



# Buenas prácticas en asesoría empresarial

Julio Alberto Perea Sandoval  
Edgar Olmedo Cruz Micán  
Miguel Ángel Urián  
Edwin Ferrer  
Luis Humberto Mendieta  
Fernando Poveda Aguja  
Juanita Ruiz Lopez



# Buenas prácticas en asesoría empresarial

Julio Alberto Perea Sandoval  
Edgar Olmedo Cruz Micán  
Miguel Ángel Urián  
Edwin Ferrer  
Luis Humberto Mendieta  
Fernando Poveda Aguja  
Juanita Ruiz Lopez

Buenas prácticas en asesoría empresarial

Buenas prácticas en asesoría empresarial

©

Julio Alberto Perea Sandoval  
Edgar Olmedo Cruz Micán  
Miguel Ángel Urián  
Edwin Ferrer  
Luis Humberto Mendieta  
Fernando Poveda Aguja  
Juanita Ruiz Lopez

Edición

Edgar Olmedo Cruz Micán

2021,

Publicado por acuerdo con los autores.

© 2021, Editorial Grupo Compás  
Guayaquil-Ecuador

© EDITORIAL SCIENTOMETRICS E RESEARCHING CONSULTING GROUP  
BOGOTÁ, D.C. mayo de 2021 - COLOMBIA  
Sello Editorial 958-59964

#### COLABORADORES

Dirección de Posgrados Universidad ECCI  
Centro de Desarrollo Empresarial ECCI

Grupo Compás apoya la protección del copyright, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial.

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador  
Primera edición

ISBN: 978-9942-33-460-2



Cita.

Perea, J., Cruz, E., Urián, M., Ferrer, E. Mendieta, L., Poveda, F., Ruiz, J. (2021) Buenas prácticas en asesoría empresarial. Editorial Grupo Compás.

Introducción.....	9
SBDC – Centro de Comercio Internacional Universidad de San Antonio Texas.....	10
Centro de Negocios Sercotek – Inakeyu .....	14
Centro de negocios Sercotec - Cañete .....	20
CDE – Universidad ECCI.....	24
Segunda parte.....	28
Desarrollo del conversatorio, preguntas y respuestas .....	28
Pregunta 1: .....	29
¿Desde su vivencia personal y profesional que es la consultoría y la asesoría?.....	29
Pregunta 2:.....	30
¿Qué competencias deben tener los profesionales para ejercer la consultoría y la asesoría? .....	30
Pregunta 3:.....	31
¿Cuánto tiempo hace que están ejerciendo la consultoría y que anécdota específica recuerda en su ejercicio? .....	31
Pregunta 4:.....	33
¿Cómo identificar el problema de la organización? .....	33

Pregunta 5:.....	35
¿Cuáles son las problemáticas mas generales dentro de las empresas que consultan el SBDC?.....	35
Pregunta 6:.....	35
¿Qué motiva a las empresas a buscar la consultoría? .....	35
Pregunta 7:.....	37
¿Qué viene para la consultoría en Latinoamérica? .....	37
Pregunta 8:.....	38
Cómo se desarrolla en su centro la propuesta de valor con el empresario .....	38
Pregunta 9:.....	38
¿Cuál es la asesoría más difícil que ha desarrollado? .....	38
Pregunta 10: .....	39
¿Qué deben hacer las empresas para capitalizar el resultado de las consultorías? .....	39
Tercera parte .....	40
Colaboraciones especiales .....	40
El Modelo SBDC: Una experiencia en el Estado de Oregon .....	40
Importancia de la consultoría para las Micro, pequeñas y medianas	



empresas para el desarrollo competitivo: Caso dos empresas mexicanas (junio de 2021).....	46
Referencias.....	71
Memorias sobre el asesoramiento a cooperativistas campesinos de Alquizar, Artemisa Cuba, en la gestión de presupuestos para proyectos de innovación tecnológicas.....	75
De Las Buenas Prácticas En Asesoría Empresarial a La Responsabilidad Social Universitaria: Una mirada al Centro de Consultoría y Desarrollo Empresarial de la Universidad ECCI.....	81
Ejercicio de la Consultoría en Latinoamérica.....	88

## **Introducción**

por Miguel Ángel Urián Tinoco

El interés por difundir las prácticas generadas alrededor de la actividad de asesoría y consultoría empresarial a nivel internacional en los centros de desarrollo que aplican la metodología SBDC difundida por la Universidad de San Antonio Texas y que es referente a nivel global, genera al interior del Centro de Desarrollo Empresarial en adelante CDE de la Universidad ECCI la iniciativa por reconocer y plasmar dichas mejores prácticas a partir del conversatorio Internacional de Mejores Prácticas en Asesoría Empresarial, evento desarrollado el día 8 de abril de 2021 convocando representantes de Chile, Estados Unidos, México, Cuba y Colombia, los cuales ofrecieron una semblanza de las actividades que vienen desarrollando, reconociendo adicionalmente aquellos factores diferenciales aplicados en el oficio que aportan a la generación de valor en el ejercicio de la asesoría en cada uno de sus países.

La publicación consta de tres partes, en la primera se resumen las presentaciones desarrolladas por los expertos invitados acerca de cada uno de sus centros; en la segunda parte se presenta un resumen de las respuestas a los cuestionamientos generados como parte del conversatorio y en la tercera parte se publican mejores prácticas de asesoría y consultoría aportadas por expertos internacionales.

**SBDC – Centro de Comercio Internacional  
Universidad de San Antonio Texas**

Mónica Alcoz

Gerente Sr. De proyectos Internacionales

Universidad de San Antonio Texas / EUA.

La Universidad de Texas en San Antonio (UTSA), sede de uno de los programas SBDC más exitosos de Estados Unidos, ha sido la institución líder en la promoción y expansión del modelo del Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas en América Latina, el Caribe y África del Norte.

*Ilustración 1* Presentación SBDC\_USAT



(Alcoz, 2021)

Desde 2003 y con el apoyo de diversas agencias gubernamentales y regionales de los Estados Unidos, como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Educación Superior para el Desarrollo (HED), la Organización de los Estados Americanos (OEA), el Departamento de Estado de los

Estados Unidos. , la Misión Permanente de Estados Unidos ante la OEA, y CENPROMYPE, UTSA han estado asesorando a gobiernos extranjeros sobre cómo adaptar, implementar y establecer redes SBDC en sus respectivos países.

### *Ilustración 2* Identidad SBDC\_UTSA

**¿Quiénes somos?**

- Programa de la Universidad de Texas en San Antonio, Instituto para el Desarrollo Económico, parte de la Red Fronteriza SBDC del Suroeste de Texas
- Un centro SBDC especializado en exportaciones e importaciones
- La más grande y exitosa organización de asistencia al Comercio Exterior en el Estado de Texas
- Financiado por el SBA, Estado de Texas & la Universidad de Texas en San Antonio

**Misión:** Promovemos el éxito de la pequeña empresa a nivel global.

Small Business Development Center Network  
UTSA International Trade Center

(Alcoz, 2021)

SBDC Global, se gestiona a través del Centro de Comercio Internacional de los Centros de Desarrollo para la Pequeña Empresa (SBDC), que forma parte de la Región Fronteriza del Sur-Oeste de Texas SBDC y está alojado en el Instituto de Desarrollo Económico en la Universidad de Texas en San Antonio.

Ilustración 3 Estructura Organizacional SBDC\_UTSA



(Alcoz, 2021)

El Centro de Comercio Internacional es una de las organizaciones más grandes y de mayor éxito para asistencia de comercio en el Estado de Texas. Establecido en 1992, presta servicios de consultoría de alto valor comercial, investigación de vanguardia del mercado y programas de formación innovadores que producen resultados.

Ilustración 4 Actividades SBDC\_UTSA



(Alcoz, 2021)

Proporcionar valor y entregar resultados para los clientes y los socios es lo que impulsa el Centro de Comercio Internacional. Tiene un historial comprobado de entregar el conocimiento técnico y el apoyo que ha ayudado a cientos de compañías de Texas a ingresar a nuevos mercados, crear cadenas de suministro más eficiente y ser más competitivos a nivel mundial. Desde el 2010, hemos ayudado a nuestros clientes a generar más de \$ 181 millones en ventas internacionales, crear 173 nuevos empleos y expandirse a cientos de nuevos mercados.

La financiación para el desarrollo de SBDCGlobal.com fue proporcionado por la USAID, la Educación Superior para el Desarrollo (HED), la Región Fronteriza del Sur-Oeste de SBDC y el Instituto de Desarrollo Económico de UTSA.

## Centro de Negocios Sercotek – Inakeyu

Andres Huequelef Carrera

Director Centro de Negocios Inakeyu

Chile

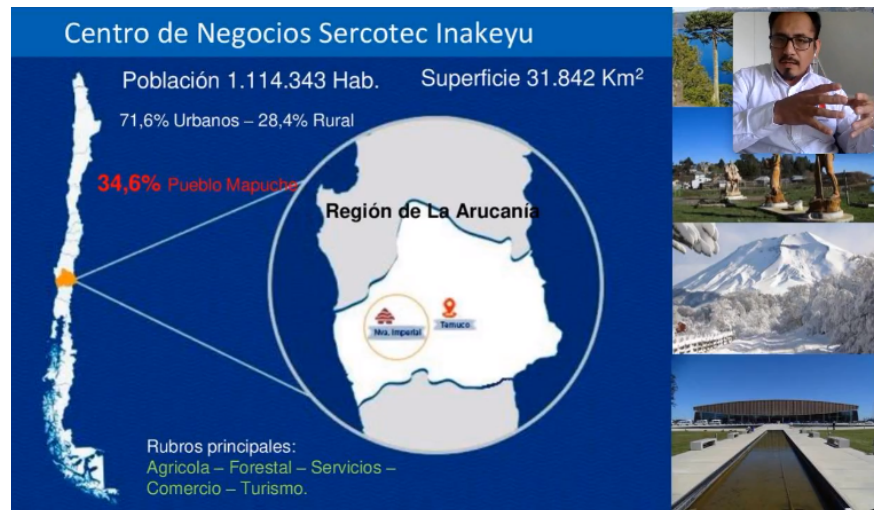
*Ilustración 5* Centro de negocios Sercotec\_Inakeyu



(Huequelef Carrera, 2021)

El centro de Negocios Inakeyu está ubicado en la ciudad Nueva Imperial a unos 30 Kilometros de la capital de la Araucanía cuyo nombre es Temuco, pertenece a la red Sercotec, es el único especializado dentro de la red y cubre un territorio de unos 31 Kilometros cuadrados y una población de alrededor de un millón de personas, la especialización del centro se fundamenta en la atención al pueblo Mapuche el cual es uno de los pueblos originarios del país.

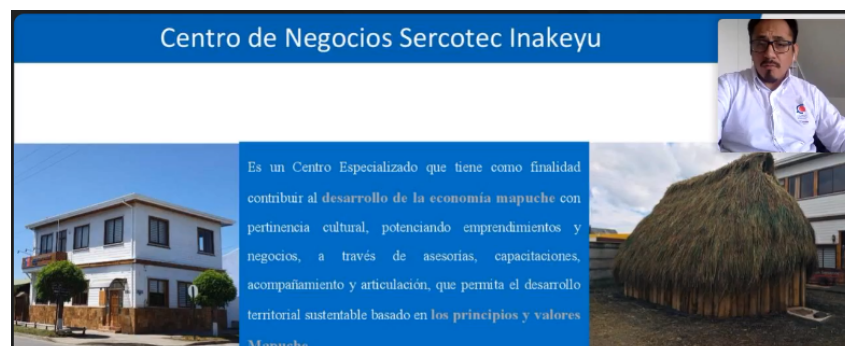
*Ilustración 6* Campo de acción Sercotec Inakeyu



(Huequelef Carrera, 2021)

La misión del centro es contribuir al desarrollo de la economía Mapuche con pertinencia cultural, potenciando emprendimientos y negocios a partir de asesorías, capacitaciones, acompañamientos y articulación, que permitan el desarrollo territorial sustentable basado en los principios y valores Mapuche.

*Ilustración 7* Concepto Sercotec Inakeyu

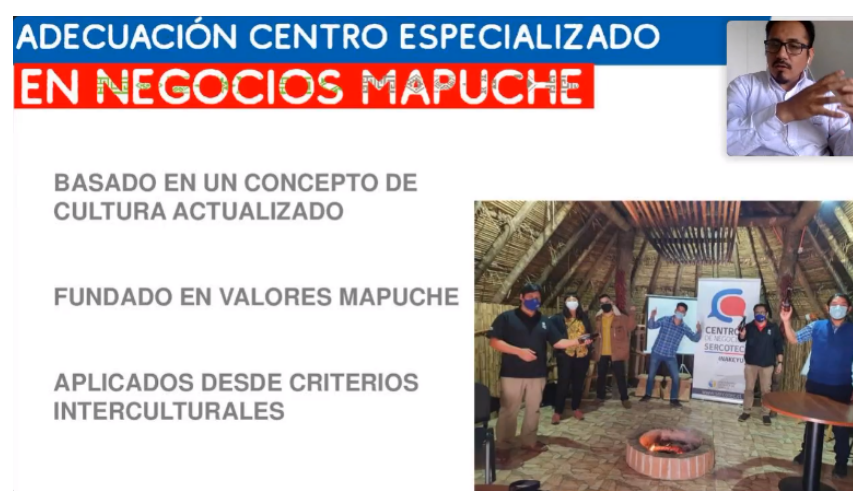


(Huequelef Carrera, 2021)



Adaptar el modelo SBDC a la cosmovisión indígena es nuestro factor diferenciador, el centro se funda en valores y criterios interculturales haciendo que en la propuesta de valor se identifiquen los valores de la cosmovisión del pueblo mapuche definidos en el idioma nativo.

*Ilustración 8* Ajuste del modelo a la Cultura Mapuche



(Huequelef Carrera, 2021)

Se definen cada uno de los valores y su interrelación con el modelo:

**Yanumun:** El respeto a toda la vida existente, haciendo que las actividades aporten a la sostenibilidad y el crecimiento de la cultura y el negocio

**Kelluwun:** Colaboración y apoyo mutuo en los seres vivos, equilibrio, trabajo en equipo

**Kume Felen:** Estar bien, en equilibrio de todo lo vivo, generación de bienestar desde lo personal, familiar y social; no solo riqueza.

**Inarumen:** Observar con atención, aprender observando, se relaciona con la mejora continua, como lograr mejorar lo

que he hecho en el pasado “mirar al futuro, mirando en el pasado”

**Mapuzugun:** Lo que contiene el Kiun, el saber de la mapu, el bien usar del idioma, e entendimiento del mismo.

**Itxofil mogen:** Todas las vidas existentes material e inmaterial, relaciona la biodiversidad, cada elemento vivo o inerte

*Ilustración 9* Valores centro de negocios Sercotec Inakeyu



(Huequelef Carrera, 2021)

Desde esta perspectiva el centro ofrece los servicios de:

Asesoría comercial y especializada

Charlas y capacitaciones

Vinculación con el ecosistema productivo

Asesoría cultural de los negocios

*Ilustración 10* Servicios Centro de Negocios Sercotec Inakeyu



(Huequelef Carrera, 2021)

A partir de estos servicios lograr la articulación de las nuevas unidades productivas al ecosistema, la generación de redes para llegar a un público objetivo más amplio y así lograr el sostenimiento de la riqueza cultural del pueblo y que se logre la identificación de la identidad en un contexto global a partir de sus productos artesanales, negocios de servicios como el turismo o productos agro elaborados, o elaborados.

*Ilustración 11* Impacto generado Centro de Negocios Sercotec Inakeyu



(Huequelef Carrera, 2021)

El modelo ha venido siendo aplicado en el contexto territorial y cultural mapuche obteniendo resultados positivos a partir de un equipo estructurado y conformado por seis integrantes actualmente.

*Ilustración 12* Equipo Centro de negocios Sercotec Inakeyu



(Huequelef Carrera, 2021)

## Centro de negocios Sercotec - Cañete

Alexi Cayumil

Director Centro de Negocios

SERCOTEC Cañete Chile

La red de Centros de Negocios ejecutada por el Servicio de Cooperación Técnica, Sercotec. Es una iniciativa nacida de un acuerdo suscrito entre los gobiernos de Chile y Estados Unidos en junio de 2014, en materia de Promoción del Emprendimiento y del Crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. Este comprometió asesoría técnica, capacitación y colaboración de Estados Unidos para la implementación de los Centros de Negocios. La contraparte técnica de este acuerdo es Small Business Development Centers (SBDC), una red de más de mil puntos de atención integral y principal fuente de asesoría técnica para micro y pequeñas empresas estadounidenses.

