requieren de mucho apoyo por parte de las Consultorías. Lo que me permitió saber si efectivamente sus necesidades en la área de administración fueron resueltas acudiendo a Consultores externos, los servicios ofrecidos por área y si lograron satisfacer las necesidades de las PYMEs.

Contando con esta información, hay información suficiente para poder emplear el método analógico y encontrar las posibles soluciones, determinando los servicios que deben ofrecer las Consultoras de manera integral para satisfacer las necesidades (demanda) de las PYMEs en la Ciudad de Puebla, que les permita lograr su desarrollo y aumentar su competitividad en el mercado.

3.4 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)

La hipótesis enunciada como:

Las Consultorías al ofrecer servicios, de administración, basados en las disciplinas del Proceso Administrativo, Finanzas, Mercadotecnia, Talento Humano, Desarrollo Organizacional, Tecnología y Sistemas, logran satisfacer las necesidades actuales de las PYMEs en la Ciudad de Puebla.

Se prueba de manera parcial ya que se realiza una propuesta dependiendo del tamaño de la empresa, donde resalta que las necesidades de las medianas empresas están prácticamente cubiertas, aunque si hay áreas donde requieren de más apoyo que otras como lo son el Desarrollo Organizacional y Finanzas, pero por otro lado las pequeñas empresas si se muestran una clara necesidad en las 6 áreas esenciales de la administración, debido a que la mayoría no implementa las actividades necesarias para fortalecer su empresa, de tal manera fomente el desarrollo y disminuyan el riesgo de cerrar sus negocios, sin embargo no se tiene la certeza que las necesidades serán satisfechas.

Aun con lo anteriormente mencionado se ratifica que la hipótesis se prueba de forma parcial ya que se genera una propuesta del servicio de consultoría, pero no se comprueba la satisfacción de las necesidades de las empresas, obedeciendo a que no se ejecutó la propuesta.

PROPUESTA

La propuesta se realiza en base al marco teórico y resultados de la investigación. Al hacer el análisis e interpretar los resultados, se observa que la mayoría de las empresas pequeñas (71% según muestra) no han contratado una consultoría, sin embargo el 86% respondieron que si están dispuestas a contratar sus servicios, por otro lado, el 75% de las empresas medianas han contratado una consultoría, y el 100% están dispuestas a contratar sus servicios, logrando el objetivo de saber que tan dispuestas estan las PYMEs en contratar a una consultoría.

Es importante precisar cuáles son las principales disciplinas en la área de administración que las PYMEs tiene mayor necesidad de atender, pero antes que nada, hay que puntualizar dos aspectos, el primero es que las necesidades de servicios son distintos dependiendo el tamaño de la empresa. Por lo tanto las necesidades de las medianas empresas están prácticamente cubiertas, aunque si hay áreas donde requieren de más apoyo que otras como lo son el Desarrollo Organizacional y Finanzas, pero por otro lado las pequeñas empresas refleja claramente que sus necesidades abarcan las disciplinas esenciales de la administración, según construcción teórica respecto a la administración, siendo estas: el Proceso Administrativo, Finanzas, Mercadotecnia, Talento Humano, Desarrollo Organizacional, Tecnología, con lo anterior se alcanza el objetivo de saber en qué disciplinas están las necesidades de las PYMEs.

Por otro lado se analizó los servicios esenciales de la administración, donde nos preguntamos del total de consultorías analizadas ¿qué porcentaje ofrecen estos servicios?, obteniendo que de 113 consultorías evaluadas, el 42% ofrecen otros servicios que no son de administración y el resto (58%) ofrecen servicios administrativos, de las cuales 86% ofrecen de 1 a 3 servicios de un total de 6

según construcción teórica, un 14% entre 4 a 5 servicios y 0% los 6 servicios, por lo que se confirma con esto que ninguna puede dar soluciones integrales a las PYMEs al no ofrecer los 6 servicios administrativos esenciales para su buen funcionamiento, logrando dar respuesta al objetivo de en qué medida las consultoras ofrecen servicios en administración.

