
Necesidades de consultoría empresarial en las Pymes del Oriente antioqueño

*Por Henry Eliécer Díaz Soracá⁴⁰ y
Jorge Andrés Rivera Carmona⁴¹*

⁴⁰Magíster en Administración y Administrador en Salud de la Universidad de Antioquia. Docente investigador y coordinador del Semillero en Administración Sinergia Académica Estudiantil de la Universidad Católica de Oriente. Colombia, correo institucional: hdiaz@uco.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9827-8945>

⁴¹Magíster en Administración, Especialista en Gestión Financiera Empresarial y Administrador de Empresas de la Universidad de Medellín. Contador Público de la Universidad Católica de Oriente. Empresario y Consultor independiente. Docente investigador y coordinador del Semillero Financiero Colombiano. Coordinador del Punto de la Bolsa de Colombia en la Universidad Católica de Oriente. Colombia, correo institucional: jarivera@uco.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6817-876X>

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo identificar las necesidades de consultoría empresarial de las pequeñas y medianas empresas del Oriente antioqueño. Se utilizó un tipo de estudio exploratorio con un método mixto, en una muestra de 211 Pymes se realizaron encuestas a directivos y 9 entrevistas a consultores expertos de la región.

Se identificaron las áreas de dirección y planeación estratégica, mercadeo y ventas, gestión humana e innovación (I+D) como las áreas con mayor necesidad de consultoría

empresarial y se identificaron 6 categorías de análisis: problemas y necesidades de las Pymes, factores clave para el consultorio empresarial, razones de demanda del servicio, diferencias entre consultoría y asesoría, dificultades por región o municipio. Se evidenció que un consultorio empresarial requiere atender las necesidades y problemas específicos de acuerdo con el sector, tamaño y la subregión donde están ubicadas las Pymes.

Palabras clave

Pequeñas y medianas empresas, Consultoría
empresarial, Asesorías, Necesidades

Introducción

Según el Foro Económico Mundial (2018) Colombia se encuentra en el puesto 60 del ranking de los 140 países analizados. El panorama muestra que el país no avanza en competitividad, ya que después de 10 años de medición del Índice de Competitividad Global (ICG) se encuentra en la misma posición a pesar de haber avanzado en sus condiciones de eficiencia (CEPEC, 2017), por lo que aún son necesarios grandes esfuerzos para satisfacer las necesidades y resolver los problemas de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) que permitan desarrollar las condiciones para un alto nivel de competitividad empresarial. En la literatura académica administrativa y en los estudios sectoriales a nivel nacional las Pymes cobran especial interés, dado que son importantes potenciadores de la economía del país y representan una fuerza económica importante como proveedores de empleo.

Después de los años noventa en el proceso de apertura y modernización se intentó un mejor desarrollo económico y competitivo para las Pymes en Colombia, sin embargo, para Ramiro Restrepo Uribe (2001) el país perdió la década del noventa (con consecuencias actuales) en ese intento por desarrollar el mercado interno y ser competitivos en el mercado internacional, por ejemplo, en los

sectores agrarios e industria manufacturera obligados a una fuerte competencia internacional resultaron ser profundamente afectados en participación en PIB (Producto Interno bruto). En la actualidad el crecimiento económico se refleja en el comportamiento y dinámica empresarial en el país con la creación de 323.265 unidades productivas, de las cuales 70.022 corresponden a sociedades y 253.243 a personas naturales, evidenciado en un crecimiento de 7,3% en el total empresas creadas respecto al año anterior, de lo cual cobra importancia que del total de estas el 80% son personas naturales (CONFECÁMARAS, 2017), y preocupa profundamente el alto índice de mortalidad, poca eficiencia, problemas y necesidades, que llevan a las empresas, luego de los primeros años de creación, a tener problemas de competitividad y posteriormente a ser liquidadas.

Las percepciones de los directivos en cuanto a la evolución de su empresa y las condiciones para desarrollarse son factores para tener en cuenta para analizar las necesidades de las Pymes. La Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), encontró los siguientes resultados en la Gran Encuesta Pyme:

Los resultados de la lectura del primer semestre de 2018 reflejaron una recuperación en la percepción de los empresarios Pymes acerca de la evolución de sus negocios y la demanda en el segundo semestre de 2017 (vs. lo observado un semestre atrás). Dicho repunte se evidenció tanto en las pequeñas como en las medianas empresas. A pesar de dicho repunte, la percepción sobre la situación actual se mantiene cercana a los registros observados un año atrás. En lo concerniente a las expectativas, los empresarios mantuvieron inalterado su nivel de optimismo para el primer semestre de 2018 (frente al semestre anterior y a lo observado un año atrás). Ello a pesar del moderado repunte en el crecimiento económico, pronosticándose expansiones del orden del 2.3% en el PIB real durante 2018 (vs. el 1.8% de 2017). (ANIF, 2018, p. 5)

La recuperación de las percepciones de las Pymes a nivel nacional estuvo en línea, en gran medida, con el desempeño macroeconómico de los sectores que concentran una alta proporción de estas empresas en el país en el primer trimestre de 2018, aunque dichas percepciones todavía no superan lo observado un año atrás, lo cual explica la relación sensible existente entre el ciclo económico y el desempeño económico de las Pymes (ANIF, 2018) porque, según Restrepo (2001), no cabe duda de que el crecimiento de una economía está directamente relacionado

con la dinámica de la economía mundial o con las economías se tenga mayores relaciones comerciales y financieras.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son el grupo mayoritario de negocios en todos los sectores económicos que más empleo le generan al país, sobre ellas recae el apalancamiento del PIB, las empresas que reportan sus estados financieros son Pymes. Entretanto, se resalta el papel de las Pymes en la opinión pública y estudios académicos en su importancia como dinamizador de la economía nacional y regional, faltan esfuerzos y apoyo para comprender su situación porque también es cierto que se incrementan los problemas y necesidades, ya que los desafíos que enfrenta son de mayor tamaño y exigen mayores capacidades, mejorar en competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

El análisis de las necesidades de las empresas Pymes por sector, tamaño, problemas y necesidades revela especial importancia y prioridad estratégica en la vinculación de los estudios con el sector productivo, con el objetivo de ofrecer soluciones articuladas de acuerdo a las necesidades sentidas, conocer la realidad, estimular y dinamizar no solo el crecimiento económico empresarial, sino fortalecer de forma eficiente los procesos que fomenten la competitividad de la Pymes en un contexto global con enfoque territorial que ayuden a resolver los problemas de las organizaciones.