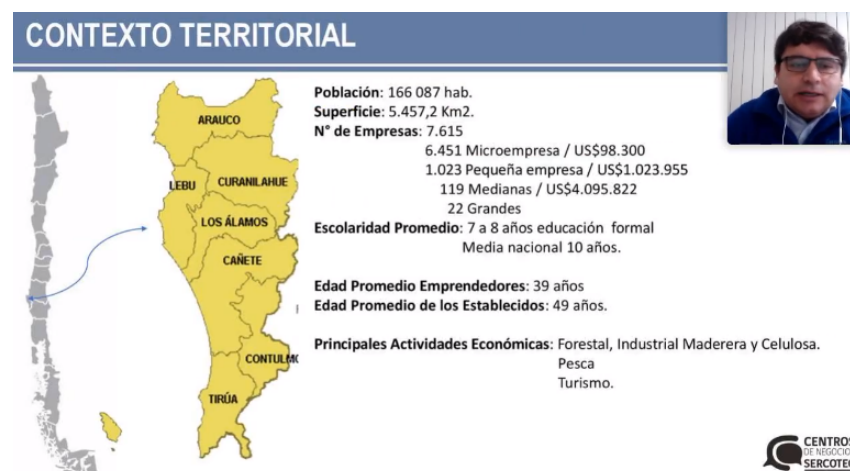
*Ilustración 13* Presentación Centro de Negocios Sercotec Cañete



(Cayumil B., 2021)

El funcionamiento de los Centros de Negocios está a cargo de operadores externos, seleccionados por concurso público, de los cuales 25 son entidades de educación superior, corporaciones, institutos profesionales, fundaciones entre otros. Los operadores deben cumplir con las normativas y regulaciones establecidas por Sercotec, para asegurar el mismo nivel de atención en cualquier punto del país. Los Centros son monitoreados periódicamente por organismos externos especializados.

*Ilustración 14* Contexto territorial Centro de Negocios Sercotec Cañete



(Cayumil B., 2021)

El Centro de Negocios Sercotec Cañete (CNS), forma parte de la red de centros implementada por el Servicio de Cooperación Técnica, Sercotec, y es administrado por la Corporación de Adelanto y Desarrollo de la Provincia de Arauco, CORPARAUCO.

## Ilustración 15 Generalidades Centro de Negocios Sercotec Cañete

NUESTRO CENTRO



Es un centro pequeño, con un equipo de 7 distintas disciplinas

Pertenece a una red de 68 centros a lo largo de Chile.

Contamos con 2 oficinas satélites permanentes y 2 puntos móviles de atención. Entregando cobertura al 100% del territorio.





**Corparauco**  
*Credito, Asesoría & Emprendimientos*



**CENTROS DE NEGOCIOS SERCOTEC CAÑETE**

(Cayumil B., 2021)

Somos un actor relevante para el desarrollo empresarial y la generación de valor económico para emprendedores y EMT de la Provincia de Arauco, incorporando su pertinencia cultural, alcanzando resultados que permitan el crecimiento económico individual y contribuyendo al desarrollo del territorio.


## Ilustración 16 Impacto Centro de Negocios Sercotec Cañete

**MAROAL E.I.R.L. (Víctor Rosales Iturra)**


**Productos:** Fabricación de Jabones, detergentes, artículos de limpieza, ceras y otros de la industria química.

**Plan de Trabajo:**

- Asesoría Contable Tributaria.
- Asistencia Para solicitud de Crédito / Leasing
- Asesoría Especializada (Innovación de productos)
- Asesoría Especializada (Innovación Interior de la empresa)
- Asesoría Diseño y Validación Modelo de Negocio.
- Asesoría Plan de Negocio
- Asesoría en Financiamiento.



s productos (línea endémica)  
...000




**CENTROS DE NEGOCIOS SERCOTEC CAÑETE**





(Cayumil B., 2021)

CNS Cañete, trabaja para transformarse en un referente en la prestación de servicios de asesoramiento empresarial y un promotor activo y detonador de emprendimientos de innovación. A través de una oferta técnica atractiva, pertinente y bajo un modelo de cooperación. Cuyo objetivo es la viabilidad en el tiempo de estas unidades de negocio.

*Ilustración 17* Impacto Centro de Negocios Sercotec Cañete

**AEROPRO SpA.**  
**Productos:** Soluciones médicas respiratorias AEROCAMARA.  
**Plan de Trabajo:**  
**Parte 1**  
Modelo de Negocio  
Plan de Negocio  
Financiamiento  
Generación de redes y conexiones.

**Parte 2**  
Asesoría en Formalización. (solicitud de permisos e Iniciación de actividades)  
Asesoría en Creación de empresa.  
Asesoría en Gestión contable.  
Asesoría en Mercado público.



(Cayumil B., 2021)



## CDE – Universidad ECCI

Edwin Ferrer

Director CDE Universidad ECCI

Colombia

Los Centros de Desarrollo Empresarial en Colombia son un instrumento para fortalecer capacidades al interior de las empresas establecidas e impulsar la creación de nuevas unidades productivas. Su propósito es promover el crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias del sector Mipyme, a través de mejoras en la administración de los negocios (*Centro de Desarrollo Empresarial | Mi Pymes*, s. f.).

Los Centros de Desarrollo Empresarial –CDE-SBDC son iniciativas creadas a partir de alianzas entre el sector privado, la academia y el Gobierno, cuyo vínculo evita la duplicidad de esfuerzos y, a su vez, permiten la cooperación y la sostenibilidad a largo plazo. En el país actualmente estos centros están ubicados en cámaras de comercio, universidades, fundaciones, gremios, entre otros (*Centro de Desarrollo Empresarial | Mi Pymes*, s. f.).

*Ilustración 18* Presentación CDE Universidad ECCI



(CDE Universidad ECCI, 2021)

La Universidad ECCI ha alineado los objetivos de su proyección social hacia la comunidad empresarial de la ciudad de Bogotá con los objetivos del Centro y ha identificado en la prestación de servicios de consultoría una fuente de práctica para sus estudiantes de posgrados y de fortalecimiento a la academia mediante la generación, sistematización y estudio de casos que estrechen los vínculos con el sector empresarial y las acciones de beneficio mutuo(Centro de Innovación Empresarial | Universidad ECCI, s. f.).

*Ilustración 19* Servicios CDE Universidad ECCI

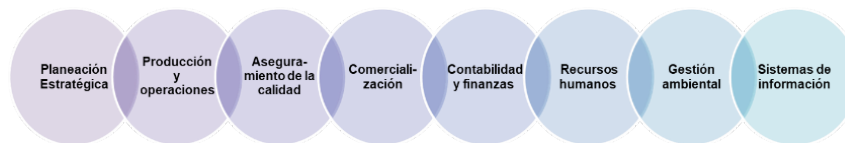


(CDE Universidad ECCI, 2021)

En esta misma medida y desde su inauguración en 2018 el CDE ha venido ajustando su portafolio y ganando aliados estratégicos en la Universidad, como es el caso de la dirección de Posgrados la cual ha integrado dentro de sus cátedras electivas la Consultoría en Gestión Organizacional. También se han incluido dentro de los desarrollos del CDE la ruta de Respuesta al Covid, la asesoría en mejora de la productividad, la ruta de transformación digital, de la misma forma se ha dado continuidad a programas asociados a la ORII como Internacionalización, emprendimiento, propiedad intelectual, formalización e innovación como muestra la ilustración 19. Todos ellos

orientados a las nuevas necesidades de los pequeños empresarios de la ciudad de Bogotá.

*Ilustración 20* Áreas de análisis empresarial



(CDE Universidad ECCI, 2021)

Dentro de las herramientas usadas para el proceso de consultoría desde el CDE-ECCI se cuenta con la herramienta de Diagnóstico organizacional la cual soporta la actividad y a partir del análisis de las diferentes áreas de la organización como muestra la ilustración 20, busca establecer oportunidades de mejoramiento que puedan impulsar el sostenimiento y crecimiento de las empresas que hacen uso de sus servicios, la herramienta se basa en el Mapa de Competitividad que fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por el CDE ECCI.

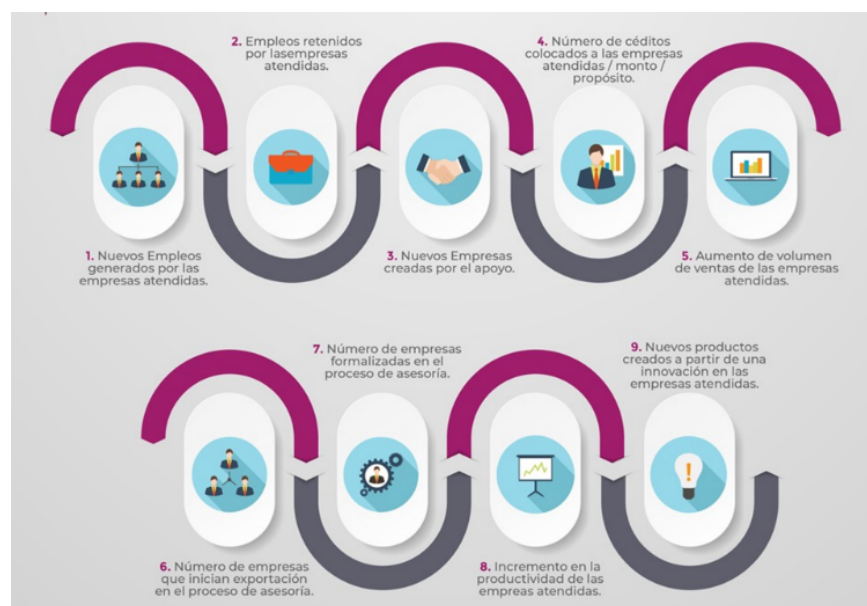
*Ilustración 21* La consultoría paso a paso - CDE Universidad ECCI



(CDE Universidad ECCI, 2021)

El proceso para el desarrollo de la consultoría se ejecuta de manera estandarizada por los profesionales que hacen parte del cuerpo de consultores Senior y con la colaboración de consultores Junior que dan apoyo al centro, los pasos seguidos para la ejecución de las actividades se presentan en la ilustración 21, cada uno de los pasos es seguido y registrado en los documentos establecidos y codificados para esta labor, también se cargan los datos en el software de gestión NEOSERRA.

*Ilustración 22* Impactos esperados del proceso de Consultoría



(CDE Universidad ECCI, 2021)

La aplicación de los procesos de consultoría tiene como objetivo generar impactos positivos en diferentes áreas para las organizaciones participantes, los cuales son testimonio del desempeño del centro, estas áreas de impacto son presentadas en la ilustración 22 y a partir de ellas se espera reportar los resultados alcanzados a las diferentes instancias a nivel interno de la Universidad y a nivel estatal.

**Segunda parte**  
**Desarrollo del conversatorio,**  
**preguntas y respuestas**

**Pregunta 1:**

**¿Desde su vivencia personal y profesional que es la consultoría y la asesoría?**

**Responde Mónica Alcóz:** Son el acompañamiento y la asistencia técnica que se hacen desde el SBDC con el empresario, este acompañamiento se compone de conocimiento, información y experiencia del asesor todo orientado a que el emprendimiento pueda verse hecho realidad, sea sustentable en el tiempo y pueda crecer. Eso es lo que ofrecemos a diario a nuestros clientes, nuestras asesorías garantizan el acompañamiento, ayudando al empresario a tomar las mejores decisiones basados en un buen plan de negocios.

**Responde Alexi Cayumil:** Contamos con un equipo multidisciplinario el cual está en capacidad de lograr un buen diagnóstico, el detectará los síntomas, algunos de ellos podrán ser atacados con la ayuda del centro, para otros de ellos será necesario salir a buscar especialistas, se hace énfasis en que lo importante es el primer diagnóstico, el valor agregado está en la relación de largo plazo, es por esto que “el cliente siempre vuelve, siempre tiene dolores”. Cuando se habla de asesoría y acompañamiento el lenguaje debe ser muy claro para lograr su entendimiento por parte del empresario, también debe ser didáctico y práctico, las cosas teóricas no le sirven al empresario, se le deben proporcionar herramientas que el pueda usar en el ejercicio del negocio, los síntomas detectados de manera general al abordar la organización de manera transversal comúnmente son contables y tributarios, tener un equipo tributario muy bien preparado en el centro aliviana gran parte de la carga.

**Pregunta 2:**

**¿Qué competencias deben tener los profesionales para ejercer la consultoría y la asesoría?**

**Responde Andres Huequelef Carrera:** En primer lugar se debe hablar de las competencias técnicas, hablar el lenguaje económico, el lenguaje de los negocios, desde saber como formar una empresa y las diferentes fases del emprendimiento, que el consultor tenga la experiencia necesaria de haber aplicado muchos de estos conocimientos, sin ellos existe la probabilidad de generar errores y caos al interior de la empresa, esto al final se traduce en impacto económico, lo anterior sin dejar de lado las habilidades blandas como comunicación, concreción, tener la capacidad de ir de lo teórico a lo práctico, debe contar tambien con empatía, de manera que esto le permita ponerse en los zapatos del empresario quien es el que está arriesgando su capital; cordialidad y cercanía son otros de los elementos que el cliente busca y esto hace que vuelva, en este tiempo de pandemia algunos empresarios no la han pasado bien en rubros específicos y han acudido por temas fuera de los negocios por lo cual entender y escuchar es importante tambien.

**Responde Edwin Ferrer:** se espera que el Consultor esté capacitado, sea muy fuerte desde el punto de vista técnico, que conozca tecnología y metodologías dentro de su área que le permitan ofrecer un servicio adecuado, su manejo verbal, y capacidad de síntesis lo deben llevar a plantear la solución de problemas y la redacción de informes, el consultor debe estar en capacidad de trabajar en equipo con el cliente encontrando soluciones a partir de su creatividad y capacidad de innovación.

**Pregunta 3:**

**¿Cuánto tiempo hace que están ejerciendo la consultoría y que anécdota específica recuerda en su ejercicio?**

**Responde Alexi Cayumil:** cuento con una experiencia de 13 años en la práctica de la consultoría, inicié con la mejora continua y con la simulación de procesos, he venido evolucionando en otros temas, una de mis experiencias está relacionada con el uso de Neoserra, se relaciona con la necesidad de registrar datos en la plataforma, esto teniendo en cuenta que desde los SBDC nos miden a partir de ella, en un principio se hicieron capturas por cumplir, registramos empresas relacionadas con el turismo sin entender el contexto de las empresas, las empresas fueron registradas y el seguimiento se hizo en una temporada baja, esto llevó a que no se reflejara ningún impacto teniendo en cuenta que las temporadas altas se registran en periodos vacacionales, adicional a esto cuando se va a registrar el impacto este debe estar soportado con registros de impuestos, pero las empresas no tributaban por lo cual no era posible cargar los impactos, esto llevó a la reflexión encontrando que se perdieron seis meses de trabajo del centro por no conocer el contexto. Una historia positiva es que generamos la primera patente de invención durante estos seis años, desde una zona compleja, encontrando que su autor tiene treinta años, esto genera que tengamos mucha fe en los jóvenes y queramos trabajar con ellos.

**Responde Mónica Alcóz:** Soy ingeniera agrónoma uruguaya, 17 años trabajando como asesora SBDC, experiencia en el apoyo de las empresas agroalimentarias rurales para exportar y luego incursioné en los SBDC para las asesorías internacionales en todo el suroeste de Texas para toda industria y sector económico, la pasión por ver el éxito de la pequeña empresa y el involucramiento de la familia en el desarrollo de un proyecto de vida es una de las mayores satisfacciones. El manejo del tiempo en cada proyecto y el aprovechamiento del mismo para dar el



soporte adecuado en cada una de las áreas es importante. Una experiencia relevante es la de un estudiante de la Universidad de San Antonio quien inició como pasante, busco aprender en su carrera de negocios y paso a ser un estudiante SBDC con la idea de dar soluciones en máquinas dispensadoras desarrollando Parlevel, una idea en el desarrollo de hardware y software para obtención de datos en tiempo real de máquinas vending, lo que lleva a entender que a partir de la participación de los estudiantes se puede potencializar la innovación y el emprendimiento con la posibilidad de convertirse en un cliente SBDC y hacer parte de los diferentes programas con que se cuenta, en conclusión el empresario logro obtener capital semilla, asesoría para el desarrollo empresarial, ampliación del mercado, internacionalización, expansión en el mercado internacional y apoyo al plan de exportación, finalmente logra una ampliación de su negocio a México, Chile y Reino Unido. Para el caso se ve la transformación de una idea de negocio en una empresa global que a pesar de su corta existencia a generado logros gracias a su capacidad de asumir y aprovechar las oportunidades.