Por último sobre el análisis e interpretación de resultados se logró responder a la pregunta ¿en qué medida la oferta de los servicios en administración de las consultorías cubre la demanda de las PYMEs?, donde la demanda de las empresas pequeñas no es satisfecha por la oferta de las consultorías a excepción de la Tecnología y Sistemas, y en el caso de empresas medianas si satisface la demanda de cuatro áreas (Mercadotecnia, Proceso administrativo, Tecnología y Sistemas, Recursos Humanos) destacando que esta última, hay una sobre oferta, y en el caso del Desarrollo Organizacional y Finanzas, no se satisface la demanda en su totalidad, logrando así el objetivo de saber en qué medida las consultorías satisfacen la demanda de las PYMEs.

Con lo anterior se justifica la necesidad de saber claramente los servicios en administración que demandan las PYMEs para poder definir un portafolio idóneo para satisfacer estas necesidades y de esta manera contribuir al desarrollo de la sociedad en la ciudad de Puebla.

La propuesta está dirigida específicamente a las PYMEs, donde se propone incluir las 6 áreas esenciales de la administración, según construcción teórica, adecuándolas a herramientas y procedimientos sencillos de aplicar que le permita a la consultoría poner precios accesibles que motive a las PYMEs contratar estos servicios, donde las empresas pequeñas lo vean como una inversión y no como un gasto y en el caso de medianas empresas enfocar los servicios en las

disciplinas de Desarrollo Organizacional y Finanzas, destacando la forma de comunicar la oferta de estos servicios, que permita entenderse de una manera sencilla y clara, resaltando el costo-beneficio, debido a que muchas de las razones por las que no contratan a una consultoría es por el desconocimiento de cómo podría mejorar estos servicios a sus negocios.

Con esto se puede mejorar el portafolio de servicios que ofrecen las consultorías en Puebla y se solucionan las principales áreas de oportunidad de las PYMEs en cuanto su administración, pretendiendo así disminuir el porcentaje de PYMEs que fracasan en México.

Con todo lo anterior estoy en posición de realizar una conclusión de trabajo de investigación, donde refleja de manera integral todo lo obtenido, y como podrá ayudar a la sociedad.

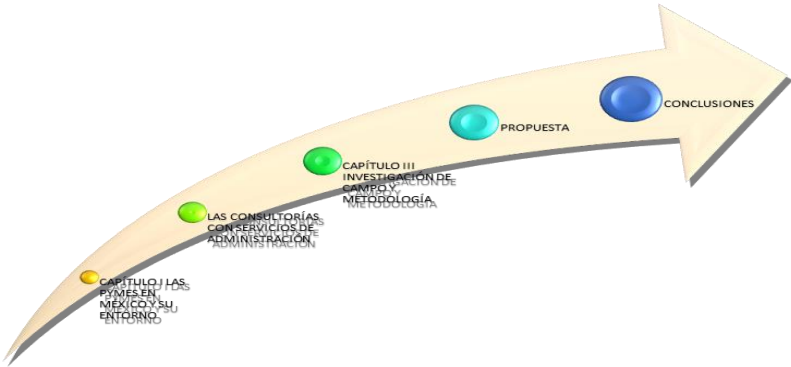


Figura 3.5: Elementos para llegar a la propuesta
Fuente: Autoría propia

CONCLUSIONES

Se profundizo en entender los antecedentes de las PYMEs en México, donde se destaca como ha sido su evolución, sus rasgos y que representa el sustento de la mayoría de las familias en México. Lo anterior nos sensibiliza el impacto e importancia que tiene esta investigación para la sociedad, además las estadísticas abrumadoras respecto a lo que aportan a la economía de México, sin embargo su permanencia es muy vulnerable, ya que las estadísticas no son positivas en cuanto su permanencia, por su alto índice de fracaso en poco tiempo de su apertura, es por ello que se profundizo en identificar las principales causas y entender cuáles son las áreas de oportunidad más comunes para poder determinar que disciplinas son las idóneas para su correcta administración, entendiendo cuáles son sus características. Determinando la urgencia de hacer algo diferente para revertir estas tendencias.

Con lo anterior se tiene un enfoque claro de lo que necesitan las PYMEs para poder contribuir a su desarrollo, es por ello que se profundizo en el estudio de que es una consultoría, cuales es su proceso básico para diagnosticar, planificar y corregir los principales problemas de las PYMEs, detallando y entendiendo cada etapa de su proceso, analizando a su vez los obstáculos que enfrentan, que no les permite atender de manera idónea las necesidades de las PYMEs y así poder realizar una oferta adecuada que combata estos obstáculos, por consiguiente se concluye que al entender todo lo anterior se pueden alinear los servicios de las consultorías a las necesidades de las PYMEs.