Para resolver estos problemas, desde el pasado siglo se reconoce la consultoría empresarial como el principal servicio para las empresas, pues sirve para mejorar el rendimiento y aprender de la experiencia de otros profesionales independientes, consultores académicos, grandes y pequeñas empresas, gerentes con experiencia, servicio al que acude el empresario que necesite resolver sus problemas de orden práctico y que, por ser más eficientes en el uso de recursos, tiempo y capacidades, decide consultar. Por lo tanto, es importante que la academia se acerque al empresario y se articulen escenarios de complementariedad con el Estado, en miras de la construcción de un país productivo con investigaciones que aporten a la sociedad y con ideas que hagan crecer a la empresa y el país en el asunto de integrar de forma regional las claves estratégicas sobre resolver las necesidades empresariales locales y territoriales con visión global de forma más detallada y profunda (Vega Rodríguez et al., 2011). De manera que el presente estudio pretende llenar el vacío existente en los estudios en cuanto a la identificación de las necesidades de las Pymes en temas de consultoría empresarial para la región del Oriente Antioqueño.

Marco Teórico

La consultoría empresarial

Las empresas son un factor determinante en el proceso de crecimiento de las

economías, requieren un aparato productivo eficiente, innovar en los mercados, participar eficientemente en los procesos de mejoramiento con fines productivos, crecer financieramente en generar ventas y ofrecer empleo decente, y por ello necesitan del acompañamiento de la academia para el contundente desarrollo empresarial y crecimiento de la economía del país, concluyen Vega Rodríguez et al. (2011). Es así como surge la necesidad de las empresas en apoyarse de personas externas a la misma con conocimiento, capacidad, experiencia, y recurren a las consultorías empresariales como los servicios profesionales adecuados para alcanzar estos objetivos.

Es necesario, entonces, conocer las primeras y principales definiciones del término Consultoría empresarial y de su aplicación a situaciones y problemas empresariales.

La consultoría para los directores de las Pymes

Los directores buscan hacer competitivas sus empresas fortaleciendo los procesos internos para desarrollar ventajas competitivas (Lombana y Rozas, 2018), incrementando la productividad, racionalizando los costos y, en general, la búsqueda de la maximización de la rentabilidad; cuando estas necesidades empresariales desbordan su dominio, la necesidad de ayuda exterior se hace notoria, abriéndose la posibilidad de acudir a consultores de la misma forma como cuando se recurre a servicios de

agregaciones empresariales, inversiones, bancos y abogados. La competencia global y tanto la complejidad como la cantidad de operaciones del día a día de algunas Pymes lleva a los directores a solicitar los servicios de consultores expertos en problemas específicos, pero también para problemas más estructurales, dependiendo de estos problemas el alcance y duración de las consultas pueden ser de semanas, meses y hasta años.

Principales problemas de las Pymes

Las Pymes son un factor determinante en el proceso de crecimiento de las economías. Si las economías no crecen en forma dinámica, habitualmente el desempeño empresarial se ve afectado y los problemas crecen. Los problemas suelen clasificarse por tipos y enfoques, los tipos de problemas son generales y específicos, mientras que los enfoques se clasifican como internos y externos; el externo se caracteriza principalmente por ser de naturaleza macroeconómica y los problemas internos suelen estar relacionados a las áreas funcionales de las empresas y problemas asociados con el desarrollo tecnológico, la innovación y la competitividad.

En una investigación realizada en Colombia, se describen los 20 problemas de las Pymes más comunes de carácter estratégico y operacional que inciden en la competitividad de las empresas analizadas (Beltrán, 2006), los cuales fueron: (1) Inexistencia de un plan estratégico. (2) Empleo de metodologías inadecuadas de costeo de productos y

servicios ofertados. (3) Desaprovechamientos de las políticas e instrumentos de promoción a las exportaciones de los programas creados por el gobierno nacional. (4) Desconocimiento de los tratados de intercambio comercial internacionales que benefician a los productos o servicios colombianos. (5) La motivación para exportar obedece a una coyuntura provocada por la crisis del mercado interno y el estímulo de la devaluación y las políticas de los fomentos de la explotación.

Los demás se enmarcan en los temas de desconocimientos de mercados, que la contabilidad no sea de utilidad para tomar decisiones, planeación financiera, endeudamiento, crédito, desconocimiento del consumidor final, desconocimiento de la competencia, deficiencias en proveedores, bajo nivel de desarrollo tecnológico, falta de programas de producción limpia y calidad ambiental, problemas en Pymes de carácter familiar, prácticas inadecuadas en proceso de selección y contratación, inexistencia en planes de mercadeo, entre muchos otros problemas que derivan de los mencionados.

Para Beltrán (2006) la competitividad es el elemento fundamental de desarrollo tanto de las empresas como de los sectores y países, si bien no existe un concepto que congregue una única definición de competitividad, existe el acuerdo que la competitividad involucra el nivel micro, meso, meta y macro, ya que por la composición empresarial de las Pymes se consolida una posibilidad de mejoramiento competitivo y, por ello, de desarrollo para las condiciones internas con el fin de generar

un contexto político y económico para perfeccionarse y superar las dificultades que su tamaño lleva consigo.

Metodología

Tipo de estudio

Es un estudio exploratorio, de corte transversal, que utiliza un método mixto (Hernández Sampieri et al., 2010), fundamentado en un diseño de investigación multimodo (Hernández Sampieri et al., 2004), el instrumento cuantitativo fue dirigido a propietarios, gerentes y directivos de las pequeñas y medianas empresas del Oriente Antioqueño, mientras en el cualitativo se empleó la técnica de entrevista personal con cuestionario semiestructurado a consultores expertos de la región.