#### **Pregunta 4:**

#### **¿Cómo identificar el problema de la organización?**

**Responde Andres Huequelef Carrera:** El truco o la magia esta en el diagnóstico inicial, este es la fotografía y la radiografía de lo que pasa hoy en el negocio, hay aspectos técnicos que deben llevar a conocer a cabalidad lo que pasa hoy en el negocio, deben tenerse en cuenta los factores internos del negocio y del mercado, deben sacarse a la luz las falencias en gestión, contabilidad, costo entre otros temas, es tambien relevante identificar donde está inserta la empresa, desde el punto de vista geográfico y social, teniendo en cuenta hacia a donde puede expandirse, otro aspecto a tener en cuenta son las habilidades blandas de los directivos de las organizacionales, en la medida que estas les permitan abrirse para entregar la información necesaria, de manera que esto ayude a identificar sus mayores dificultades o problemas. La habilidad del asesor para a partir de los datos y el levantamiento de la información lograr establecer donde está ubicada la empresa y hacia a donde va facilitará la generación de una ruta a tomar, es de anotar que se ha identificado una variable adicional que de alguna manera dificulta la accesibilidad a la información, esta es la edad, pues en la medida que el emprendedor o empresario es mayor se observa mas alta resistencia a compartir información pero pesar de esto se identifica una capacidad considerable de asumir riesgos.

**Responde Alexi Cayumil:** Nosotros siempre partimos de generar confianza, en la primera reunión casi nunca se habla del negocio, en muchas ocasiones se habla de las personas, las familias, de conocer un poco más a las personas y sus situaciones, lo anterior sumado a un buen diagnóstico que no es el diligenciamiento de un Check List, es la generación de una conversación técnica, generalmente no se hace solo, se trabaja en equipo con otro consultor o un pasante, esto con el objeto de tener otra mirada acerca de la situación. En conclusión, una buena escucha, una buena conversación, tener claro los conceptos no hacerlo solo y

llevar siempre a alguien adicional para que nos complemente robustece al diagnóstico inicial.

**Responde Edwin Ferrer:** Hay dos formas de iniciar con el diagnóstico, para esto usamos herramientas cuantitativas y por medio de la observación de indicadores de desempeño establecer el modelo de crecimiento, la habilidad del consultor para entender todas las áreas de manera holística, caracterizando cada una de las áreas y considerando como el negocio aporta a la solución de los problemas globales, en resumen hacer un análisis cualitativo y cuantitativo que permita identificar razones subyacentes llegar a posibles soluciones, en resumen un diagnóstico adecuado llevara a soluciones adecuadas, hacer las preguntas correctas hace parte de un planteamiento de la solución.

**Mónica Alcoz Responde:** Conocer a la empresa, al equipo, entender el ambiente de la empresa y la metodología de toma de decisiones, esto es fundamental ya que un buen diagnóstico puede llevar al planteamiento de las mejores decisiones pero si el empresario no implementa no se logra nada, las medidas que se proponen deben ser tenidas en cuenta dentro de la toma de decisiones de la empresa. La consultoría debe orientar y lograr un acompañamiento que genere confianza y permita compartir la información, es por esto que la relación de largo plazo y la lealtad generada son uno de los valores agregados por los consultores que trabajan bajo la metodología SBDC.

**Pregunta 5:**

**¿Cuáles son las problemáticas mas generales dentro de las empresas que consultan el SBDC?**

Responde Andres Huequelef Carrera: Para nuestro caso se pueden plantear dos situaciones, antes de la pandemia y durante la pandemia, antes de la pandemia. De manera general la gestión interna de los negocios es algo de lo mas frecuente, al llegar la pandemia cambian los mercados, la logística, la entrega se hacia de manera muy tradicional y las empresas tuvieron que adaptar el modelo de negocio a la nueva realidad, por tanto esto genera una necesidad de dinamismo adicional para las empresas y los emprendimientos, la necesidad de dinamismo, de adaptación a los cambios bruscos del mercado es muy relevante, la adecuación, adaptación, conversión o creación de líneas de negocio son algunas de las problemáticas importantes. En nuestro caso adaptar a la propuesta de valor el componente de la identidad indígena Mapuche ha sido uno de los retos mas importantes.

**Responde Edwin Ferrer:** en Colombia para nuestros empresarios y emprendedores una de los mayores problemáticas es la económica si tenemos en cuenta lo ocurrido durante el último año con la pandemia, al hacer diagnósticos vemos como adolecen de un planteamiento estratégico adecuado, temas financieros y como ya lo venía diciendo el impacto generado por la pandemia.

**Pregunta 6:**

**¿Qué motiva a las empresas a buscar la consultoría?**

**Responde Alexi Cayumil:** Opera de dos formas, los consultores buscan a las empresas o las empresas buscan el centro de negocios, en el segundo caso las empresas siendo conscientes de que tienen problemas relacionados con una mala administración, el incumplimiento de una normativa

o la necesidad de vender más, lo que lleva a buscar a partir de la consultoría nuevos canales de comercialización, teniendo en cuenta que el mercado regional es muy pequeño y que la mayoría de los negocios han sido una iniciativa del olfato de los emprendedores se deben generar nuevas oportunidades de comercialización, hoy día con la pandemia incluso el propio centro ha debido digitalizarse y aunque ustedes no lo crean aún tenemos problemas de conectividad, muchos de los negocios ni siquiera tienen un plan de datos lo cual los ha limitado aún más la intervención en los negocios sobre todo en el caso del turismo, pero hay otros que se han querido reconvertir, con ellos se ha buscado generar nuevos espacios de comercialización y asociación, esto les ha permitido mantenerse hasta hoy.

**Responde Mónica Alcoz:** pienso que lo mas común es el apoyo financiero, en la mayoría de los casos la pequeña empresa piensa que el dinero hace la diferencia y es lo que permite expansión y éxito empresarial, el Covid ha generado que nuestro CDE en este momento esté un poco mas orientado al financiamiento, pero como asesores SBDC mediante el diagnóstico entendemos que la empresa no conoce sus costos, sus diferenciales competitivos, acceso a la tecnología, uso de redes sociales, como asesores SBDC entonces estamos guiando a las pequeñas empresas en muchas de estas áreas, planeación, marketing, ventas y finanzas, en este último tiempo hemos estado trabajando en el centro covid especializado, dando apoyo a las empresas para superar estos tiempos difíciles, buscando mejorar los modelos de negocios y orientando para el acceso a fondos de emergencia y fuentes de financiamiento para el pago de nóminas y dar respuesta a una demanda cambiante. Teniendo en cuenta todas las restricciones y nuevas necesidades para las empresas entendemos que tienen un costo importante y esto limita el crecimiento y sostenimiento de la pequeñas empresas.

### **Pregunta 7:**

#### **¿Qué viene para la consultoría en Latinoamérica?**

**Mónica Alcoz Responde:** el modelo de trabajo SBDC requiere clientes innovadores, de esa misma forma se identifica la necesidad de que el consultor esté innovando sus métodos y creciendo las capacidades y competencias acorde al mercado, por ejemplo la transformación digital es relevante conocerla para todos los consultores, de manera que el uso de la tecnología sea tenido en cuenta dentro del conocimiento requerido para las pequeñas empresas, por tanto se espera que el SBDC esté a la vanguardia para ofrecer servicios mas adecuados mediante su asistencia a las empresas.

**Responde Alexi Cayumil:** existen bastantes perspectivas de desarrollo teniendo en cuenta la necesidad cada vez más especializada por lo cual se requieren profesionales cada vez mas específicos, esto genera un abanico de oportunidades para que nuevos profesionales se involucren en el mercado, los centro en lo que tiene que ver con SBDC tiene un auspicioso futuro, se parte en el año 2016 con 32 centros hoy día se llevan 68, la red toma nuevas alternativas y genera centros especializados con orientación cultural, marketing digital, comercio exterior, estos le han dado un impulso adicional a los centros y ha generado la necesidad de contratar nuevos profesionales especializados en cada una de las áreas.

**Responde Edwin Ferrer:** tenemos en frente un oceano azul para la consultoría, el mundo está cambiando, se está reorganizando, hay un proceso de disrupción el cual esta generando la necesidad de implementar cambios y adaptarse en tiempos muy cortos, la disponibilidad de recursos computacionales es cada vez mas grande y genera la necesidad al consultor de estar cada vez mas actualizado, sabemos que el factor humano siempre va a estar primero y va a ser esencial para las organizaciones, la consultoría debe buscar beneficiar el talento humano y a partir de los factores tecnológicos lograr la sostenibilidad de la

organización, el covid impulsa el cambio tecnológico y esto genera cambios en las formas de contratación, en la movilidad, el teletrabajo, la vinculación flexible, una menor adquisición de recursos, una economía colaborativa. En Colombia y en otros países uno de los mayores impactos que puedo visionar es la apropiación de las tecnologías por parte de las pequeñas empresas para hacer frente a las empresas tradicionales y así garantizar su sostenibilidad.

**Pregunta 8:**

**Cómo se desarrolla en su centro la propuesta de valor con el empresario**

**Responde Andres Huequelef Carrera:** en el caso de nuestro centro eso hace parte del proceso de asesoría que desarrolla cada uno de los asesores del centro, se establece la necesidad como centro especializado que el empresario dentro de la propuesta de valor incorpore la cultura mapuche, teniendo en cuenta lo que necesita el mercado, el valor distintivo que aporta la empresa y como la identidad cultural es aceptada en el mercado. El cliente pasa por procesos de capacitación y mentoría donde logran la importancia de la propuesta de valor y ordenar del modelo de negocio, luego de esto con la asesoría a través de un asesor se logra el objetivo final que es desarrollar la propuesta de valor y ponerla en práctica en el mercado.

**Pregunta 9:**

**¿Cuál es la asesoría más difícil que ha desarrollado?**

**Mónica Alcoz Responde:** La asesoría más difícil se relaciona con la incapacidad del cliente para colaborar, para compartir la información, esto hace el trabajo más complejo pues la asistencia se ve limitada al no tener la información completa, al contrario, cuando se tiene la confianza de manera más rápida el empresario toma la iniciativa de generar acción, se logra trabajar en equipo para alcanzar un

resultado y aplicar las oportunidades de mejora de una manera más expedita.

**Pregunta 10:**

**¿Qué deben hacer las empresas para capitalizar el resultado de las consultorías?**

**Responde Alexi Cayumil:** Implementar, no sacamos nada con invertir tiempo en asesoría e intervención si el empresario no tiene la disposición y el interés de desarrollar los cambios que se le han sugerido, somos conscientes de que en un comienzo cuesta, pero en el tiempo generan los números positivos en el flujo u otras variables no numéricas que transforman el negocio se logra una más rápida adopción, como elemento relevante se debe establecer que se puede hacer consultoría si el empresario no quiere no hay nada que hacer.



## **Tercera parte**

### **Colaboraciones especiales**

El CDE de la Universidad agradece la participación de los profesionales e instituciones citadas a continuación por compartir algunas de sus experiencias a partir de los documentos relacionados

Rafael Palacios Cortés - Consejero SBDC, LBCC

M.A.Maria Deisy Tapia – ITSSNA / BUAP

Dr. Luis Antonio Pereda - ITSSNA / BUAP

Msc. Miguel Angel Urián Tinoco – CDE Universidad ECCI

MSc. Ángel Rafael Reyes Anchéz – CDE Universidad ECCI

PhD. PT. Seidel González Díaz - Empresa Nacional Genética (Genspor);

MSc. Mislava Piñera Hernández - Instituto Superior Politécnico (CUJAE) Cuba

MSc. Marlexis Cordero Quesada - Universidad Artemisa

### **El Modelo SBDC: Una experiencia en el Estado de Oregon**

Por: Rafael Palacios Cortés / Consejero SBDC, LBCC

En 1980 el Congreso Nacional expidió la Ley de Desarrollo de Pequeñas Empresas mediante la cual se estableció el SBDC como un programa nacional elegible para recibir financiación estatal. El término SBDC corresponde al acrónimo “*Small Business Development Center*”, que en Colombia hemos adoptado como “*Centro de Desarrollo*

*Empresarial*". En Estados Unidos, por lo general estos centros son administrados por una universidad estatal o comunitaria, donde se imparten clases y se brinda asesoría para la creación y fortalecimiento de pequeñas empresas.

Los objetivos generales del programa SBDC son los siguientes: Brindar asistencia técnica a las pequeñas empresas en todas las áreas, para promover su crecimiento, expansión, innovación, aumento en su productividad y la mejora de su gestión.

Servir de instrumento para vincular recursos de los gobiernos federal, estatal y local con los de universidades públicas para satisfacer las necesidades de las pequeñas empresas.

Desarrollar y expandir los recursos del sistema educativo, el sector privado y el gobierno estatal y local para brindar servicios a la comunidad de las pequeñas empresas.

Cada Estado organiza y apoya su propia red de centros de desarrollo empresarial (SBDC) que opera sobre la base de un plan en cada Estado, para brindar asistencia a las pequeñas empresas en su propio territorio. El plan de cada Estado debe tener la aprobación escrita del respectivo gobernador; luego, el Programa se convierte en una asociación entre la SBA y la organización que recibe la asistencia federal para su funcionamiento, respaldada por el respectivo Estado.

En cumplimiento de la Ley de Desarrollo de Pequeñas Empresas, el Estado de Oregon creó su propia Red de Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (OSBDCN) en 1983, como una estrategia de desarrollo económico, y delegó la operación de dicha red en las universidades comunitarias de sus respectivos condados. En 1987, la responsabilidad pasó del Departamento de Educación al Departamento de Desarrollo Comercial de Oregon. La OSBDCN pone un gran énfasis en la mejora continua, esforzándose por mejorar constantemente el servicio a sus clientes y a las comunidades a las cuales sirve.

La Red SBDC de Oregon consiste en un centro principal, que está alojado y administrado por la Universidad Comunitaria del Condado de Lane y 17 centros de servicio apoyados por las universidades comunitarias del Estado, más las universidades estatales del Este y del Sur. La Red estableció y mantiene un sistema de información para la administración del programa, y una serie de tecnologías que incluyen *webinars*, videoconferencias, entrenamiento en línea y otros recursos para apoyar los servicios de consejería.

El SBDC de los Condados de Linn y Benton (LBCC) está localizado en la ciudad de Albany, en el Estado de Oregon. Actualmente cuenta con 15 consejeros-asesores; su competencia principal es la asesoría personalizada, complementada con cursos de capacitación en línea y en el aula. También presta el servicio de asistencia comercial. sus principales clientes son empresarios y propietarios de pequeñas empresas, establecidos en el Estado de Oregon. Siguiendo una estrategia de colaboración y trabajo en red, se ha logrado construir una comunidad con interés empresarial y fortalecer una cultura de emprendimiento.

La medición del impacto incluye las siguientes variables: empleos creados; empleos retenidos; nuevos negocios iniciados; valor de las ventas; formación de capital; contratos logrados. Trimestralmente, la Oficina de la Red revisa todos los impactos informados para garantizar una validación precisa y confiable. A manera de ilustración, este Centro reportó en el primer trimestre de 2018, 72 nuevos clientes o interesados en recibir asistencia técnica; se prestaron 240 horas de asesoría; se crearon 7 nuevas empresas; se crearon 8 nuevos empleos; y se recaudaron US\$1'545,100 en capital de negocios.

Los Directores de Centros son notificados según sea necesario con respecto a cualquier discrepancia en las mediciones. Trimestralmente, o con mayor frecuencia, cada Director de Centro revisa su Tarjeta de Puntuación de "Sesiones Misceláneas" para asegurarse de lo siguiente:

Todos los impactos registrados han sido validados por el cliente y los documentos correspondientes se adjuntan a la sesión.

Se lleva a cabo una actividad de asesoramiento debidamente documentada antes del impacto, para garantizar la asistencia atribuible del SBDC en el impacto informado por el cliente.

Los consejeros-asesores del SBDC deben verificar la evidencia y validar con el cliente cada tipo de impacto informado por el cliente, y agregar un archivo adjunto a la sesión de impacto. Los consejeros proveen a los clientes con servicio de consejería, los preseleccionan y evalúan para distintos propósitos, los encuestan para conocer su estado de progreso y necesidades, generan reportes para el director del centro y la administración del programa; a menudo se involucran en acciones de capacitación y entrenamiento, desarrollando talleres o cursos según su especialidad.