Pero para poder adecuar la oferta de las consultorías a las necesidades de las PYMEs, primero se profundizo la forma de cómo se realizan las mejores prácticas para la detección idónea de las necesidades, que en este caso sería de

las PYMEs, por lo que se detalló las diferentes maneras y como se realiza un plan estratégico de mercadotecnia que logre un resultado satisfactorio. Por lo que se nota claramente la importancia de saber de qué manera se detectaran las necesidades para que la oferta sea acorde a la demanda.

Al tener la información necesaria de las PYMEs, Consultorías, y claramente la manera de detectar las necesidades de las PYMEs, se realizó la investigación de campo donde se abarcaron tanto PYMEs como Consultorías, mediante entrevistas con cuestionario y un sondeo de servicios de las Consultorías, presentando y analizando los resultados de una manera ordenada y objetiva, que nos permito sacar las mejores conclusiones, aunada a una metodología adecuada a los objetivos que se buscaron, lo cual nos permito estar en posición de probar la Hipótesis, la cual fue parcial ya que si bien se tiene bien identificado los servicios que deben ofrecer una consultoría en administración para satisfacer la demanda de las PYMEs, no se comprueba si se satisfacen al 100%.

Con todo lo anterior se tiene una conclusión clara sabiendo qué camino deben tomar las consultorías, adecuándose a las necesidades reales de las PYMEs, entendiendo el portafolio de servicios en administración que deben tener, en qué tipo de PYMEs emplearlas y la manera de convencer a las PYMEs para que los contraten.

REFERENCIAS

- "Administracion". (s.f.). *significados.com*. Recuperado el 20 de agosto de 2016, de <http://www.significados.com/administracion/>
- "Diagnostico". (s.f.). *Manual practico de Consultoria*. Recuperado el 20 de agosto de 2016, de <https://sites.google.com/site/manualconsultoria/marco-conceptual>
- "Terminacion". (s.f.). Recuperado el 20 de agosto de 2016, de <http://documents.mx/documents/proceso-de-consultoria.html>
- (AEC), A. E. (1995). *LIBRO BLANCO DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL MERCADO DE LA CONSULTORÍA*. Madrid, España: FUNDACIÓN CONFEMETAL.
- Amaro Garcia, M., & Gonzalez Olivares, M. (Marzo de 2015). La eleccion del tema y el problema de investigacion. Puebla, Puebla, Mexico.
- Consultoria", ". d. (s.f.). *Gestiopolis*. Recuperado el 20 de agosto de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-consultoria-organizacional/>
- Diaz Chuquipiondo, R. (2013). *Como elaborar un plan de marketing*. Lima, Peru: Macro.
- Elder, D., & Paul, D. (2002). *El arte de formular preguntas esenciales*. U.S.: Fundacion para el pensamiento critico.
- F. Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Girlbert JR., D. R. (1996). *Administracion*. México: Prentice Hall - Pearson - Addison Wesley Longman.
- Farías, J. P. (2006). Modelo de Consultoría de los Centros de Educación Superior para la intervención de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. *Revista Digital Universitaria*, 15.
- Franco Hernandez, M., Dixon Acosta, M. A., & Morales Vazquez, D. H. (s.f.). Citas Formato MLA. Puebla, Puebla, Mexico.
- Garcia, C. J. (10 de Noviembre de 2010). *PYMEs de Mexico*. Recuperado el 11 de Junio de 2015, de <https://PYMEsdemexico.wordpress.com/>
- Gonzalez Olivares, M. (Agosto de 2014). Seminario de Tesis. Puebla, Puebla, Mexico.