Universo, fuente y técnica de recolección de información

La constituyen los propietarios, gerentes y directivos de las pequeñas y medianas empresas del Oriente Antioqueño registrados en Cámara de Comercio de los sectores comerciales, agroempresariales, industriales, transporte, construcción y de servicios y las subregiones altiplano, bosques, embalses y páramo. Las unidades de observación (Pymes) fueron seleccionadas por muestreo aleatorio simple, y luego agrupadas por sectores económicos, a cada unidad de la población se le asignó un número y a partir de una lista de Pymes se le hizo sorteo hasta llegar al tamaño

muestral deseado. Los datos se obtuvieron durante los meses entre mayo y agosto de 2018 mediante el envío del cuestionario por medio de correo electrónico a personal directivo o de nivel estratégico de diferentes áreas funcionales de cada una de las empresas consultadas.

Se escogió la técnica de entrevista personal semiestructurada para obtener mayor cantidad de información de cada consultor, quienes para los efectos de este estudio fueron considerados expertos por su perfil profesional y laboral, se seleccionaron con estrategia de muestreo no probabilística comúnmente conocida como bola de nieve (Hernández Sampieri et al., 2010) por tener un gran conocimiento de los temas de consultoría empresarial, por lo tanto, pudieron dar su opinión frente a los interrogantes planteados en relación a las necesidades de las Pymes y se extrajeron conclusiones de gran relevancia en relación a los aspectos centrales de la investigación.

Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y con ayuda del software de análisis cualitativo Atlas.ti 7 importadas para construcción de categorías. Respecto a los criterios de exclusión, se realizaron estudios de consultores que llevaran menos de dos años de trabajo en la región y tuvieran experiencia como consultores o una labor de experiencia empresarial menor a 5 años. Para las fuentes secundarias se acudió a información sobre las constituciones y renovaciones por tamaño de empresa del Informe Acer de junio de

2018 (CCOA, 2018), además de artículos académicos, antecedentes de consultorios en la universidad, estudios sectoriales y globales.

Población, muestra y tratamiento de la información

La población objeto está compuesta por 1016 empresas por tamaño y actividad económica. En el diseño de la muestra se tuvo en cuenta las siguientes variables: N= 1016 empresas, E=6,01%, Z=95%, P=50%, Q=50%; y para conocer el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de poblaciones finitas. El cálculo de la muestra se realizó clasificando las Pymes en 173 pequeñas empresas y 38 medianas, lo que equivale al 82% y 18%, respectivamente, para una muestra de 211 Pymes la muestra se

calculó con la fórmula: Población finita: $n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{e^2 (N-1) + Z^2 p \cdot q}$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N: población o universo.

Z= nivel de confianza.

p: probabilidad de éxito.

p: probabilidad de fracaso.

e: error muestral.

En la Tabla 1 se muestra la ficha técnica que resume los elementos principales del diseño muestral de las encuestas y entrevistas.

Tabla 1. Ficha técnica encuesta y entrevista

Fecha de realización	Entre mayo y junio de 2018	Agosto a octubre de 2018
Población	1016 Pymes	Consultores Expertos
Muestra	211 Pymes	Consultores expertos 9
Dirigida a	Gerentes, administradores, directores.	
Región	Oriente Antioqueño	Oriente Antioqueño
Subregiones	Altiplano, Bosques, Embales, Páramo.	
Instrumento	Cuestionario en línea.	Entrevista semiestructurada
Herramienta	e-encuesta.com	Grabación consentida
Realizadores del estudio	Investigadores	
Nivel de confianza	95%	
Margen de error	6,01%	
Prob. de éxito/fracaso	50%	

Nota. Elaboración propia.

Para efectos de este estudio y los sectores que participaron en la población, en la Tabla 2 se describe la composición de la estructura empresarial de las Pymes del Oriente Antioqueño, la población de la pequeña empresa está representada en 772 unidades empresariales dedicadas a actividades económicas donde se destacan comercio al por mayor y al por menor con una participación de 213 unidades empresariales; industrias manufactureras con 138 unidades empresariales; agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con 96 unidades. La mediana empresa está representada en 244 unidades empresariales dedicadas a actividades económicas donde se destacan industrias manufactureras con una participación de 56 unidades empresariales, seguida por actividades inmobiliarias con 40 unidades empresariales (CCOA, 2018).

La muestra está conformada por empresas de los sectores más representativos de la región: comerciales, servicios, agroempresariales, industriales, transporte, construcción, en las subregiones del Oriente Antioqueño, altiplano, bosques, embalses y páramo. La muestra de la pequeña empresa está representada en 173 unidades empresariales, mientras para la mediana empresa la muestra está representada en 38 unidades empresariales, representadas en su mayoría en los sectores de comercio y servicios, en mayor proporción en la subregión del altiplano y principalmente en los municipios de Rionegro, Marinilla y La Ceja cuyos gerentes de procesos o administradores son profesionales (ver Tabla 2).

Tabla 2. Características de las empresas de la muestra

Sector	Frecuencia	Porcentaje
Comercial	65	30,81%
Servicio	61	28,91%
Agroempresarial	30	14,22%
Industrial	29	13,74%
Transporte	19	9%
Construcción	7	3,32%
Tamaño por número de empleados y activos	Frecuencia	Porcentaje
Pequeñas empresas	173	82%
Medianas empresas	38	18%
Subregión	Frecuencia	Porcentaje
Altiplano	198	93,84%
Bosques	7	3,32%

Sector	Frecuencia	Porcentaje
Embalses	5	2,37%
Páramo	2	0,95%
Municipios	Frecuencia	Porcentaje
Rionegro	88	41,71%
Marinilla	40	18,96%
La Ceja	22	10,43%
El Carmen de Viboral	13	6,16%
Guarne	12	5,69%
La Unión	9	4,27%
El Retiro	7	3,32%
Cocorná	7	3,32%
El Santuario	6	2,84%
El Peñol	4	2,84%
Sonsón	1	1,90%
San Rafael	1	1,90%
Abejorral	1	1,90%
Cargo del encuestado	Frecuencia	Porcentaje
Gerente de proceso	97	45,02%%
Administrador (a)	88	41,71%
Representante legal	16	16%
Propietario (a)	10	4,74%
Formación académica	Frecuencia	Porcentaje
Profesional	85	40,28%
Tecnología	34	16,11%
Especialización	33	15,64%
Bachiller	29	13,74%
Técnica	21	9,95%
Primaria	6	2,84%
Maestría	3	1,42%