La validación se puede hacer mediante una de las siguientes formas:

El cliente completa y firma el formulario de validación del cliente. El formulario puede firmarse electrónicamente y enviarse por correo electrónico al asesor.

El cliente responde a una encuesta electrónica a través de las preguntas integradas de la encuesta de Center IC. Esto servirá como una sesión miscelánea y como prueba de validación.

El cliente cambia su información comercial en el Panel de control. La notificación se enviará al consejero principal, quien luego podrá registrar cualquier impacto en una sesión aparte.

A lo largo de los años cada Centro ha desarrollado una serie de recursos y alianzas que le añaden valor a sus clientes, entre ellos cámaras de comercio, alcaldías, bibliotecas, centros comunitarios, medios de comunicación, programas

de vivienda, entidades financieras, asociaciones, contratistas, minoridades, organizaciones de mujeres, veteranos, entidades de trabajo, industria, y seguridad.

A continuación, se describe en forma sintética la experiencia del SBDC de la Universidad Comunitaria de los Condados de Linn y Benton en el Estado de Oregon, en cuanto se refiere al Programa propuesto para atender a la población Latina:

#### Antecedentes:

Las culturas americana y europea se enfocan más en el individuo, en contraste con otras culturas como la hispana o la japonesa, que se enfocan más en el grupo o la familia.

Los inmigrantes hispanos frecuentemente enfrentan obstáculos que les dificultan acceder a la universidad, al empleo, a los recursos técnicos, humanos y financieros del sistema económico y social para tener una vida más plena.

#### Obstáculos:

Los estudiantes latinos tienen poca probabilidad de provenir de familias con miembros que han asistido a la universidad. Como resultado, los padres tienden a estar menos familiarizados con el sistema de educación superior y, como resultado, no pueden ayudar a sus hijos.

El costo de la educación superior ha aumentado dramáticamente en las últimas décadas. Para los latinos, las dificultades para conseguir fondos para pagar la educación postsecundaria son muy complejas, y no pueden aprovechar las subvenciones, becas, o préstamos existentes.

Para muchos jóvenes, la transición de la escuela al trabajo puede ser un desafío, y en particular para los latinos, quienes a menudo carecen de familiares capaces de ofrecer una experiencia de primera mano que los guíe a través del referido cambio.

Existe claramente un impulso empresarial entre muchos latinos en Oregon, sin tener en cuenta su edad. Algunos inician negocios por su cuenta, ya que su situación legal les limita sus oportunidades en el mercado laboral.

#### Población objetivo

Los latinos son el grupo minoritario más grande del estado de Oregon; se estima que hay cerca de 500,000 residentes latinos, lo que representa un aumento del 100% en los últimos diez años.

La población latina de Oregon es diversa; casi dos tercios de los latinos de Oregon nacieron en los Estados Unidos. Si bien el 86% son de ascendencia mexicana, hay latinos en Oregon que tienen raíces en países de América Latina.

La población latina de Oregon también se destaca por su juventud. La edad promedio de los latinos en el Estado es de 24 años, mientras que la de los americanos es de 41. Dado esto, está claro que la población latina de Oregon seguirá aumentando en el futuro.

#### Cursos en español que ofrecía el SBDC de LBCC

*Cómo empezar su Empresa* en LBCC en Albany: se ofrecía los primeros miércoles de cada mes, en la noche. Gratis

*Cómo Crear su Propia Empresa* en Benton Center en Corvallis: se ofrecía los primeros martes de cada mes, en la noche. Gratis

*Jóvenes Empresarios* impartidos en las escuelas secundarias de los condados de Linn y Benton; se ofrecía dependiendo de la fecha en que se programara la escogencia de Carrera, durante los meses de febrero y marzo de cada año. Gratis

*Curso Básico de Administración* en LBCC en Albany: se ofrecía en la noche, tres veces por semana, en los meses de enero y de julio; 24 horas; \$120 incluyendo los materiales

*Estableciendo Valores en su Empresa* en LBCC en Albany: se ofrecía en el mes de marzo; 4 horas en dos sesiones nocturnas; \$25

*Servicio al cliente para pequeñas empresas:* en el mes de abril; 4 horas en dos sesiones nocturnas; \$25.

**Importancia de la consultoría para las Micro, pequeñas y medianas empresas para el desarrollo competitivo: Caso dos empresas mexicanas (junio de 2021)**

Por: M.A. María Deisy Tapia – ITSSNA / BUAP, Msc. Miguel Angel Urián Tinoco – CDE Universidad ECCI, Dr. Luis Antonio Pereda - ITSSNA / BUAP.

**Resumen**

Las micro y pequeña empresa normalmente comienza una gestión operativa cubriendo una necesidad con un producto y con un servicio, según su área de conocimiento a diferencia de las grandes corporaciones que normalmente invierten en mucha consultoría. La pequeña empresa no tiene cultura para ello, pero actualmente se han dado cuenta de la gran importancia que tiene el buscar una consultoría para poder maximizar los resultados de sus empresas. Para lograr este objetivo, se realizó un estudio convergente a través de un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas dirigidas a 2 empresas del sector terciario y una entrevista en profundidad. Los resultados encontrados mostraron que, entre las principales dificultades que presentan las empresas se concentran las relacionadas con la gestión financiera. Además, también creen que la consultoría aporta beneficios a la gestión, pero para este tipo de servicio, generalmente no confían en ceder los datos de su empresa a terceros, demostrando que los responsables de las micro y pequeñas empresas creen en la

importancia de la consultoría, pero no presentan comportamiento proactivo en la búsqueda de este servicio.

Índice de Términos – consultoría, empresarial, gestión pequeñas y medianas empresas,

## **Introducción**

El proceso de globalización y el aumento de la competitividad exigen cambios en el funcionamiento de algunas organizaciones y, por lo tanto, el papel del administrador comercial es cada vez más complejo y desafiante. En las Micro y pequeñas empresas [MiPyMEs] este dilema es aún mayor, dada su limitaciones y dificultades en comparación con las grandes empresas, que tienen mejor estructura y están mejor preparados para adaptarse a estos cambios.

El buen funcionamiento de las MiPyMEs es de gran importancia para la economía en general, ya que son responsables del mayor número de organizaciones existentes en nuestro país y en el mundo, también por la generación de gran parte de los puestos de trabajo.

En Estados Unidos: de cada mil empresas, 676 se consideran pequeñas empresas. En las economías desarrolladas (OCDE; 2012) las MiPyMEs conforman una porción muy importante de la actividad económica, significando más del 90% de las empresas y generan más de la mitad del empleo que ofrece la actividad economía empresarial. Para la generalidad de estas economías constituyen un factor de gran dinamismo, brindando un componente de competencia, de ideas, productos y trabajos nuevos. (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012)

Las pymes agrupan a las pequeñas y medianas empresas y son fundamentales. En el caso de México se estima que son responsables del 72% de los empleos. Además, según datos del Inegi, hay más de 4 millones de pymes en el país, que aportan alrededor del 52% del PIB anual. (BBVA , 2019)



Todo lo anterior demuestra la importancia de este tipo de empresas para el desarrollo de la economía, y por lo mismo se debe tener claridad respecto a la forma en que se clasifican. (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012)

Las tendencias mundiales actuales en el campo empresarial reconocen en las MiPyMEs una parte fundamental de la economía de cualquier nación. Los datos revelan que más del 90% del universo de empresas formales e informales en los distintos países se ubican en este grupo, participando también de forma muy elevada en las ventas totales, las exportaciones, el PIB y el empleo (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012)

Por tanto, es fundamental que estas organizaciones aprovechen al máximo recursos disponibles para optimizar la toma de decisiones. Teniendo en cuenta que no todos estos administradores tienen el tiempo o la habilidad para utilizar la amplia gama de técnicas de gestión financiera existentes, por un profesional especializado externo a la empresa podrá representar una solución para enfrentar problemas de gestión (Monteiro & Dantas, 2011)

En este caso, caracteriza la importancia que la consultoría empresarial que puede ejercer en la gestión de estos negocios, ayudándoles a tomar decisiones estratégicas correctas. Aunque la consultoría empresarial tiene una importancia reconocida, todavía existen muchas lagunas que deben explorar los investigadores en esta área (Kipping & Clark, 2012) especialmente cuando se trata de consultorías dirigidas a micro y pequeños negocios en México. Además, a diferencia de lo que ocurre en otros países, como Estados Unidos, los estudios relacionados con estos temas son raros en la literatura nacional.

El presente estudio tiene como objetivo dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Las micro y pequeñas empresas mexicanas utilizan y dan la importancia correspondiente al servicio de consultoría?

Como objetivos específicos se presentan los siguientes:

I) Realizar una revisión teórica sobre las características de las micro y pequeñas empresas y características de sus gerentes; II) verificar la visión de dos empresas del sector terciario de dos ciudades distintas III) identificar si los emprendedores han utilizado servicios de consultoría negocio.

### **Micro y pequeñas empresas**

La definición de micro y pequeña empresa puede variar, por el número de empleados, o las ventas brutas. Según el Banco Mundial, son consideradas pequeñas empresas aquellas que emplean hasta 300 empleados (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012)

En los Estados Unidos, aquellas que emplean hasta 500 personas (Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos, 2010). En Europa, segundo la Comisión Europea, se consideran pequeñas empresas aquellas con hasta 250 empleados (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012).

La clasificación de las MiPyMEs en México depende de diversos factores y se mide por el rango de número de trabajadores, el monto de venta en millones de pesos, así como el tope máximo combinado, este último se obtiene multiplicando a los trabajadores totales por 10% y a eso se le suma el resultado de ventas anuales por 90%.

La clasificación de las MiPyMEs se puede considerar de la siguiente forma: Microempresas. Son de todos los sectores y no deben tener más de 10 empleados. El monto máximo de venta es de 4 millones de pesos y el tope máximo es de 4.6. Empresas pequeñas. En el sector de industria y servicios pueden tener desde 11 hasta 50 empleados y facturar hasta 100 millones de pesos con un tope máximo de 95. En el caso de las empresas pequeñas del sector comercio el número máximo de empleados es hasta 30, pueden facturar hasta 100 millones de pesos y tienen un tope de 93. Empresas medianas. El sector de comercio tiene entre 31 hasta 100 trabajadores mientras que el de servicios

de 51 hasta 100 trabajadores, en ambos casos facturan entre 100 y 250 millones de pesos anuales y tienen un tope máximo de 235. En el sector de industria el rango de trabajadores es desde 51 hasta 250, facturan entre 100 y 250 millones y tienen un tope máximo de 250. (BBVA , 2019)

Las microempresas y las pequeñas empresas desempeñan un papel importante en el valor añadido de economía, que representa el 52% del sector privado mundial. En Europa, las micro y pequeñas empresas representan el 58% del valor agregado de la economía. Cuándo Considerando los países miembros de la OCDE, esta cifra alcanza el 54%. También las micro y pequeñas empresas tienen gran relevancia en el valor agregado de los países miembros del G-8, alcanzando el 53% del valor total, y de los países miembros del G-20 con el 45% del total. Además, para los países que forman parte del BRIC, el número también es relevante, alcanzando el 42% (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012)

El número de empresas de este tamaño es enorme y ha ido creciendo en los últimos años. En 1981, la mitad de las empresas estadounidenses se consideraban pequeñas, mientras que, en 2016, este número ha aumentado, con 676 de cada 1.000 empresas considerado pequeño (Morelix, Tareque, W. Fairlie, Russell-Fritch, & Reedy, 2016)

En las MiPyMEs en México, se presenta una falta de cooperación y un predominio del individualismo, este proceso crea aislamiento y dificultad la búsqueda de economías de escalas. Estos problemas hacen que se tenga que trabajar en concreto en direcciones que permitan una mayor participación de la MiPyMEs. En México, limitantes como la capacidad de modernización, innovación de productos e inversión en tecnologías y estrategias, además de debilidades como la falta de asesoría empresarial, deficiente administración, talento no calificado, desconocimiento de mercados y sistemas de calidad, son algunas de las áreas en las que se debe trabajar en las MiPyMEs y exigen una modificación del marco jurídico institucional. A pesar de las áreas de oportunidad uno de los

obstáculos más grandes sigue siendo el acceso al financiamiento para sacar adelante sus ideas de negocio o de innovación de producto. (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012)

### **Características de las micro y pequeñas empresas y sus administradores**

Aunque algunas características de las micro y pequeñas empresas son positivas, contribuyendo a su buen desempeño en el mercado, otros revelan serios problemas estructurales y que, en ocasiones, pueden llevar a estas empresas a convertirse insolvente.

Las pequeñas y medianas empresas tienen enorme capacidad de adaptación a las necesidades del mercado. puede tomar decisiones rápido y puntual, reaccionando de inmediato a sus cambios y demandas. Por ejemplo, en Italia, que, a pesar de mostrar una fuerte caída en sus grandes corporaciones multinacionales en los últimos años, sigue estando entre las economías más grandes del mundo gracias al éxito de sus pequeñas y medianas empresas que lo están haciendo muy bien organizado y estructurado. (Hurtado, 2018)

La facilidad para absorber procesos innovadores es una de las características importantes de aspectos positivos de las micro y pequeñas empresas. Estas empresas son fuentes importantes de procesos, productos y servicios innovadores y pueden ser más eficiente en la producción de innovación que las grandes empresas (Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos, 2021). Las pequeñas empresas son más innovadoras porque presentan menores burocracia en comparación con las grandes corporaciones.

En cuanto a las debilidades, las micro y pequeñas empresas, generalmente manejados por miembros de la familia, enfrentan un serio problema en términos de respeto y de su gestión, ya que dependen de sus propias reglas que son muy diferentes en comparación con empresas gestionadas por profesionales. Estas reglas deben ser muy bien analizadas,

ya que de lo contrario pueden comprometer la prosperidad de empresas e incluso su supervivencia. El mayor problema de estas empresas es que son demasiado pequeñas. Por tanto, es imposible mantener los profesionales necesarios para la administración de la manera que necesitan, a diferencia de las grandes empresas que cuentan con el apoyo de profesionales técnicos en diversas áreas. (INEGI, 2018)

Silva (2014) afirman que un gran problema que enfrentan las pequeñas empresas es la dificultad para acceder al capital financiero. Y el beneficio de las nuevas tecnologías, generalmente causado por las desventajas estructural, frutos de su pequeño tamaño. Dificultad para acceder a los recursos financieros limita las inversiones necesarias para que estas empresas se desarrollen o incluso sobrevivan. (Braga & Veiga , 2014)

Por tanto, estos negocios operan con alto riesgo de liquidez, lo que los deja susceptibles a imprevistos propios de la naturaleza del negocio (Santos, Marques, & Rodrigues, 2019) Además, las pequeñas empresas a menudo tienen un flujo de caja reducido. (Monteiro & Dantas, 2011)

Otra dificultad que enfrentan estas empresas es el empirismo en el tema de la planificación, lo que termina haciendo que no utilicen las herramientas de planificación estratégico de manera adecuada para una gestión eficiente y eficaz, los gerentes de pequeñas empresas tienen preocupaciones exclusivas a corto plazo, lo que compromete el desarrollo a largo plazo. (Monteiro & Dantas, 2011)

Otra característica señalada es que estos gerentes basan sus decisiones únicamente en la experiencia y observación, sin embargo, dejando de lado las decisiones a través del modelo formal, que demuestra su falta de preparación y compromete el futuro del negocio. Además, existen, en las pequeñas empresas, problemas particulares de los socios y incluso entre los socios, a veces con mala gestión y falta de

planificación previa antes de abrir el negocio (Dias & Araújo, 2016)

Las micro y pequeñas empresas también tienen deficiencias como poca experiencia en las áreas de gestión, economía, contabilidad y marketing derivadas de falta de experiencia administrativa. Además, tienen otros problemas como la falta de control en la gestión de clientes, que incurre en un retraso creciente en recibos de ventas a plazos y falta de discreción en la concesión de descuentos. Además, las habilidades necesarias para la planificación estratégica de gerentes de pequeñas empresas en general no son insuficientes, principalmente porque estos gerentes no tienen formación. (Alva, 2017)

En general, se observa que existe una repetición entre los textos de los distintos autores sobre la falta de competencia de los gerentes en la gestión de micro y pequeñas empresas, ya sea por limitaciones técnicas, o incluso por acumulación de tareas, que limitan sus posibilidades de actuar con mayor eficiencia en la gestión financiera.