- Implementacion", ". d. (s.f.). *monografias.com*. Recuperado el 20 de agosto de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/consultoria-planificacion-estrategica-calidad/consultoria-planificacion-estrategica-calidad.shtml>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administracion*. México: Mc Graw Hill.
- Mojica, F. J. (2014). *El Mapa de las PYMEs "Una Guia para mejorar la gestion y el estudio de las pequeñas y medianas empresas"*. Distrito Federal: Alfaomega.
- Morales Vazquez, B. H., Ilizaliturri Benavides, L., Resendiz Ortega, M. E., Haro Zea, K. L., Franco Hernandez, J. L., & Dixon Acosta, E. A. (2015). *La epistemologia y la metodologia, un binomio fundamental para la construccion de la tesis*. Puebla: (CIPAE) Centro Internacional de Prospectiva y Altos Estudios.
- Najar, I. M. (2011). Las PYMEs en Mexico, entre la creacion fallida y la destruccion creadora. *Economia Informa*, 39-47.
- Paredes, L. M. (2015). *Consultoria Administrativa "Las ocho claves para el exito del consultor"*. Distrito Federal: Trillas.
- Resendiz Ortega, M. E., Ruiz Rendon, M. G., & Morales Vazquez, D. H. (Julio de 2014). GUÍA PARA EL DISEÑO Y PRESENTACIÓN DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Ó EN CONTRIBUCIONES. Puebla, Puebla, Mexico.
- Rodriguez, G. N. (Noviembre de 2011). *INFOTEC I+ D+ i*. Recuperado el 11 de Junio de 2015, de Evolución de las PYMEs mexicanas en los últimos años: http://www.infotec.mx/work/models/infotec/Resource/3643/1/images/serie_3_evolucion_pyme.pdf
- Santesmases Mestre, M., Sánchez Guzmán, A., & Valderrey Villar, F. (2003). *Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias*. Madrid: Piramide.
- Taylor, & Kinnear. (1999). *Investigacion de mercados*. México: Mc Graw Hill.
- Zapata, O. A. (Diciembre de 2005). ¿Cómo encontrar un tema y construir un problema de investigación? Distrito Federal, Mexico, Mexico.

ANEXOS

Cuestionario

Universidad: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad: Contaduría Pública

Programa Educativo: Maestría en Administración

Objetivo del Instrumento: El presente instrumento fue diseñado con la finalidad de detectar ¿cuáles son las principales problemáticas que tienen?, para determinar en qué disciplinas del área de administración, son las que se deben enfocar los servicios de consultoría para satisfacer sus necesidades y si estarían dispuestos a contratar una consultoría o si ya lo hicieron como fue el resultado.

Dirigida a: Dueño o administrador de la Pyme.

Instrucciones: Palomea dentro del paréntesis abajo del encabezado SI o NO según su respuesta.

SI NO

1) ¿Hace cuantos años inicio su empresa? Respuesta ()

- 2) ¿Tiene Misión, Visión y Filosofía? () ()
- 3) ¿Realiza Planeación Estratégica? () ()
- 4) ¿Cuenta con un manual de procedimientos? () ()
- 5) ¿Lleva un control de inventarios? () ()
- 6) ¿Determina indicadores? () ()
- 7) ¿Tiene un plan de desarrollo organizacional? () ()
- 8) ¿Realiza Presupuestos? () ()
- 9) ¿Lleva contabilidad? () ()
- 10) ¿Utiliza estados de resultados mensuales? () ()
- 11) ¿Determina balances generales? () ()
- 12) ¿Sabe determinar el punto de equilibrio? () ()
- 13) ¿Ha diseñado una estrategia de mercadotecnia? () ()
- 14) ¿Ha investigado los precios y servicios de su competencia? () ()

- 15) ¿Tiene una imagen corporativa? () ()
- 16) ¿Su empresa participa en redes sociales? () ()
- 17) ¿Cuenta con una página web? () ()
- 18) ¿Ha invertido en medios de Publicidad? () ()
- 19) ¿Tiene organigrama? () ()
- 20) ¿Cuenta con análisis y descripción de puestos? () ()
- 21) ¿Se apoya con personal especializado para contratación? () ()
- 22) ¿Realiza evaluación de personales cuantitativos por área? () ()
- 23) ¿Determina los costos por unidad vendida? () ()
- 24) ¿Tiene un control de transportes? () ()
- 25) ¿Cuenta con equipos de cómputo para sus operaciones? () ()
- 26) ¿Tiene contratado programas para la administración y control ?() ()

27) ¿Tiene en regla todos sus permisos de Ayuntamiento? () ()

28) ¿Ya a contratado una Consultoría para mejorar su administración?() ()

29) ¿Estaría dispuesto a contratar una Consultoría o volver hacerlo?() ()

30) Por favor explique su respuesta anterior:

31) Si ya contrato una Consultoría, ¿obtuvo los resultados que esperaba?

Datos adicionales

| | |
|------------|--|
| Encuestado | |
| Cargo | |
| Empresa | |
| Giro | |
| Teléfono | |
| Dirección | |

¡GRACIAS!