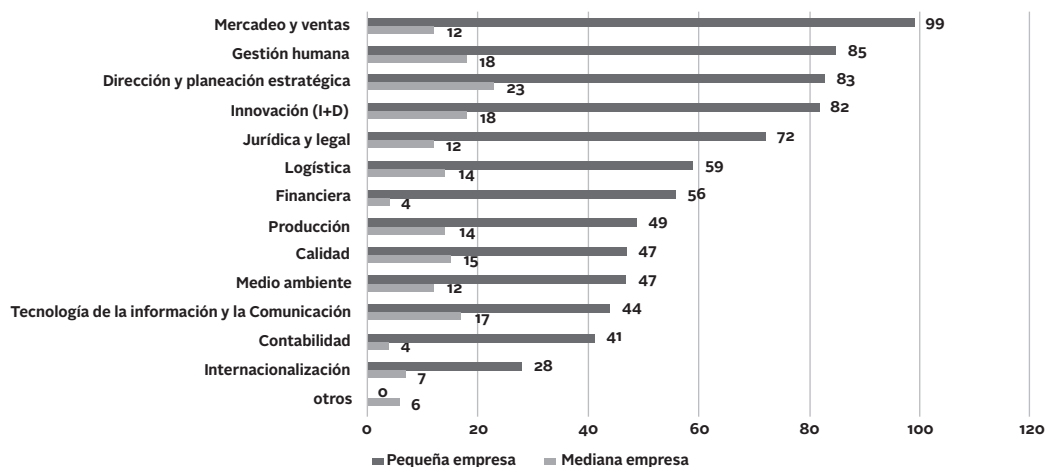
Nota. Elaboración propia.

Resultados y discusión

A continuación, se presentan los resultados más importantes del estudio de necesidades de consultoría empresarial según los empresarios Pymes. Al preguntarle a los directivos Pymes sobre las áreas que requieren consultoría, todas las opciones de las encuestas fueron seleccionadas y se encontró que las pequeñas empresas eligieron en mayor número de veces el área de mercadeo y ventas, mientras que para las medianas empresas el área de dirección y planeación estratégica fue el área más seleccionada (ver Figura 1). Los empresarios son conscientes

de la dificultad que tienen en la gestión de mercadeo, el desconocimiento de algunos gerentes en temas de mercadeo impide la demostración de capacidades y afecta significativamente la competitividad (Franco et al., 2014). Las áreas menos seleccionadas fueron internacionalización, contabilidad, medio ambiente, finanzas y TICS, si bien la competitividad que logran las Pymes depende mucho del esfuerzo de ellas, los factores macroeconómicos y sectoriales son unos de los más importantes de la productividad, valor agregado y competitividad en el mercado nacional e internacional (Lemos y Vargas, 2018).

Figura 1. Áreas de las Pymes con necesidad de consultoría empresarial

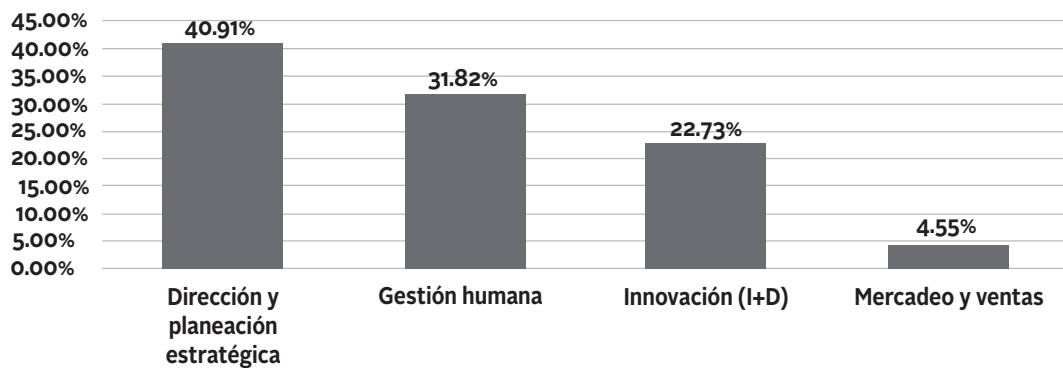


Nota. Elaboración propia.

Al preguntarse en la escala de cinco prioridades en cuanto a la necesidad de consultoría empresarial de las áreas seleccionadas, las pequeñas y medianas empresas eligieron como primera área la dirección y planeación estratégica (ver Figura 2 y 3). La dirección y planeación estratégica es

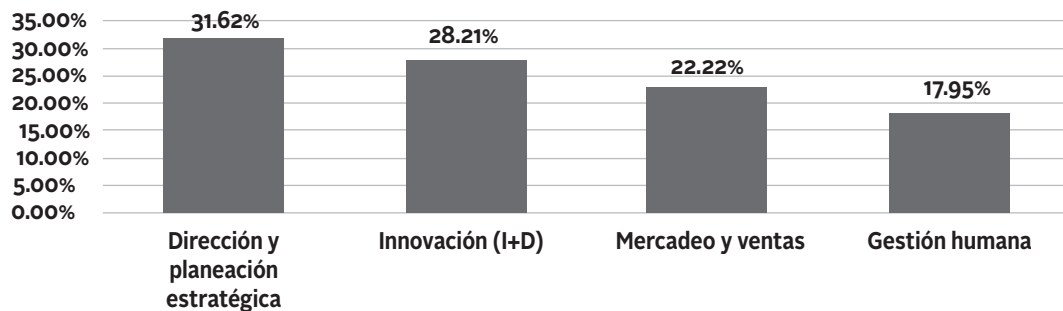
un elemento fundamental en el crecimiento y desarrollo de las condiciones internas que generen un contexto político y económico para superar los diferentes problemas que afectan el buen desempeño y niveles de competitividad (Mora et al., 2015).

Figura 2. Escala de prioridades, áreas más necesitadas de consultoría empresarial en las medianas empresas



Nota. Elaboración propia.