### **La consultoría empresarial y el papel del consultor**

Muchas veces la gente se pregunta a qué se dedica una consultoría, la consultoría es la disciplina a través de la cual un especialista o un experto en el área en el que este prestando la consultoría, va a ofrecer un servicio profesional de la empresa contratante, o la que esté requiriendo sus servicios para de este modo atender una problemática en particular, proponer soluciones y dar seguimiento a las mismas. (Hurtado, 2018)

Por su parte Velázquez (2012) menciona que “La Consultoría es la actividad que consiste en diagnosticar, mediante previo estudio, realizado acerca de las funciones de una empresa y la influencia de estas en el desarrollo de la misma, todos los problemas que impidan el máximo desarrollo y el aumento de productividad, proporcionando de manera eficiente la solución a dichos problemas para

lograr un mayor progreso de la empresa consultada. Por lo tanto, en una forma muy sencilla, podemos aducir de que el consultor se convierte en una suerte de médico para las empresas.

Las empresas generalmente dentro de su operación buscan eficientizar sus procesos, sus operaciones, buscan tener una mayor rentabilidad, una mayor presencia en el mercado y buscan deshacerse de las enfermedades más comunes que suelen aquejarle a la gran mayoría de los empresarios

Cuando se considera como “adjetivo” se señala que se refiere a que el consultor da su parecer al ser consultado sobre algún asunto. De la definición anterior podemos destacar que el Consultor “asesora profesionalmente, da su opinión o parecer en algún asunto, y también se menciona la factibilidad del consultor como consultoría, es decir lo que es factible o lo posible a realizar por el consultor, haciendo mención a que puede referirse al hablar de consultoría como el lugar donde trabaja el Consultor como su despacho o local. (Velázquez, 2012, pág. 15)

De esta manera, la labor como consultores es principalmente el apoyar a las empresas para poder atender una o varias problemáticas en particular y ofrecer una solución en la misma. Es muy común que la consultoría tenga una confusión con la palabra asesoría. La asesoría va más encaminada a una disciplina en particular como es el caso de un asesor comercial, el asesor en ventas y en general se ha hecho la confusión y se puede llegar a interpretar de que ambos términos se puedan utilizar en forma indistinta.

El término consultoría a efecto de destacar, en forma compartida, cuando una persona se enferma acude a un consultorio del médico, el médico realiza un diagnóstico y a través de ello ofrece un plan de tratamiento, dentro de un evento donde el propio profesional le denomina consulta. En el caso de la consultoría empresarial, también se ofrece ese tipo de servicios a empresas en general. Su objetivo fundamental es generar una mayor competencia en las organizaciones aportando a los procesos de mejoramiento

continuo y el crecimiento organizacional. Lo principal de la consultoría está en el proceso de crear valor para la empresa cliente. (Hurtado, 2018, pág. 22)

Según Oliveira, Fonseca y Bonadiman (2014), el consultor es ese profesional capaz de influir en una persona, un grupo o una organización, pero sin la capacidad de toma de decisiones o ejecución. Los autores también señalan que este. El profesional tiene los conocimientos y sentimientos relacionados con la organización, y debe, por lo tanto, preocuparse por establecer una relación de confianza con los gerentes de empresas.

El consultor aún necesita, además de su experiencia técnica como especialista, la capacidad de cultivar un clima de cooperación e integración entre los involucrados. en el proceso. Según (Beckher, 2014) “para poder ayudar, el consultor para presentar conocimientos y habilidades útiles a la empresa cliente, mientras la empresa debe estar abierta a la colaboración para que las contribuciones puedan generar cambios necesarios”. Por tanto, el consultor puede definirse como un facilitador. de los procesos de cambio, que se compromete con los directores de las empresas del progreso de estos procesos que son fundamentales y deseables por las organizaciones (Monteiro & Dantas, 2011)

En opinión del emprendedor, solo buscará asesoramiento si ella presenta Soluciones creativas y prácticas que ayuden eficazmente a la empresa en la toma de decisiones, y también ayudar en la comprensión y contextualización de la empresa y en la visión de futuro. Resumiendo, la necesidad integral de consultoría por parte de las empresas, se afirma que: “Toda organización que enfrente dificultades para lidiar con situaciones internas y externas que ofrecen riesgo, o muestran atractivo para la empresa, pero que implica algún tipo de cambio, necesita una consultoría. El grado de intervención a ser empleado, dependerá de varios factores, incluido el tamaño de la empresa; tipo de problema y / u oportunidad en la que trabajar; Disponibilidad financiera; apertura de la dirección a nuevas ideas, Etc”. (Beckher, 2014)



La consultoría se puede definir como una de las bases en el proceso de toma de decisión, ya que, con la consultoría, el cliente podrá visualizar mejor y proyectar el resultado que cada decisión conllevará en el futuro por otro lado, define la consultoría como “el arte de influir en las personas que nos piden que lo hagamos”. (Velázquez, 2012)

Según Oliveira et al. (2014), la consultoría trabajará en un diagnóstico, y que es realizado por el consultor en asociación con emprendedores y / o empleados de la empresa. Por lo tanto, el consultor señalará las mejores formas para solucionar los problemas. La consultoría pone a disposición de un equipo multidisciplinar empleados de calidad técnica que sean capaces de identificar problemas y señalar soluciones. Ser el proceso de toma de decisiones que definirá el éxito o el fracaso. del proceso. Los autores también señalan que el consultor, al no tener poderes la toma de decisiones, tendrá el papel de mediador entre el problema y la solución. La contribución de consultor es dar mayor visión a la empresa a través de la profesionalización

Una de las herramientas más importantes para obtener datos financieros de empresas es el análisis del balance. El análisis del balance se utiliza para evaluar la situación. económico, financiero y operativo de una empresa, utilizando un razonamiento crítico y analítico-deductivo para estudiar los valores de los elementos patrimoniales contenidos en los estados financieros de la empresa y sus interrelaciones.

El objetivo principal del análisis del balance es extraer información de la empresa, ya sea del balance o de otros estados, con el fin de servir como base para la toma de decisiones (Padoveze & Benedicto, 2007). Segundo Gitman (2010), el análisis del balance se divide en dos tipos: análisis transversal y análisis de series de tiempo. El primero utiliza los datos para comparar la empresa con otras. empresas del sector, mientras que el segundo utiliza datos de la misma empresa, sin embargo, en diferentes periodos de tiempo, analizando el desempeño de la empresa en los últimos años y proyectando tendencias

La consultoría aún puede ser útil para las empresas cuando buscan recursos financieros tanto para capital de trabajo como para inversiones. Segundo las firmas consultoras más grandes del mundo, conocidas como los cuatro grandes, a saber: KPMG, PricewaterhouseCoopers [PwC], Ernst & Young y Deloitte, entre los servicios proporcionada por la consultoría incluye el área financiera. La consultoría puede ayudar con reestructuración financiera de la empresa y en la elaboración de planes de transformación que buscan reajustar las necesidades de capital. Consultoría puede también ayudar en la preparación de presupuestos más adecuados al capital de la empresa y mejores predicciones para que el proceso financiero alcance su máximo potencial, el proceso de consultoría en el área financiera sus principales áreas son: elaboración de presupuestos, planificación y previsión. Finalmente, la consultoría ayuda a mejorar, agilizar y potenciar los principales procesos de finanzas (Deloitte, 2017).

### **Fases de la Consultoría**

En la consultoría se presentan dos etapas la primera es una etapa de exploración y evaluación preliminar con el propósito de presentar la propuesta, donde el consultor actúa como un agente de cambio. (Ramírez & Hurtado, 2018)

Durante la primera etapa las fases son:

Primero: Contacto inicial en la fase preparatoria y de planificación de la consultoría, donde el consultor conoce a la empresa, su cultura, misión y visión. En esta fase se detectan y definen las necesidades primarias.

Segundo: Levantamiento de la información, fase de observación, entrevistas, investigación, análisis, flujo de información. Durante esta fase el consultor ingresa un poco más a la parte interior de la organización, con su funcionamiento, su núcleo con el propósito de poder pasar una propuesta.

Tercero: Diagnóstico preliminar. Con la información obtenida en la fase anterior, se hace un diagnóstico preliminar

Cuarto: Análisis de datos. Es un trabajo de escritorio, análisis y desarrollo de la propuesta.

Quinto: Definición de objetivos. Se establece entre las necesidades detectadas las más importantes a atender y los objetivos más esperados en la consultoría. En esta fase se establecen tiempos, actividades, recursos, costos, se presenta el organigrama de trabajo que se proyecta llevar a delante

Sexto: Presentación de la propuesta. En esta fase se firma el contrato en el que se estipulan responsabilidades, lineamientos y acuerdos. Se reafirman los objetivos a alcanzar, participantes, de acuerdos varios y formas de trabajo

Si la etapa inicial concluye con la firma de un contrato se da inicio a la segunda etapa que corresponde a la etapa de implementación propiamente dicha, en esta se inicia el cronograma establecido de la propuesta con el propósito de alcanzar los objetivos definidos (Ramírez & Hurtado, 2018)

Las fases en este segundo momento son:

Primero: Iniciación, es una fase de ejecución, donde salen nuevas pruebas que no se contemplaron en la etapa anterior, nuevos problemas y obstáculos e imprevistos que no se pudieron percibir en el estudio preliminar.

Segundo: Se hace un diagnóstico concluyente. Quizá sea necesario hacer ajustes al diagnóstico preliminar y el plan de acción y se hace un examen detallado del problema.

Tercero: Planificación de medidas. Durante esta fase se presentan soluciones, se evalúan opciones, se le presentan nuevamente al cliente y se planea en la aplicación de las medidas

Cuarto: Aplicación, durante esta fase se priorizan las actividades, se hace un acompañamiento de la aplicación. Es la fase real de la aplicación de la consultoría. Se capacita al personal, se asignan y se comunican las responsabilidades, todo el nivel de la organización se involucra la organización, dentro del proceso de la consultoría.

Quinto: Terminación, se presentan y aprueban los informes finales, se establecen los compromisos mutuos, se evalúa el desempeño consultor durante su trabajo, el enfoque, los cambios introducidos, los logros alcanzados.

Los resultados deberán ser evaluados por el cliente y por la organización de consultoría. Evaluación de todo lo que se haya implementado a través de los sistemas de capacitación, procesos, desarrollo de los sistemas y formatos

La consultoría es un fenómeno complejo que se debe abordar desde lo contingente hasta lo situacional (Ramírez & Hurtado, 2018)

### **Pasos para el diseño de una Consultoria**

Cuando una empresa tiene algún malestar, usa servicios de consultoría. La consultoría ofrece los conocimientos, la experiencia y las soluciones. Cuando una empresa necesita acelerar sus resultados o cuando una empresa quiere lograr un objetivo y no sabe cómo, necesita comprar esa solución, hay una diversidad de temas que se ofrecen en una consultoría como: Planeación estratégica, bussines plan, un tablero de control, documentación de procesos, manuales de políticas y procedimientos, reingenierías, sistema de competencias, gestión de cambio, etc., generalmente una consultoría ofrece sus propias metodologías que ayudan a que se pueda complementar los conocimientos y tener mejores resultados (Alonso, 2012)

¿Cuáles serías los principales pasos a seguir antes de contratar un despacho de consultoría?

Los principales pasos para utilizar servicios de consultoría, se pueden nombrar cinco de los más recurrentes, para poder visualizar donde empieza y donde termina la labor del consultor: (Alonso, 2012)

Primer paso: Entender y determinar la situación actual de la empresa, cuáles son las preocupaciones, cuáles son los riesgos. Generar un check up, es decir identificar a través de un diagnóstico con una base en una metodología o estándares de consultoría.

Segundo paso: Es Tener los objetivos finales, cuantitativos y cualitativos del proyecto. Identificar y clarificar los resultados deseados y no deseados con el proceso de consultoría .

Tercer paso. Definir las etapas, actividades, duración y entregables. SE debe explicar de una forma pedagógica y didáctica las situaciones en las que ingresa en el proceso de consultoría. Es decir, sin que se sea un experto en el tema, conocer el procedimiento metodológico de la consultoría

Cuarto paso. Definir los recursos requeridos para lograr los resultados deseables. Calcular los gastos, es decir en este punto se requiere identificar cuáles son los recursos que se requieren invertir. Clasificar las operaciones y compromisos identificados, para que el proyecto sea una realidad.

Quinto paso: Estimar el costo del proyecto, Visualizar los costos económicos del proyecto

¿Quién necesita consultoría?

En realidad, todas las empresas requieren un apoyo de consultoría, requieren en todos y cada uno de sus procesos de crecimiento, durante toda la etapa de una empresa se requiere el apoyo, sea para consolidar o crecer pero en general hay dos tipos de empresas que requieren consultoría (Alonso, 2012)

Primera: Las empresas que está en alguna crisis o próximos a sufrir una crisis

Segunda: Las empresas que está visualizando crecer más

### **Metodología**

Este estudio tiene un carácter aplicado, con objetivos descriptivos, basado en una investigación de campo a través de un cuestionario que contiene preguntas cerradas, aplicada con características del fenómeno estudiado desde un enfoque convergente para que estos resultados puedan servir de base a las explicaciones, actitudes y comportamientos de los emprendedores en el futuro. Entonces, en consecuencia, con este trabajo, en términos de objetivos o fines, puede considerarse como descriptivo. Un enfoque puramente cuantitativo mediante la aplicación de los cuestionarios sería limitado para comprender el problema en cuestión. Siendo así, la entrevista en profundidad que también se agrega al trabajo, haciéndolo enfoque convergente. (Hernández et al., 2014).

El instrumento utilizado consta preguntas cerradas y abiertas separada en dos dimensiones. La primera dimensión tuvo como objetivo clasificar las dos empresas con preguntas sobre las características de las empresas (sector de actividad, época de existencia, número de empleados, etc.). En la segunda dimensión, buscamos investigar la forma de administración de la empresa y las características del emprendedor (educación, grandes dificultades, etc.).

El cuestionario se aplicó por el momento a 2 empresas del sector terciario con las que se tiene mayor confianza y pudiera otorgarse la información. Una situada en la Ciudad de Ajalpan y la otra en la Ciudad de Tehuacán, ambas del estado de Puebla en México. La primera se trata de una empresa de compra y venta de materiales de ferretería denominada Ferrecalis y la otra denominada Proveedora de la Industria del Calzado de Tehuacán (PROICAT).

Los datos fueron recolectados en el mes de Junio de 2021. Debido a la necesidad de una mayor profundidad para comprender los problemas observados en los resultados, también se realizaron entrevistas en profundidad. En la misma ocasión en que fue aplicado el instrumento se realizaron observaciones sobre el funcionamiento de la gestión, los estados financieros, permitidos de la empresa, y se tomaron notas generales.

Se validaron los resultados cuantitativos utilizando Excel y con las notas tomadas durante las observaciones in situ, que estaban destinadas a evaluar la forma de gestión financiera presentada en cada organización, sus herramientas, análisis, control de gestión, control financiero y toma de decisiones

### **Análisis de resultados**

En cuanto al sector de actividad, se trata de empresas que están vinculadas al sector del comercio. Por el número de empleados, el tiempo de base y la edad de los administradores se presentan los siguiente resultados

Tabla 1

	<b>FERRECALIS</b>	<b>PROICAT</b>
<b>Lugar</b>	Ajalpan Puebla	Tehuacán Puebla
<b>Empleados</b>	5 empleados	15 empleados
<b>Años de la empresa</b>	Más de 10 años	Más de 25 años

<b>Tipo de empresa</b>	Familiar	Familiar
<b>Edad del gerente</b>	46 años	43 años
<b>Sexo del gerente</b>	Masculino	masculino
<b>Formación</b>	Nivel medio superior	Maestría en Administración de Empresas
<b>Cursos empresariales</b>	No	Algunos
	No busca especializarse en su ramo	Algunas pocas veces.
	No tengo tiempo para esto, la empresa consume todo mi tiempo	Creo que los cursos son muy caros, si tuvieran un precio más asequible que haría

### *Información general de las empresas*

Entre las preguntas sobre la visión de los administradores en relación con las técnicas de consultoría y el servicio de consultoría en general, se cuestionó la existencia de separación entre los recursos personales del administrador y los recursos de la empresa. Existe en sus empresas una clara separación entre estas características, enfatizando que esto no parece ser un problema que enfrentan las empresas.



Este hecho está más presente en las empresas con mayor tiempo de fundación, las empresas declararon tener separación de recursos y ello lo atribuyen al hecho de tener más de 15 años de existencia. Respecto a las técnicas contables como el análisis del balance y los indicadores. Se preguntó a los administradores sobre el uso de algún tipo de estas herramientas en la gestión de sus empresas.

¿Con qué frecuencia utiliza técnicas de análisis de balance y / o indicadores financieros para ayudar en la gestión financiera de su empresa? ¿Cómo utiliza las herramientas contables en su empresa?

El resultado obtenido fue que declaran utilizar las técnicas de análisis de balance y / o indicadores financieros con frecuencia, pero limitadamente, hay algunos aspectos que nunca han utilizado.

A través de la entrevista, se evidenció que los emprendedores utilizan técnicas de análisis financiero bastante simple, demostrando que no tienen mucho conocimiento sobre el amplio abanico de posibilidades en las que se pueden utilizar estas herramientas:

“Creo que utilizo las herramientas contabilidad de forma estratégica, porque con ello algunas veces puedo controlar mis stocks y precios de las ventas.

"Hago uso frecuente de algunas técnicas contables porque lo uso para controlar mis ingresos y gastos”.

Respecto de la forma en que los emprendedores usan sus herramientas contables, declara que los usan solo por razones contables. Esto permite inferir que los emprendedores no comprenden o no hacen un uso correcto de estas herramientas de análisis de balance e indicadores financieros

Otra pregunta, en la misma línea, fue sobre la existencia de planificación estratégica en las empresas. Como resultado, declaran tener algún tipo de planificación estratégica o

visión a largo plazo pero que no se abocan. la falta de planificación estratégica y/o la aplicación de ella, afecta más aquellas empresas cuyos gerentes tienen un nivel de educación más bajo.

A continuación, la forma en que se inician las empresas, la pregunta era si el emprendedor había buscado algún tipo de consultoría antes de iniciar su empresa. La respuesta es que los administradores buscaron ayuda antes de iniciar sus actividades, pero ningún tipo de seguimiento profesional o consultoría.

Los emprendedores nunca han realizado ningún curso y / o especialización en su área de especialización, es evidente la falta de formación técnica específica de los directivos, lo que les lleva dificultad para optimizar sus recursos y establecerse en una situación muy competitiva y globalizada como el mercado actual y reforzar la necesidad de un apoyo profesional por un consultor especializado.

Consultando sobre el proceso de consultoría y las empresas que lo ofrecen, mencionan que en realidad no saben a dónde buscar ayuda de una consultoría, si es que estuvieran interesados. Al mismo tiempo, mencionan que en alguna ocasión les habían ofrecido algún tipo de consultoría, pero no lo consideraron relevante. Estas preguntas plantean un dato interesante, pues declaran que, probablemente pueden buscar un servicio de consultoría e incluso ha recibido ofertas por este servicio, pero termina sin contratar.

Durante las entrevistas, los administradores revelaron que había desconfianza con la persona del consultor, es el factor más relevante y también porque la mayoría de ellos son celosos de su trabajo.

Las empresas no tienen un historial contable 100% fiel a la realidad de la empresa, y, por lo tanto, tienen miedo de brindar esta información a los agentes ajenos a la empresa, por ejemplo, en el discurso mencionan que “Creo que sería

muy interesante, pero tengo miedo de mostrar mis datos contables a alguien a quien ayudo a la empresa”.

Respecto de la Frecuencia con la que un agente toma cualquier decisión estratégica de la empresa con una persona externa, que puede ser consultor, contador, abogado o incluso gerente

del banco. Generalmente, dejan en manos de los contadores las declaraciones fiscales, pero nada más; se corrobora el hecho de que los emprendedores tienen miedo de compartir información y escuchar los consejos de agentes extranjeros a la empresa para tomar decisiones de otra índole. Un hecho que a menudo dificulta la gestión, ya que los administradores, en algunos casos, no son los profesionales mejor preparados, para esa toma de decisiones.

La siguiente pregunta a los administradores sobre sus puntos de vista sobre la importancia que la consultoría puede aportar a la gestión financiera de su empresa, mencionan que quizá pueda contribuir, pero que su empresa no está preparada económicamente para solventar ese “gasto”. Es importante enfatizar que esta apreciación del proceso de la consultoría fue percibida en general en las empresas entrevistadas, porque en todos los rangos de tiempo de las empresas fundadoras, obtuvimos resultados como de costumbre o ayudar a menudo.

Se confirmará en el hecho de cómo se expresa el entrevistado: “¡Sin duda! No tengo tiempo para conocer todo tipo de préstamos y líneas de crédito que los bancos han ofrecido, Termino yendo a mi banco y haciendo operaciones para cubrir el agujero del día y eso es todo”

¿Alguna vez han tomado un curso / especialización en el campo de su negocio o en la gerencia negocios / financiero?

"No tengo tiempo para esto, la empresa consume todos mis tiempo disponible”

"Creo que los cursos son muy caros, si tuvieran un precio más accesible lo haría"

"Tengo la intención de iniciar un curso de Gestión Financiera en el año que viene"

¿Crees que el contratar un servicio de consultoría puede traer

resultados positivos para la mejora en la gestión financiera de su empresa?

"No creo que un consultor pueda agregar nada al trabajo de mi empresa ".

"Creo que sí, pero nunca hay tiempo para pensar en eso"

"Creo que sería muy interesante, pero tengo miedo de mostrar mis datos contables a alguien ajeno a la empresa ".

¿Buscaste algún tipo de orientación o consultoría antes de abrir tu empresa?

"Creo que me hubiera ayudado mucho, pero no tenía dinero contratar antes de abrir el negocio, pedí ayuda, pero no aún consultor"

"No sabía cómo funcionaba este servicio, pensé que era solo para grandes empresas"

"Pensé que costaba mucho dinero y cuando abrí la empresa, tenía el dinero contado para esto "

¿Utiliza técnicas de análisis balance y/o indicadores financieros para ayudar en la gestión financiera de la empresa?

"Me ocupo de las herramientas contables que utilizamos yo mismo aquí en la empresa, solo paso los datos que se necesita"

"Creo que utilizo herramientas contables en una estratégica, porque con ellos puedo controlar mis inventarios y precios de venta "

"Hago uso frecuente de estas técnicas contables porque utilizo

para controlar mis ingresos y gastos, pero no creo que sean las adecuadas, son las básicas."

### **Reflexión final**

Por tanto, parece que, a pesar de la percepción de que la contratación del servicio puede proporcionarles ganancias de eficiencia financiera y operativa, afirman que no lo hacen por falta de tiempo y dinero. Estos resultados corroboran los hallazgos de Beckher (2014) al argumentar que el consultor experto debe actuar como facilitador de los cambios necesarios, sin embargo, como sostiene Jacintho (2014), es necesario para que la empresa sea abierta y dispuesta y este proceso de cambio.

El análisis del contenido de las entrevistas transcritas también nos permitió constatar que las dificultades del capital de trabajo, el control del flujo de caja y el presupuesto eran generales en el discurso de los emprendedores. En este sentido, Braga & Veiga , (2014) afirman que la consultoría, a través de sus conocimientos avanzados, es capaz de colaborar en la reestructuración financiera de la empresa reajustando sus necesidades de capital y orientando a las mejores opciones disponibles en el mercado financiero para ello. Por tanto, a medio plazo, la consultoría ya no es un costo, como lo mencionan los empresarios, y se convierte en una inversión a través de la ganancia en gastos financieros reducidos.

### **Conclusión**

En esta investigación se discutió la importancia de la consultoría empresarial en la gestión de micro y pequeñas empresas. Estas primeras dos empresas seleccionadas

fueron las empresas elegidas porque son una parte significativa de la economía como sector terciario y representan parte del PIB y generación de empleos, sin embargo, se requiere ampliar a los sujetos de estudio.

Para ello, se presentó una revisión teórica atendiendo la opinión de varios autores, respecto de la relevancia de las micro y pequeñas empresas en México y el mundo. Posteriormente, las características de estas empresas y la característica de sus administradores. Finalmente, también se revisaron los resultados del instrumento aplicado con preguntas abiertas y cerradas; considerando si la consultoría empresarial puede ser importante, tanto en administración como en su conjunto, así como en la parte de la gestión.

La metodología de trabajo que se utilizó en esta investigación convergente fue a través de un cuestionario y entrevistas en profundidad, que revelaron la importancia que dan los emprendedores a la consultoría empresarial. Acerca de las herramientas de gestión, los emprendedores revelaron que utilizan información para contabilizar solo por requerimientos legales y no de manera estratégica, siempre o frecuentemente hacen uso del análisis del balance y / o indicadores financieros para ayudar en la gestión de la empresa. Otro factor interesante

fue que los encuestados afirman que, siempre o con frecuencia, las decisiones de la empresa son tomadas por un agente externo, únicamente con los contadores. Los empresarios entrevistados creen que la consultoría empresarial no necesariamente puede aportar mejoras significativas a la gestión financiera de sus empresas. Lo empresarios, buscaron tipo de orientación antes de abrir sus negocios, pero no necesariamente una consultoría.

Respecto de las entrevistas en profundidad validaron los resultados de los cuestionarios demostrando que los emprendedores comprenden la relevancia de los servicios de

consultoría financiera, sin embargo, no transforman este entendimiento en una actitud, es decir, no se busca ni la especialización ni la contratación de dichos servicios.

Aun así, las principales razones de esto fueron la falta de recursos, como tiempo y dinero, así como el miedo a abrir los datos de la empresa a un tercero.

Así, el trabajo concluye que la consultoría empresarial tiene un rol fundamental en el desarrollo de estas micro y pequeñas empresas, mejorando su desempeño y evitando la mortalidad temprana de estos proyectos.

A pesar de la falta de disponibilidad respondieron las preguntas, la investigación permitió resultados significativos.

Como sugerencia para el trabajo adicional, se pretende posteriormente incorporar a un número significativo de empresas, así como la realización de estudios longitudinales, donde se puedan identificar la relación entre el asesoramiento financiero y el éxito empresarial mediante comparaciones entre organizaciones que han adoptado el servicio de consultoría con los que no lo hicieron con el fin de comparar su desempeño organizacional y el rendimiento del mercado. Aun así, con una muestra más grande, se recomienda realizar

de cuestionarios a un grupo de emprendedores mientras se realizan entrevistas en profundidad se puede recopilar con un grupo distinto de administradores y con más preguntas en comparación con los propuestos en el cuestionario.

## Referencias

- Alonso, V. M. (2012). *Manual de Consultoría Administrativa*. México: Plaza y Valdés Editores. Obtenido de <https://elibro-net.proxydgb.buap.mx/es/ereader/bibliotecasbuap/39083>
- Alva, E. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. *Economía y Desarrollo*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842017000200005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842017000200005)
- BBVA . (2019). *¿Cuál es la clasificación de las pymes en México?* Obtenido de Blog: <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/clasificacion-de-las-pymes.html>
- Beckher, J. P. (2014). PAULO RICARDO BECKER JACINTHO CONSULTORÍA EMPRESARIAL: PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS. *Florianópolis*, 139.
- Braga, R., & Veiga , d. J. (2014). Una propuesta para el análisis integral de la liquidez y rentabilidad de las empresas. *Contabilidad y Finanzas*, 51-64. Obtenido de <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34125>
- Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos. (25 de 06 de 2021). *PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: PANORAMA GENERAL DE LA PARTICIPACIÓN EN LAS EXPORTACIONES DE ESTADOS UNIDOS*. Obtenido de [https://www.usitc.gov/publications/industry\\_econ\\_analysis\\_332/2010/small\\_and\\_medium\\_sized\\_enterprises\\_overview.htm](https://www.usitc.gov/publications/industry_econ_analysis_332/2010/small_and_medium_sized_enterprises_overview.htm)



- Dias, N. J., & Araújo, P. R. (2016). Causas de mortalidad en micro y pequeñas empresas: el caso de las tiendas de centros comerciales. *REVISTA ORGANIZACIONES EN CONTEXTO*, 165-195.
- Hurtado, R. M. (2018). *Consultoria Empresarial*. Bogotá Colombia: de la U. Obtenido de <http://elibro-net.proxydgb.buap.mx/es/ereader/bibliotecasbuap/70333>
- INEGI. (2018). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa*. Obtenido de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/promo/M\\_PYMES.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/promo/M_PYMES.pdf)
- Kipping , M., & Clark, T. (2012). Investigación de consultoría de gestión: Una introducción al manua. *Oxford Handbooks Online*. Obtenido de <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199235049.001.0001/oxfordhb-9780199235049-e-1>
- Monteiro, J. M., & Dantas, B. J. (2011). CONTROLADOR CORPORATIVO: GESTIÓN ECONÓMICA PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS. *La micro y pequeña Empresa*, 28-52. Obtenido de <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/194>
- Morelix, A., Tareque, I., W. Fairlie, R., Russell-Fritch, J., & Reedy, E. (2016). *El índice Kauffman 2016: Main Street Entrepreneurship Área metropolitana y tendencias de la ciudad*. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=2872>
- Ramírez, d. L., & Hurtado, R. M. (2018). *Consultoria Empresarial: Retos, reflexiones y aprendizajes*. Bogota Colombia: de la U.

- Santos, L. M., Marques, F. M., & Rodrigues, d. F. (2019). Gestión financiera de corto plazo: características, instrumentos y prácticas adoptadas por las micro y pequeñas empresas. *Revista de Administración UNIMEP*, 7(3).
- Silva, S. A. (2015). GESTIÓN FINANCIERA EN UNA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR DEL SUCURSAL DE ROPA EN EMBU DAS ARTES. *Revista de Administración*, 13(23).
- Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 126-156. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>
- Velázquez, A. M. (2012). *Manual de consultoría administrativa*. México D.F: Plaza u Valdés SA de CV. Obtenido de <https://elibro-net.proxydgb.buap.mx/es/ereader/bibliotecasbuap/39083?>

## **Biografía participantes**

**María Deysi Tapia Álvarez** es Docente investigador en la BUAP CRS en la Licenciatura en Administración de Empresas y en Instituto Tecnológico Superior de la Sierra Negra de Ajalpan en Ingeniería Industrial, con línea de Investigación: “Responsabilidad Social, Desarrollo sustentable e Identidad, en las Organizaciones”. Doctorante en Ciencias de la Educación, con Maestría en Administración de Empresas y Licenciada en Administración de Empresas. Certificada por la Académica en Negocios Internacionales por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. ANFECA (2019-2022). Gerente en la iniciativa privada hasta 2018. Ponente en Congresos de Investigación a nivel nacional e internacional. Copropietaria en un proyecto de inversión. Docente evaluador de proyectos de investigación en distintas instituciones a nivel nacional e internacional. Docente desde el 2002 en diversas Instituciones y diferentes niveles educativos. [mddey1481@gmail.com](mailto:mddey1481@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-6299-6710>

**Miguel Angel Urián Tinoco** es Consultor Senior del CDE (Centro de Desarrollo Empresarial) profesor de planta de la dirección de Posgrados de la Universidad ECCI, líder curricular de la Especialización en Gerencia de Operaciones. Tiene una experiencia de más de veinticinco años en el sector productivo liderando procesos de implementación, operación, mantenimiento y mejora de sistemas productivos, también es investigador y hace parte del Grupo TEIN de la Universidad ECCI. [https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0001492467](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001492467), [muriant@ecc.edu.co](mailto:muriant@ecc.edu.co)

**Dr. Luis Antonio Pereda** es Perfil Deseable, Ingeniero Industrial con especialidad en Calidad y Productividad, Maestro en Educación con especialidad en Orientación y Desarrollo Humano, Maestro en Administración, Doctor en Ciencias de la Educación. Auditor Líder Integral certificado

en ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2007.  
Auditor Interno Integral certificado.

<https://orcid.org/0000-0003-3068-3685>,  
prof\_luisantonioperedaj@ajalpan.tecnm.mx

**Memorias sobre el asesoramiento a  
cooperativistas campesinos de Alquizar, Artemisa  
Cuba, en la gestión de presupuestos para  
proyectos de innovación tecnológicas**

Por: PhD. PT. Seidel González Díaz, MSc. Mislava Piñera  
Hernández, MSc. Marlexis Cordero Quesada

**Resumen**

La producción de alimentos de procedencia agrícola en Cuba, ha constituido un objetivo de trabajo en la estrategia nacional permanente a todos los niveles. Aprovechar las oportunidades de financiamiento de proyectos de innovación tecnológicas con este fin, ofertadas en las convocatorias lanzadas por instituciones como, la Organización No Gubernamental internacional Oxfam; la Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo (COSUDE) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PENUUD), en coordinación con la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) y los Ministerios Cubanos de Comercio Interior e Industria Alimenticia 2018, constituyó el objetivo central del asesoramiento a directivos y trabajadores de 11 Cooperativas Agropecuarias del sector campesino en Alquizar, Provincia Artemisa, Cuba. Las memorias que se anuncian en el presente artículo, se enmarcan en un periodo que parte desde el 2016 hasta la fecha. Con la utilización de métodos empíricos y científicos, se realizaron diagnósticos que contribuyeron al diseño de planes de negocios siguiendo la metodología de la FAO y proyectos con rigor, ajustados a las especificidades de cada entidad,

los cuales contribuyeron a incrementar la disposición de los cooperativistas en conservar los resultados positivos que caracterizaron la zona de confort y explorar en la zona experimental, para convertirse en entidades diversificadas competentes y eficaces. Las asesorías evidenciaron pertinencia, desde el mismo momento en que se logró formular propuestas competitivas atractivas para los financistas, con los cuales fue posible la puesta en marcha de una industria; un centro de beneficio; un taller y la adquisición de herramientas y maquinarias que originaron fuentes de empleos, para las cuales se intenciona la contratación de mujeres y jóvenes sin vínculo laboral. Entre los resultados obtenidos de la colaboración institucional, se defendió en la Maestría de Ingeniería Industrial y Sistemas de la CUJAE, dos tesis con los resultados obtenidos en el proceso investigativo.