Figura 3. Escala de prioridades, áreas más necesitadas de consultoría empresarial en las pequeñas empresas

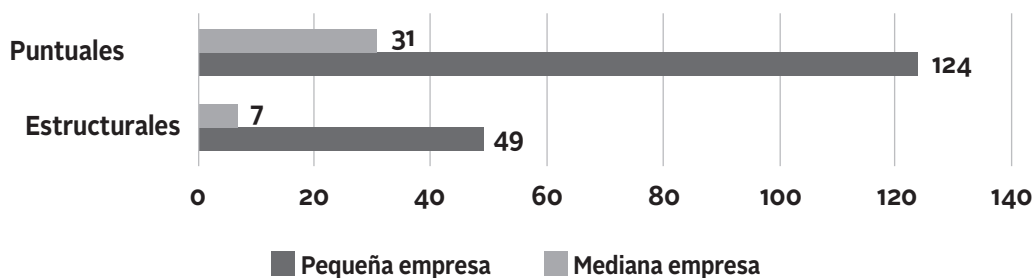


Nota. Elaboración propia.

Cuando se preguntó por el objetivo de las consultorías para fortalecer debilidades puntuales o estructurales de las pequeñas y medianas empresas, se encontró que ambas en su mayoría necesitan enfocarse en

debilidades puntuales. Es importante conocer el tipo de necesidad que tienen las empresas porque dependiendo si la necesidad es puntual o estructural se planificaría el alcance y amplitud de la consultoría o asesoría.

Figura 4. Debilidades puntuales y estructurales de las Pymes para consultoría empresarial

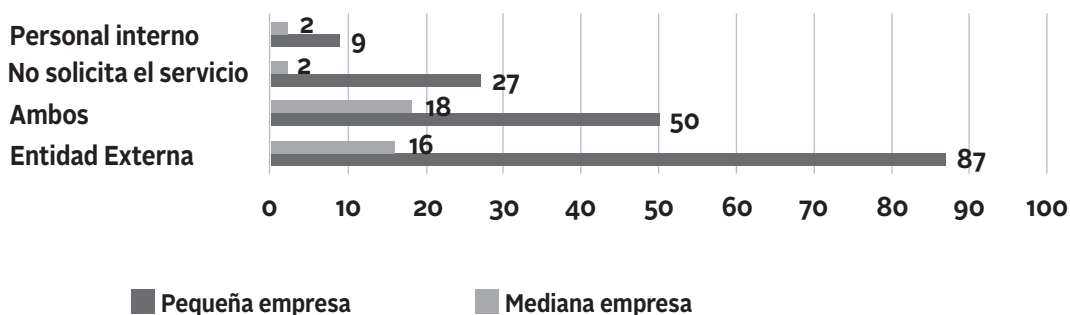


Nota. Elaboración propia.

La consultoría empresarial puede ser prestada por grandes firmas de consultoría, oficinas pequeñas de consultoría, consultores (independientes, profesores, internos), entre otros. En el Oriente Antioqueño los empresarios de las pequeñas y medianas

empresas solicitan los servicios de consultoría a entidades externas y en menor proporción tienen el personal interno de consultoría empresarial, mientras un importante número de pequeñas empresas no solicita el servicio.

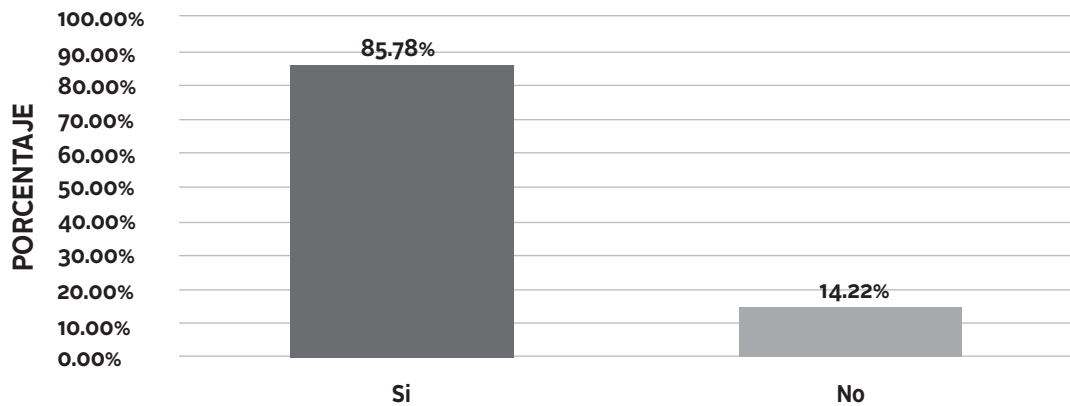
Figura 5. Principales tipos de empresas de consultoría empresarial



Nota. Elaboración propia.

El 86% de las Pymes del Oriente Antioqueño volvería a solicitar los servicios de las empresas de consultoría y el 14% manifiesta no querer volver a solicitar los servicios de consultoría empresarial.

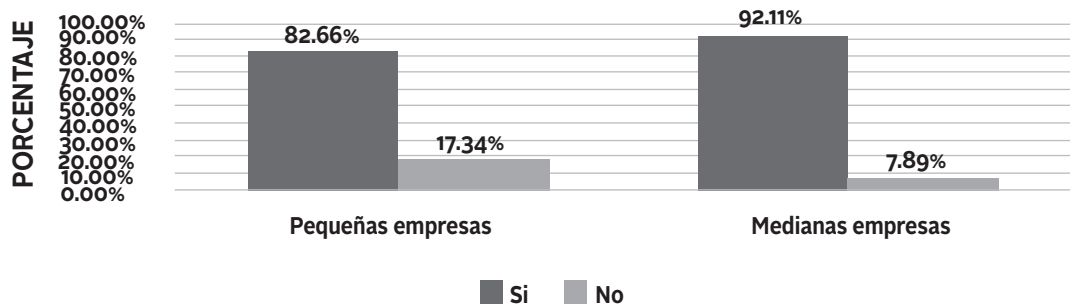
Figura 6. Satisfacción de la consultoría empresarial



Nota. Elaboración propia.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas considera que la contratación de consultores empresariales soluciona los problemas organizacionales.

Figura 7. Solución de problemas organizacionales en Pymes



Nota. Elaboración propia.

Las pequeñas empresas del Oriente Antioqueño tienen menos recursos financieros destinados para contratar servicios de consultoría que las medianas empresas.