Palabras Clave: Asesoramiento; Aporte educacional; Desarrollo agrícola; Inversión extranjera

### **Materiales y métodos**

El escenario de intervención está enmarcado en el municipio de Alquizar, ubicado en la provincia de Artemisa en Cuba. Las memorias comprenden los resultados obtenidos desde el 2016 hasta la fecha. Para cada propuesta, se trabajó con muestras representativas en función de los estratos identificados para el estudio, la cual fue seleccionada con la siguiente fórmula estadística por tratarse de variables infinitas:  $n = \frac{Z^2 pq}{e^2} \frac{N}{N-1} + Z^2 pq$ . n-Tamaño de la muestra Z-Nivel de confianza; P-Probabilidad que el evento ocurra; Q-Probabilidad que el evento no ocurra; E-Error permitido; N-1-Factor de corrección por finitud; N-Población. Se aplicaron entrevistas y encuestas asistidas para dar niveles de ayuda ante las dudas a las preguntas formuladas en los cuestionarios fundamentalmente a las personas de la tercera edad, ya que el mercado consumidor se identificó en clientes físicos (habitantes del municipio) y fiscales (entidades estatales y no estatales de la zona occidental interesadas en las propuestas de comercialización).

Simultáneamente al proceso se le aplicaron los instrumentos a las cooperativas con la intención de diagnosticar el estado actual sobre el cual se accionó para llegar a estados deseados. Se aplicó la matriz de Vestes con el propósito de jerarquizar el problema central en los casos donde no fue evidente su identificación. Se utilizó la matriz DAFO donde fue necesario la realización de diagnósticos estratégicos. Se modelaron proyectos en AutoCAD y en REVIT. Cada plan de negocio (González et al 2017), se presentó con sus estudios de mercado, acción que pretendió ajustar las propuestas a la correlación existente entre la demanda y la oferta. se identificó la tendencia de la competencia interna y externa. Se determinó en función de los productos a comercializar, la preferencia de consumo, la relación marginal de sustitución y su elasticidad, así como se propusieron precios de comercialización competitivos para el mercado. Se determinó la confiabilidad de las inversiones a partir de la estimación de los principales indicadores económicos que internacionalmente se reconocen para arribar a conclusiones pertinentes, como son: Estado del rendimiento Financiero (Distribución de Utilidades). Flujo de Caja de la planificación financiera(Liquidez). Flujo de Caja del rendimiento de la inversión (Confianza sobre las propuestas). Estado de la Situación financiera (Posición de la empresa ante los procesos de gestión económica) entre otros. Se realizaron capacitaciones de acuerdo a las tecnologías adquiridas, y se efectuaron talleres donde se socializaron resultados útiles para futuros emprendimientos. Para la toma de información y tabulación de los resultados, se utilizaron los programas de Microsoft office Word y Excel 2016. El programa utilizado para la realización de las pruebas estadísticas paramétricas y no paramétricas fue el SPSS-20. Para la localización de las áreas de estudio se trabajó con el Google Map a una altura de ojo de 11 km. Es importante reconocer la colaboración brindada por profesores, especialistas, administrativos, técnicos, productores y personal de servicio a los resultados alcanzados en los asesoramientos dados al sector cooperativo y campesino del municipio Alquizar, así como

a las instituciones que apoyaron la concreción de esta actividad de desarrollo local.

## **Resultados**

Las muestras representativas seleccionadas aleatoriamente al azar y en función de los estratos concebidos para el estudio de cada propuesta de negocio, suman totales para los Clientes físicos de 660 personas y para los Clientes Jurídicos, 11 Cooperativas y 22 Empresas altas consumidoras de productos agrícolas. Entre los resultados del diagnóstico, se develó que el tomate (*Lycopersicon esculentum*. Mill.), es el producto dentro de las hortalizas y vegetales de mayor demanda (76%) y aun cuando el ajo (*Allium sativum*), con una preferencia del 66%, fue el único producto con un índice de elasticidad (IE) en función de los precios de 0.8%, el tomate mantuvo su preferencia por los clientes al estimar una Relación Marginal de sustitución (RMS) más baja. El contraste del tomate con el ajo develó una RMS de 0.81 unidades (u) y al invertir la posición de las variables, la RMS fue de 0.99 u. El test estadístico de Friedman corroboró la existencia de diferencia significativa entre las variables estudiadas, al obtenerse un valor  $p < 0.05$ , para un nivel de confianza del 95%. Sobre las frutas, se identificó al mango (*Mangifera indica* L), como el mayor porcentaje de preferencias (73.04%), el IE y la RMS del mango, no se estimó porque los mercados declararon preferirlo en concentrados y jugos para la merienda escolar. En el caso de las viandas, el boniato (*Ipomea batata* L.), alcanzó el mayor porcentaje en la preferencia de los clientes (26.24%), seguido de la malanga (*Colocasia esculenta*) (15.95%). Ambos mostraron un IE similar (1), pero la RMS, definió la diferencia, ya que al contrastar el boniato con la malanga el valor fue de 0.22 u y al invertir la posición de las variables el valor de la relación fue de 0.92 u. Estos resultados, junto con los obtenidos en los estudios relacionados con las pulpas, jugos y encurtidos, permitieron ajustar los planes de siembra de las Cooperativas, así como el diseño de industrias con sus correspondientes flujos productivos ajustados a las normas internacionales y regulaciones nacionales (FAO 2007; PCC

2017; CE 2020). Se aprobó el financiamiento para la puesta en marcha de una mini-industria para el procesado de frutas, hortalizas y vegetales cultivados en las 11 cooperativas del municipio, en igual sentido se diseñó un centro de beneficio de viandas hortalizas y vegetales para el consumo fresco de ellas, así como se habilitó un taller de maquinado para la reparación de equipos y maquinarias sobre los cuales descansan las estrategias de producción. Entre los resultados parciales se encuentran el montaje las industrias planificadas, así como la adquisición de un camión, tractores y un carro ligero que contribuyen a la eficiencia productiva y de gestión económica por los cooperativistas asesorados. Más de cincuenta empleos se han generado, donde las mujeres y jóvenes sin vínculo laboral, tuvieron prioridad en la opción de plazas. La defensa de dos tesis de maestría en el Instituto Superior Politécnico (CUJAE) Cuba, corroboran el rigor de las asesorías realizadas al sector cooperativo campesino en Alquizar, Artemisa Cuba.



## Referencias

Consejo de Estado. (2020). Decreto-Ley No. 387/2019.

Fondo para la Agricultura y la Alimentación de las Naciones Unidas (FAO). (2007). Acuerdo de competitividad regional. Cadena Productiva Tropical de Montaña. Centro Occidente de Colombia. Recuperado el 1 de 11 de 2020, de [http://www\\_fao\\_org\\_docrep\\_007\\_y5143s\\_51](http://www_fao_org_docrep_007_y5143s_51)

González. S; M. Piñera; M Quesada; L González e I. Alvares. (2017). Plan de negocios para el centro de operaciones de la línea de intercooperación “procesamiento y comercialización de productos agrícolas”, planta de beneficio Alquizar. Asociación de Agricultores Pequeños ANAP, Alquizar, Artemisa, Cuba.

Oxfam; la Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo (COSUDE) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PENU), en coordinación con la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) y los Ministerios Cubanos de Comercio Interior e In. (2018). Convocatoria de proyectos Agrofrutales. Ministerio de la Agricultura Cuba. La Habana.

Partido Comunista de Cuba (PCC). (2017). Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación Ejes y Sectores Estratégicos. La Habana.

S, G., Piñera, M., Quesada, M., & Alvarez, L. G. (2017). Plan de negocios para el centro de operaciones de la línea de intercooperación “procesamiento y comercialización de productos agrícolas”, mini industria de Alquizar. Asociación de Agricultores Pequeños, Alquizar, Artemisa, Cuba.

## **De Las Buenas Prácticas En Asesoría Empresarial a La Responsabilidad Social Universitaria: Una mirada al Centro de Consultoría y Desarrollo Empresarial de la Universidad ECCI**

por: Ángel Rafael Reyes Sánchez Universidad ECCI

Desde su creación, en agosto de 1886, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, ha expedido normas jurídicas, en relación a la **Proyección Social**. Estas reglamentaciones, han girado prácticamente en tres perspectivas:

En primera instancia, se le llamó **Extensión Social**, centrándose en que, la Universidad; cual pulpo, debe **extender**, uno de sus brazos a la comunidad a la sociedad.

En segundo momento, se le denominó **Proyección Social**, donde la Universidad se **Proyecta**, a la sociedad, se refleja, como un acto automático que realiza un cuerpo, en respuesta a un evento.

De manera similar, el artículo 2,5.3.2.3.2.7. del decreto 1330 de 2019, dice “La institución deberá establecer para el programa, los mecanismos y estrategias para lograr la vinculación de la comunidad y el sector productivo, social, cultural, público y privado”, esto, nos lleva a la tercera perspectiva: Su **Relación con el Sector Externo**”, sugiriendo así, que la Universidad debe “**relacionarse**” con su entorno.

Pero, la Proyección Social, en nuestra Universidad ECCI, va más allá de la Extensión, la Proyección y de las Relaciones; ella **Transciende**, en nuestra sociedad, y lo está haciendo a través de un instrumento con pertinencia social; el **CDE**.

Es así como el CDE, Al promover el Éxito Empresarial, en la región, y, al aplicar buenas prácticas de Asesoría Empresarial, está dejando huella en nuestra comunidad Académica y Empresarial; está **Trascendiendo**, contribuyendo a la creación de una política transversal, que permita, en nuestra Universidad ECCI, dirigir tanto la Docencia, la Investigación como la Proyección Social, hacia un rol eminentemente social.

En este sentido, la Universidad ECCI, desde la Rectoría, pasando por las Facultades de Ingeniería, Ciencias Económicas y Administrativas, de la Salud, Ciencias Jurídicas Sociales y Humanas, la Facultad de Artes, hasta las diferentes unidades Administrativas, tiene la oportunidad de **Trascender** en la sociedad, de intervenir en la comunidad, participando activamente en proyectos con pertinencia social, revisando su corresponsabilidad en impactos que generen.

Sin duda, el CDE, con sus buenas prácticas de Asesoría Empresarial, trabaja constantemente en la apropiación de la **Responsabilidad Social Universitaria**, integrando a los diferentes actores Académico-Administrativos.

De la misma manera, Vallaey, (2014) dice “una Universidad tiene 4 tipos de impactos: Organizacional, Académico, Cognitivo y Social”. En lo Organizacional, desde su campus, desde sus unidades laborales, desde lo ambiental. En lo Académico, desde el proceso enseñanza-aprendizaje, organizando un currículo, con el cual se impacta en el perfil del egresado y en la formación de un profesional responsable del desarrollo humano con pertinencia social. En lo Cognitivo, desde sus líneas de investigación, identificando el conocimiento, apropiándolo, conservándolo, aplicándolo, divulgándolo y mejorándolo. En lo Social, desde su capital social, interactuando con la comunidad, como sujeto de estudio, y no como objeto de estudio.

Es en este contexto, en el que actúa el CDE, asumiendo un compromiso empresarial, social y comunitario,

identificando problemáticas empresariales, socio-económicas políticas, y educativas, con el constante interés, de reducir el impacto negativo y aportando en la construcción del tejido social junto con su principal socio estratégico, la Universidad ECCI.

### **Materiales y Métodos**

Ahora bien, Se ha llevado a cabo una encuesta, donde participaron 9 cursos: (1BM, 6AM, 6BN, 7AM, 7AN, 7BN, 8AM, 8BN y 9AN) del Programa, Tecnología en Desarrollo Informático y del Programa de Ingeniería de Sistemas, de la Universidad ECCI – Bogotá.

Esta consulta se desarrolló, con el propósito de saber la percepción sobre la Responsabilidad Social Universitaria que estos estudiantes tienen.

En este primer momento se ha consultado solamente estudiantes. Se ha tomado como referente el modelo URSULA (Unión de Responsabilidad Social Universitaria en Latino América), propuesto por Francois Valleys.

El instrumento, se basó en una sola pregunta con 5 alternativas de respuestas, para escoger una sola.

*La Pregunta es:*

*Desde su posición actual como estudiante, como define la Responsabilidad Social Universitaria, en la Universidad ECCI.*

Como el compromiso que tiene la Universidad, con aquellas personas más vulnerables, de nuestra sociedad.

(El propósito de esta opción, es medir la percepción Solidaridad Asistencial).

Como la responsabilidad que tiene la Universidad, por los impactos que genera en los Estudiante, en los Docentes, en los Administrativos en el Medioambiente, y en la Sociedad.

(El propósito de esta opción, es medir la percepción en Gestión de Impactos).

Como la participación, de estudiantes, docentes y administrativos, en proyectos de investigación sostenibles.

(El propósito de esta opción, es medir la percepción en: Participación de los Grupos de Interés).

Como la participación de la Universidad en políticas de desarrollo, con participantes, del estado y del sector empresarial. Promoviendo un desarrollo humano y sostenible, desde la docencia y la investigación.

(El propósito de esta opción, es medir la percepción en: Políticas de desarrollo.)

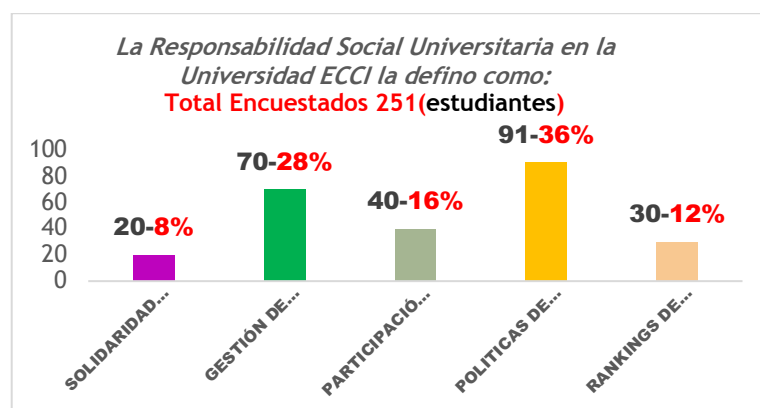
Como el compromiso de formar profesionales íntegros, autónomos responsables, investigativos, mejorando continuamente en los rankings de excelencia.

(El propósito de esta opción, es medir la percepción en: Rankings de Excelencia).

## Resultados

Total, de encuestados: 251 Estudiantes.

Los resultados de la consulta fueron los siguientes:



Base. Modelo URSULA. Datos propios estudiantes grupos:(1AM, 6AM, 6BN, 7AM, 7AN, 7BN, 8AM, 8BN, 9AN) del Programa Tecnología en Desarrollo Informático e Ingeniería de Sistemas.

### **Conclusiones**

Como resultado del ejercicio presentado, es posible concluir que, los estudiantes de la Universidad ECCI, entienden la Responsabilidad Social Universitaria como participación de la Universidad en **Políticas de Desarrollo**, junto con **Gestión de los Impactos** universitarios. Lo que, en estos momentos corresponde con la definición de la Ley Universitaria Peruana, en este momento.

Ahora bien, con el propósito de ampliar este análisis, se recomienda extender la encuesta a los actores (Docentes, Investigadores y Administrativos).

Es por todo lo expuesto que, la Universidad ECCI, fortalece, las iniciativas académicas, que permitan la interacción social, invirtiendo recursos económicos, tecnológicos y humanos; transformando toda su capacidad instalada, en oportunidades y escenarios de innovación social, adaptándose a esta nueva normalidad en que estamos.