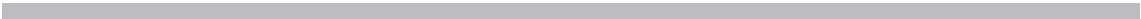
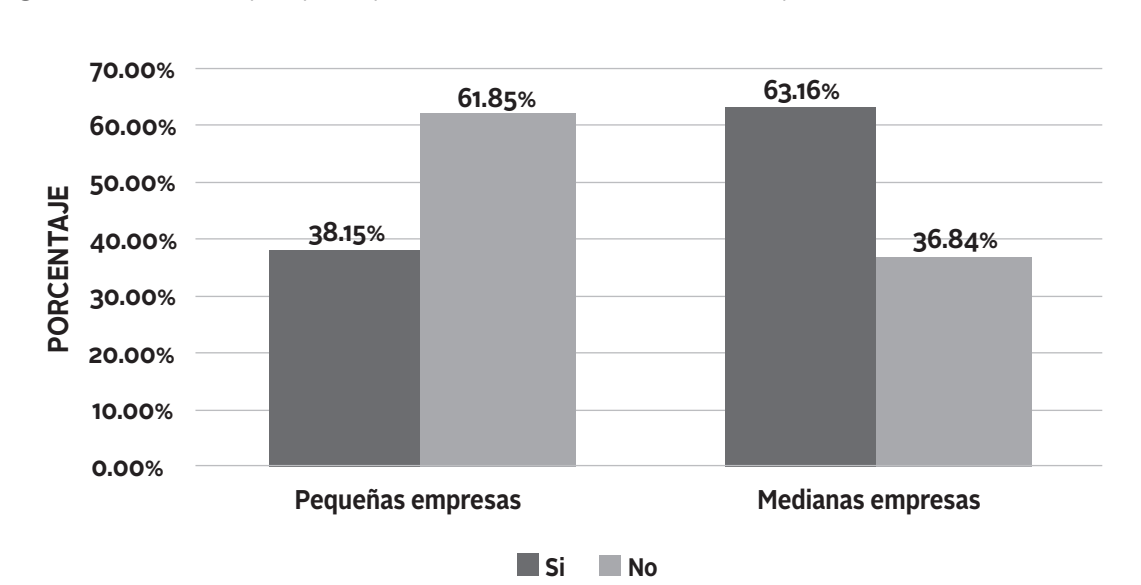
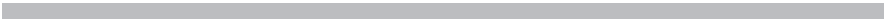


Figura 8. Destinación de presupuesto para contratar servicios de consultaría empresarial



Nota. Elaboración propia.



Resultados de las entrevistas

Se han identificado seis categorías en las entrevistas (ver Tabla 3).



Tabla 3. Tabla de categorías y códigos

Categoría	Códigos	Consultores Expertos (Códigos)
Principales problemas de las Pymes	PPP	Consultor 1 (C1) Consultor 2 (C2) Consultor 3 (C3) Consultor 4 (C4) Consultor 5 (C5) Consultor 6 (C6) Consultor 7 (C7) Consultor 8 (C8) Consultor 9 (C9)
Principales necesidades de las Pymes	PNP	

Categoría	Códigos	Consultores Expertos (Códigos)
Factores para un consultorio empresarial	FCP	
Razones de consultoría y no consultoría	RSNC	
Diferencia entre consultoría y asesoría	DCA	
Dificultades consultoría por región o municipio	DCR	

Nota. Elaboración propia.

Categoría 1. Principales problemas de las Pymes (PPP)

Los problemas más comunes de las Pymes que indican directamente en su nivel competitivo tienen un carácter sistemático en los niveles estratégico y operacional de las empresas, entre los que se destaca problemas de gestión en general. Cada uno de los problemas describen de una u otra forma las causas por las cuales las Pymes en el Oriente Antioqueño en general tienen barreras para ser competitivas, y que según la percepción de los consultores expertos manifiestan ser poco productivas debido a las limitaciones que les impiden desempeñarse con normalidad. Estas pueden sintetizarse en que los empresarios tienen por desarrollar competencias gerenciales y administración del negocio, planeación estratégica, falta de mentalidad, cultura y espíritu empresarial (punto 1 y 2). Muchas Pymes aún funcionan en la informalidad (punto 3), el desconocimiento

de operación el negocio y sus limitaciones administrativas (punto 4), falta de apoyo gubernamental, la región no brinda las oportunidades para que las Pymes sean competitivas, los empresarios están en una zona de confort y no buscan mejorar (punto 5 y 6).

Categoría 2. Principales necesidades de las Pymes (PNP)

Las Pymes, en general, a pesar de sus diferencias, tienen necesidades en común, las necesidades de consultoría en las Pymes del mundo suelen ser similares, se pueden clasificar en tres: asesoramiento estratégico que trata de la comprensión del negocio y la construcción de nuevas formas de responder antes las amenazas y oportunidades del mercado. La segunda clasificación es el conocimiento especializado y la tercera son las soluciones integrales cuando el especializado no es suficiente (Toppin y Czerniawska, 2008).

En el Oriente Antioqueño las Pymes según los consultores expertos se pueden identificar en la actualidad las siguientes necesidades: conocer cómo se gestiona la innovación y específicamente la innovación tecnológica, las transformaciones digitales de los negocios y satisfacer necesidades educativas empresariales o de capacitación de bajo costo a nivel tecnológico (punto 7, 8 y 9). En el aspecto gerencial, se identifica que este tiene muchas responsabilidades que son de orden táctico más que estratégico, dejando de lado el cumplimiento de los objetivos organizacionales (punto 10). Una necesidad apremiante de acceso a capital financiero para apalancamiento (punto 11). Necesidad en el desarrollo de competencias blandas en gestión humana (punto 12) Necesidades transversales en formación, actualización del conocimiento, financiación, asociatividad, responsabilidades legales, normatividad, contables y tributarias punto (punto 13). Claridades básicas sobre el plan de mercadeo, gestión de la calidad, articulaciones y reconocimiento de los grupos de interés de las empresas, servicio al cliente, ventas, costos, contratación laboral, código laboral (punto 14).

Categoría 3. Factores a tener en cuenta en un Consultorio Empresarial (FCE)

Según los consultores expertos, la colaboración entre las empresas consultoras y sus clientes, una buena relación de trabajo, entendimiento y trabajo conjunto, son características que hacen lograr los objetivos

propuestos. En la región, la percepción de los consultores en cuanto a los factores que se deben tener en cuenta son los siguientes: realizar una segmentación apropiada del mercado según el sector, tamaño de empresas, actores, tipos y alcance de la consultoría (puntos 15 y 16). El lenguaje debe ser apropiado para el cliente y hacer análisis de tendencias temáticas de consultoría globales y territoriales (puntos 17, 18 y 19). El alcance según capacidades, recursos y desarrollos metodológicos del consultorio, pensar qué servicios pueden ser gratuitos y cuáles pagos (puntos 20 al 23).

Categoría 4. Razones de solicitud y no solicitud de consultoría de las Pymes (RSNSC)

Los servicios de consultoría son utilizados de una u otra forma por las empresas, encabezadas por gerentes en busca reducir costos, reducir tiempos en la implementación de los proyectos y toma de decisiones, tratar de lograr ventaja competitiva para obtener ventaja económica sobre sus rivales y porque ayudan a mejorar sus competencias gerenciales. En la presente investigación los consultores expertos manifiestan que la principal razón de solicitud de consultoría es porque el empresario busca vender más, tener más clientes y satisfacer los requerimientos del área financiera (punto 24). Buscan soluciones rápidas de consultas, un servicio de acuerdo con los tiempos de la empresa y alineación estratégica (punto 25), y por el acceso a conocimiento y herramientas

que antes no conocían (punto 26), razones que corroboran los motivos de solicitud de consultoría empresarial. En cuanto a las razones de no solicitud de consultoría son principalmente por el costo, la inversión que deben realizar, y si las Pymes se encuentran bien financieramente no solicitan los servicios (puntos 27 al 29).

Categoría 5. Diferencia entre asesoría y consultoría empresarial (DAC)

Tener claras las diferencias entre la consultoría y asesoría empresarial es clave para generar confianza y claridad en el propósito de los beneficios y alcances de cada una. Para el contexto regional los consultores expertos opinan que la principal diferencia radica

en que la consultoría es un proceso de más tiempo y acompañamiento que las asesorías empresariales, asesorías que resuelven necesidades puntuales (puntos 30 al 32).

Categoría 6. Diferencia de consultoría por región o municipio (DCR)

La consultoría es un negocio global, pero su desarrollo no solo depende del ambiente económico local, sino de la estructura de la económica en términos de la cantidad, sectores y tamaños de empresas. Los consultores expertos del Oriente Antioqueño opinan que los problemas se diferencian a medida que se alejan de la subregión del altiplano del Oriente Antioqueño (Puntos 33 al 36).

Tabla 6. Citas textuales por categoría y puntos

Principales problemas de lasPPymes (PPP):

Si el negocio no se ha proyectado a la siguiente etapa o ha dado el gran salto o tiene un plan o una estrategia a largo plazo, entonces por ejemplo la visión a largo plazo es baja y eso tiene que ver con competencias gerenciales **(C7)**.

Hay una mentalidad de que el Estado es quien debe darme soluciones y no yo como empresario gestionar mis propias soluciones, que básicamente y todo esto se reduce a que hay falencias en un tema de mentalidad y cultura empresarial **(C3)**.

No tiene claro que es un plan de negocios hoy una PYME, si se construye, si se formaliza piensa que con formalizarse en Cámara de Comercio y con abrir un local tiene ya una estrategia montada entonces hay falencias en este tema y un plan de negocio **(C6)**.

Hay varios problemas que yo diría que son claves que tiene que ver pues uno con el conocimiento específico del negocio (...) Lo administrativo que de pronto hay falencias (...) Hay un tema de innovación que de pronto a veces no se vislumbra **(C9)**.

Hay un tema de desconocimiento, hay que visibilizar más las capacidades que tenemos en el Oriente Antioqueño y el último sería un tema de confianza **(C4)**.

Primero la ideología, "nosotros estamos en pueblo, en el pueblo es imposible", (...) Dentro de la gran problemática de estar acá en esta región, está que mi ecosistema de apoyo y emprendimiento es nulo en la región (...) la región está en una zona cómoda y pasiva mientras que el mundo va a una velocidad muy diferente, el problema de las empresas en la región es que están en una zona de confort y no buscan moverse o ampliarse **(C2)**.

Principales necesidades de las Pymes (PNP):

Necesidad muy importante es la innovación (...) El primero es la digitalización, meterle tecnología a el desarrollo de las labores ya que creería que se siguen haciendo operaciones muy rusticas, muy artesanales y yo creo que la tecnología debe empezar a moverse distinto, hay que meterles transformación digital a las empresas el oriente **(C2)**.

Una gran necesidad en entender como la innovación, la creatividad, la propiedad intelectual y la cultura son factores de desarrollo para un territorio en una región específica como es el Oriente Antioqueño **(C6)**.

Ya cuando vamos a empresas un poco más grandes y desarrolladas comienza a surgir siempre la necesidad de las capacidades de innovación internas, de cómo reestructurarme, también la necesidad de una formalidad al interior de la empresa (...) cómo obtener mejores ganancias; es decir, aumentar las ventas ya sea accediendo a nuevos mercados, teniendo clara la estrategia de ventas, ayudar a conseguir contactos, más clientes y a la articulación con la región y básicamente validar como está el producto en el mercado **(C3)**.

Desde la gerencia existe un fortalecimiento importante por hacer, porque digamos que (...) el gerente termina en muchas áreas donde aún falta información, el tema financiero, la elaboración de propuestas, (...) y en el tema de costos hemos identificado y estado acompañando, también el tema de calidad **(C4)**.

Acceso a capital otro tema importante, de hecho, el acceso a capital para mí ha sido una cosa muy difícil (...) nosotros financiamos proyectos con nuestro propio ingreso porque ningún banco, fondo de emprendimiento, te para bolas, eres un cero a la izquierda y hasta que no vean que has pasado 5 años que son como el valle de la muerte no te prestaran atención **(C2)**.

Restringidos de acceso al sistema de financiamiento por el poco tiempo que llevan en el mercado o por la poca información que pueden suministrar, las pocas garantías que le pueden entregar a las empresas del sistema financiero y entonces digamos que ellos se auto excluyen porque saben que los créditos generalmente van a ser muy costosos o a veces no van a tener acceso a ellos **(C9)**.

Están exigiendo y pidiendo consultoría con más enfoque al desarrollo de competencias blandas, ya que son las que no se aprenden en una academia. Las competencias blandas hacen referencia al relacionamiento, el trabajo en equipo, liderazgo, concepto de negociación, orientación al logro, comunicación asertiva sobre todo en el área de talento humano que es donde recae todo el tema que es muy fuerte **(C1)**.