En definitiva, juntos, la Universidad ECCI y el CDE, alineados hacia la Unión de Responsabilidad Social Universitaria en Latino América, (URSULA).

## Referencias

- Vallaey, François (2014), La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización, en Revista Iberoamericana de Educación Superior (ries), México, unam-iiisue/Universia, vol. V, núm. 12, pp. 105-117, <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/439> [consulta: mayo 9 de 2021].
- Vallaey, F. (2020). Manual de Responsabilidad Social Universitaria. El modelo URSULA: estrategias, herramientas, indicadores. Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana.
- Escobar, Víctor. (2019). El deber ser de la proyección social en las facultades de Educación. *Compartir Palabra Maestra*, Red de pensamiento colaborativa, liderada por la Fundación Compartir.
- Ley 30 del 28 de diciembre de 1992. “Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior”. El Congreso De La República De Colombia.
- Ley 115 del 8 febrero de 1994 “Por la cual se expide la ley general de educación”. El Congreso De La República De Colombia
- Ley 749 del 19 de Julio de 2002 “Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, y se dictan otras disposiciones”. El Congreso De La República De Colombia.
- Ley 1188 del 25 de abril de 2008 Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones. El Congreso De La República De Colombia.
- Decreto No. 1330 del 25 de Julio de 2019 el cual busca “busca regular los procesos de registro calificado y

calidad académica de las IES. Ministerio De  
Educación Nacional De La República Colombia.



## **Ejercicio de la Consultoría en Latinoamérica**

por: Rafael Palacios Cortés

A continuación, se presentan tres casos de proyectos de cooperación técnica internacional en los cuales participé en calidad de asesor, contratado por diferentes organismos internacionales: el primero de ellos, para capacitar profesionales como analistas de sistemas; el segundo relacionado con la adquisición de una plataforma tecnológica de sistemas; y el tercero referente al rediseño institucional y mejoramiento de procesos administrativos.

### **Caso 1: Cursos de entrenamiento en sistemas de información**

El Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) es un organismo creado para brindar asistencia técnica especializada a los países miembros (actualmente 42), para la actualización y modernización de las administraciones tributarias. En sus inicios, su acción estuvo enfocada en el entrenamiento del talento humano, ya que muchos países carecían de personal técnico capacitado para manejar las nuevas tecnologías de la información, y no existían instituciones locales idóneas que formaran personal para asumir las funciones de desarrollo y operación de sistemas automatizados.

Por esto las primeras misiones se enfocaron en impartir cursos de capacitación en análisis y diseño de sistemas de información, a los funcionarios públicos de diferentes entidades, entre ellas la Contraloría General de Panamá, el Ministerio de Hacienda del Ecuador, el Centro Nacional de Adiestramiento en Impuestos y Hacienda de Honduras, y la Superintendencia de Administración Tributaria de Perú. El primero de estos cursos se dictó durante un mes, con dedicación de tiempo completo; el segundo se dictó en dos etapas: Análisis de Sistemas en la primera, y Diseño de Sistemas en la segunda, cada una de dos semanas de duración; el tercer curso se dictó durante dos meses, con dedicación de tiempo completo. El contenido y los

materiales didácticos se basaron principalmente en los cursos que dictaba a distancia el National Computing Centre de Manchester, Inglaterra, los cuales fueron adquiridos por el CIAT.

Posteriormente el CIAT desarrolló una nueva modalidad de cooperación técnica que consistía en prestar asesoría, servicios de consultoría, desarrollo de sistemas y ejecución de proyectos de tecnificación de las administraciones tributarias, en la que había básicamente una transferencia de conocimientos desde las administraciones más desarrolladas hacia las más necesitadas. Estos proyectos eran generalmente apoyados con créditos no reembolsables provenientes del Banco Interamericano de Desarrollo, y de otras agencias de cooperación europea, como la GTZ de Alemania.

Aunque este caso se dio en los años 1980s, puede seguirse presentando, no necesariamente sobre el tema de sistemas de información, sino sobre nuevos temas tecnológicos, administrativos y tributarios en los cuales Colombia ha avanzado más que buena parte de los países latinoamericanos. De todas maneras, la capacitación sigue siendo un campo profesional en la que los asesores y consultores colombianos pueden desempeñarse a un nivel competitivo.

## **Caso 2: Adquisición de una plataforma de tecnología informática**

Esta consultoría se prestó a comienzos del año 1992, a través de la firma que en ese entonces dirigía (NTI Ltda.), contratada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) durante dos meses, para evaluar el dimensionamiento de los equipos computacionales propuestos por el Tribunal Electoral de Panamá. En este caso se trataba de resolver un problema relacionado con la adquisición de una plataforma de hardware y software que le permitiese a dicha entidad procesar los resultados de las elecciones presidenciales, a prueba de cualquier dificultad técnica o política, ya que el

país se encontraba en una situación crítica de transición de una dictadura a la democracia.

El Tribunal había definido previamente la configuración del “hardware” y “software” requerido, pero estaba en desacuerdo con la Contraloría General de la República, entidad que debía aprobar el proceso licitatorio correspondiente. Tal desacuerdo había trascendido a la opinión pública a través de la prensa, llegándose a un enfrentamiento casi personal entre sus directivos.

El trabajo de asesoría que se realizó consistió en lograr un acuerdo en cuanto a la configuración de los equipos que se requerían. Para ello se formó un grupo de trabajo internacional, que revisó el volumen de datos a procesar y las especificaciones del hardware que se necesitaba. Sobre esta base se elaboró el estudio de justificación correspondiente, y se prepararon las recomendaciones pertinentes para adquirir una configuración más fundamentada, la cual fue aprobada y de esta manera se resolvió la controversia.

Las metodologías empleadas para resolverlo fueron las técnicas de dimensionamiento y configuración de equipos computacionales, y las de elaboración de estudios de justificación, promovidos ambos por la Comisión Nacional de Sistemas en Colombia. En este caso las metodologías aplicadas crearon confianza por parte de las entidades en cuestión, y las recomendaciones fueron aceptadas ya que la participación de consultores internacionales le dio credibilidad al proceso de decisión.

### **Caso 3: Reestructuración institucional y mejoramiento de procesos administrativos**

En 1996 la Alcaldía Mayor de la ciudad de Bogotá quería integrar en una sola institución los asuntos relacionados con la planeación urbana (IDU), las obras públicas (Secretaría de Obras) y el tráfico vehicular (Secretaría de Tránsito), que fuese manejada con la eficiencia de una empresa privada, a la cual se le denominaría Empresa del

Sistema del Tiempo y del Espacio Público. Se integró entonces un equipo de expertos que asesoraría al Alcalde Mayor de Bogotá, vinculándolos a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); el equipo estaba compuesto por especialistas en economía, derecho público, planeación urbana, transporte, y desarrollo organizacional. Luego se organizó una serie de reuniones y conversaciones de los expertos con el Alcalde, y con los miembros del Concejo Municipal. Concluida la labor de los especialistas, se analizaron en grupo los resultados de la investigación y se presentaron las recomendaciones correspondientes.

Posteriormente, de nuevo contando con el apoyo del PNUD se decidió poner en práctica la propuesta de los expertos, dentro del IDU. Para ello se conformó un grupo de trabajo compuesto por cuatro asesores de empresas y dos asistentes, para realizar un levantamiento exhaustivo de los procesos administrativos en las entidades distritales antes mencionadas. A continuación, el grupo de trabajo preparó el contenido de las resoluciones oficiales para integrar las tres entidades en dos, y organizar los procesos rediseñados en una nueva estructura organizacional, en la cual el flujo de información fuese más efectivo. En este caso todos los consultores fueron nacionales, no solo por su excelente nivel académico y profesional, sino por su conocimiento de la problemática y de las entidades involucradas, además de la familiaridad con la cultura política y administrativa del país.

Oportunidades de mejoramiento de la consultoría en Latinoamérica

Reflexionando sobre los anteriores casos en que se contó con la ayuda de asesores externos contratados mediante mecanismos de cooperación técnica internacional, pueden derivarse algunas lecciones aprendidas:

En muchos casos es importante contar con asesores externos internacionales, ya que por lo general traen implícito un bagaje técnico y un expertise demostrado en otras latitudes; además está exento de interferencias políticas o de injerencias locales.

El mecanismo de la cooperación técnica internacional resulta fundamental para lograr una apropiada transferencia de conocimiento especializado desde las entidades que han logrado un gran avance técnico o administrativo, en beneficio de los países menos desarrollados.

En el caso apoyado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, fue necesario contar con asesoría externa nacional por la envergadura e importancia del Proyecto.

A manera de sugerencias para el mejoramiento en el ejercicio de la consultoría a nivel latinoamericano se proponen las siguientes acciones:

Desarrollar servicios de consultoría especializada, que sean de uso amplio en los países latinoamericanos, y ofrecerlos por conducto de organismos multilaterales de financiamiento, que apoyen a los países en vías de desarrollo

Promover e inculcar una identidad cultural latinoamericana en los consultores que deseen incursionar en el mercado internacional de la consultoría, que les permita desempeñarse exitosamente en un ámbito competitivo

Fortalecer las asociaciones de consultores profesionales para motivar e incentivar la certificación de idoneidad como asesores empresariales en un mercado internacional que es cada vez más competitivo.

Establecer, organizar y promover un registro de consultores por especialidad, apoyado por alguna institución

profesional como el PMI (Project Management Institute) que sea consultado no solo a nivel nacional, sino también a nivel latinoamericano.

Ofrecer servicios de consultoría voluntaria a organismos comunitarios de países en vías de desarrollo, en los que se involucren autoridades y organismos no-gubernamentales que apoyen el desarrollo comunitario, de manera similar a como funcionan los Cuerpos de Paz. En estos proyectos también se podrían incluir estudiantes de administración en pasantía.

### **Referencias**

Alcoz, M. (04 de 2021). Presentación SBDC\_UTSA Centro de Comercio Internacional .

Cayumil B., A. (05 de 2021). Centro de Negocios Sercotec Cañete. Bogotá.

CDE Universidad ECCI. (05 de 2021). Presentación Oficial . Bogotá.

Huequelef Carrera, A. (05 de 2021). Centro de Negocios Inakeyu. Bogotá.

- Vallaey, François (2014), La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización, en Revista Iberoamericana de Educación Superior (ries), México, unam-iisue/Universia, vol. V, núm. 12, pp. 105-117, <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/439> [consulta: mayo 9 de 2021].
- Vallaey, F. (2020). Manual de Responsabilidad Social Universitaria. El modelo URSULA: estrategias, herramientas, indicadores. Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana.
- Escobar, Víctor. (2019) El deber ser de la proyección social en las facultades de Educación. *Compartir*

*Palabra Maestra*, Red de pensamiento colaborativa, liderada por la Fundación Compartir.

- Ley 30 del 28 de diciembre de 1992. “Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior”. El Congreso De La República De Colombia.
- Ley 115 del 8 febrero de 1994 “Por la cual se expide la ley general de educación”. El Congreso De La República De Colombia
- Ley 749 del 19 de Julio de 2002 “Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, y se dictan otras disposiciones”. El Congreso De La República De Colombia.
- Ley 1188 del 25 de abril de 2008 Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones. El Congreso De La República De Colombia.
- Decreto No. 1330 del 25 de Julio de 2019 el cual busca “busca regular los procesos de registro calificado y calidad académica de las IES. Ministerio De Educación Nacional De La República Colombia.

Alonso, V. M. (2012). *Manual de Consultoría Administrativa*. México: Plaza y Valdés Editores. Obtenido de <https://elibro-net.proxydgb.buap.mx/es/ereader/bibliotecasbuap/39083>

Alva, E. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. *Economía y Desarrollo*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842017000200005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842017000200005)

BBVA . (2019). *¿Cuál es la clasificación de las pymes en México?* Obtenido de Blog: <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/clasificacion-de-las-pymes.html>

- Beckher, J. P. (2014). PAULO RICARDO BECKER JACINTHO CONSULTORÍA EMPRESARIAL: PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS. *Florianópolis*, 139.
- Braga, R., & Veiga, J. (2014). Una propuesta para el análisis integral de la liquidez y rentabilidad de las empresas. *Contabilidad y Finanzas*, 51-64. Obtenido de <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34125>
- Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos. (25 de 06 de 2021). *PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: PANORAMA GENERAL DE LA PARTICIPACIÓN EN LAS EXPORTACIONES DE ESTADOS UNIDOS*. Obtenido de [https://www.usitc.gov/publications/industry\\_econ\\_analysis\\_332/2010/small\\_and\\_medium\\_sized\\_enterprises\\_overview.htm](https://www.usitc.gov/publications/industry_econ_analysis_332/2010/small_and_medium_sized_enterprises_overview.htm)
- Dias, N. J., & Araújo, P. R. (2016). Causas de mortalidad en micro y pequeñas empresas: el caso de las tiendas de centros comerciales. *REVISTA ORGANIZACIONES EN CONTEXTO*, 165-195.
- Hurtado, R. M. (2018). *Consultoría Empresarial*. Bogotá Colombia: de la U. Obtenido de <http://elibro-net.proxydgb.buap.mx/es/ereader/bibliotecasbuap/70333>
- INEGI. (2018). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa*. Obtenido de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/promo/M\\_PYMES.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/promo/M_PYMES.pdf)
- Kipping, M., & Clark, T. (2012). Investigación de consultoría de gestión: Una introducción al manual. *Oxford Handbooks Online*. Obtenido de <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/o>



xfordhb/9780199235049.001.0001/oxfordhb-9780199235049-e-1

- Monteiro, J. M., & Dantas, B. J. (2011). CONTROLADOR CORPORATIVO: GESTIÓN ECONÓMICA PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS. *La micro y pequeña Empresa*, 28-52. Obtenido de <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/194>
- Morelix, A., Tareque, I., W. Fairlie, R., Russell-Fritch, J., & Reedy, E. (2016). *El índice Kauffman 2016: Main Street Entrepreneurship Área metropolitana y tendencias de la ciudad*. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=2872>
- Ramírez, d. L., & Hurtado, R. M. (2018). *Consultoria Empresarial: Retos, reflexiones y aprendizajes*. Bogota Colombia: de la U.
- Santos, L. M., Marques, F. M., & Rodrigues, d. F. (2019). Gestión financiera de corto plazo: características, instrumentos y prácticas adoptadas por las micro y pequeñas empresas. *Revista de Administración UNIMEP*, 7(3).
- Silva, S. A. (2015). GESTIÓN FINANCIERA EN UNA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR DEL SUCURSAL DE ROPA EN EMBU DAS ARTES. *Revista de Administración*, 13(23).
- Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 126-156. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>
- Velázquez, A. M. (2012). *Manual de consultoria administrativa*. México D.F: Plaza u Valdés SA de CV.

Obtenido de <https://elibro-net.proxydgb.buap.mx/es/ereader/bibliotecasbuap/39083?>

Consejo de Estado. (2020). Decreto-Ley No. 387/2019.

Fondo para la Agricultura y la Alimentación de las Naciones Unidas (FAO). (2007 ). Acuerdo de competitividad regional. Cadena Productiva Tropical de Montaña. Centro Occidente de Colombia. Recuperado el 1 de 11 de 2020, de [http://www\\_fao\\_org\\_docrep\\_007\\_y5143s\\_51](http://www_fao_org_docrep_007_y5143s_51)

Gonzalez. S; M. Piñera; M Quesada; L Gonzalz e I. Alvares. (2017). Plan de negocios para el centro de operaciones de la línea de intercooperación “procesamiento y comercialización de productos agrícolas”, planta de beneficio Alquizar. Asociación de Agricultores Pequeños ANAP, Alquizar, Artemisa, Cuba.

Oxfam; la Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo (COSUDE) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PENU), en coordinación con la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) y los Ministerios Cubanos de Comercio Interior e In. (2018). Convocatoria de proyectos Agrofrutales. MInisterio de la Agricultura Cuba. La Habana .

Partido Comunista de Cuba (PCC). (2017). Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación Ejes y Sectores Estrategicos. La Habana.

S, G., Piñera, M., Quesada, M., & Alvarez, L. G. (2017). Plan de negocios para el centro de operaciones de la línea de intercooperación “procesamiento y comercialización de productos agrícolas”, miniindustria de Alquizar. Asociacion de Agricultores Pequeños, Alquizar, Artemisa, Cuba.

# Descubre tu próxima lectura

Si quieres formar parte de nuestra comunidad,  
regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse>  
y recibirás recomendaciones y capacitación



   @grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com

compAs  
Grupo de capacitación e investigación pedagógica

   @grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com

ISBN: 978-9942-33-460-2



@grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com

compas  
Grupo de capacitación e investigación pedagógica