De las necesidades lo que yo me he encontrado es que hay necesidades transversales por ejemplo el tema de la formación, actualizaciones de conocimiento, los temas de financiamiento, de articulación, e innovación (...) diseño de productos y darles valor agregado (...) mejoramiento de la productividad desde la persona, desde el proceso productivo, desde las brechas tecnológicas, desde la infraestructura o línea de producción que tenga la empresa. También manejo de proceso, estructuración de los procesos, sistemas de calidad **(C3)**.

Factores para tener en cuenta en un Consultorio Empresarial (FCE):

Tener un enfoque claro de cuáles son los sectores que se quieren intervenir, enfocarse en un sector específico o en ciertos niveles de desarrollo que puedan tener la empresas pienso que puede resultar más efectivo, es necesario priorizar cuáles son los sectores que de alguna manera tienen un potencial alto que se pueden trabajar y a esos sectores tratar de invertirles muchas más horas, tiempo y conocimientos de parte de los asesores (...) Considerar diferentes tipos de asesoría o diferentes niveles de asesorías con el fin de que estas puedan ser más efectivas **(C9)**.

Debe tener diferenciados los actores que van a ser sujeto de sus servicios para efectivamente poder segmentar sus servicios, ya diferenciados los actores se definen u organizan los servicios, porque se pueden encontrar personas formadas y también sin formación de ningún tipo **(C5)**.

Hacer la lectura que sea muy detallada de cada empresa (...) tener en cuenta hablar en el lenguaje que el empresario entienda (...) explicarles a ellos que lo más importante es vender y que estas son las herramientas para que venda mejor y dar a entender (...) que el consultor está para ayudarlo y guiarlo. Es básico (...) en un primer encuentro lograr que los empresarios tengan esa cercanía con la herramienta y reciban la consultoría y el plan de trabajo de la mejor forma **(C3)**.

El consultorio se tiene que empezar a dar líneas y hacer un análisis de tendencia que pueden ser hoy tendencia locales, nacionales y mundiales para poder atarlo al consultorio de comercio exterior **(C6)**.

Tener líneas específicas que permitan que el empresario sea de la economía social, solidaria, capitalista, la economía naranja o economía colaborativa pueda tener un profesional que conozca de su sector **(C5)**.

Funcionar sobre la oferta primero, que también se debe ofertar o sea no solo desarrollar el programa, (...) hacer la promoción, el lanzamiento, mucha difusión, aunque el servicio del consultorio del comercio exterior es gratis la curva de crecimiento arrancó muy bajo, (...) se empezó a ver como el tráfico y ya hubo un efecto como más bola de nieve **(C3)**.

Pienso que puede ser gratuito en ciertos niveles con el fin de mantener o por lo menos de evitar que el tejido empresarial en sus fases iniciales desaparezca, pero una vez que ese tejido empresarial tenga la capacidad económica, tecnológica, administrativa para misionar lo que necesita y para pagar (...) pienso que si se tendría que cobrar **(C9)**.

Se tiene que adecuar a la región, en el costo y en el alcance, porque las personas se asustan muy fácil y están acostumbrados a pagar muy poquito (...) consultoría académica trata de llevar lo del aula de clase a la empresa (...) puedes retóricamente llevar mucho impacto, pero a nivel práctico cero **(C2)**.

La metodología, dependiendo también de los alcances y recursos que se puedan brindar una empresa estaría feliz con una consultoría, pero a ese nivel ya es muy costoso llegar por empresa (...) porque hay una limitante natural que son los recursos y digamos que los recursos los destino a alcance o profundidad **(C3)**.

Razones de solicitud y no solicitud de consultoría de las Pymes (RSNSC):

Una empresa participa de nuestros programas cuando tienen el hambre de llegar a nuevos mercados y de crecer o cuando está comenzando a estancar(...) las consultas están orientadas al financiamiento.

Siempre les digo, si este evento, si esta mesa de trabajo, si lo que estamos haciendo no se traduce en ventas efectivas hágame el favor y no vuelva, no gasten tiempo que este es muy valioso o me dicen que no está funcionando y ya buscamos soluciones **(C3)**.

Soluciones muy rápidas, no un proceso largo, en un proceso de dos o tres sentaditas y listo. Buscan solucionar temas puntuales y hay otros que están buscando temas generales. Por necesidad la gran mayoría y hay un pequeño grupo que lo hace por estrategia **(C7)**.

Ellos buscan conocimiento y buscan acción, no sola una mente que venga y les de la teoría, sino que también les muestre el camino de cómo acceder a las herramientas que ellos necesitan **(C1)**.

Por lo costoso, para una pequeña o mediana empresa sola, asumir el gasto de la consultoría, le resulta muy costoso **(C1)**.

La otra es la mentalidad costo Vs inversión (...) El costo es una de las principales limitaciones, mentalidad de costo Vs inversión, la otra es el tema de ritmo **(C2)**.

Entonces una empresa que esté vendiendo muy bien y obteniendo buenas ganancias no participa de nuestros programas **(C3)**.

Diferencia entre asesoría y consultoría empresarial (DAC):

El impacto o el tiempo entre los dos (...) Creo que la consultoría está más como en una intervención no tan de corto plazo y más estructurada y la asesoría está más en el corto plazo (...) Un el asesor opina y ya, en el otro trabajan el cliente y el consultor en este caso **(C7)**.

A nivel de consultoría ya es muy costoso llegar por empresa entonces a hoy tenemos por lo menos a un nivel de asesoría y de eso dependen digamos que muchos de los recursos, pero si para la empresa es que metamos hasta nivel de consultoría y que tengan un profesional que le lea la empresa y le haga entregables particulares (...) para mí la consultoría es meterse en la empresa, ir a la empresa y hacer una verificación de lo que el empresario nos está diciendo **(C3)**.

Desde el punto de vista de asesoría que van por algo puntual (...) Al tema de consultoría pues uno podría decir que muchos llegan y hace todo el proceso y los puede uno ver durante 3 o 4 meses **(C8)**.

Diferencia de consultoría por región o municipio (DCR):

Depende del tema que cojamos, por ejemplo, si cogemos temas de formalidad ahí la brecha crece en la medida que nos alejamos del centro, (...) Dependiendo de la distancia que se tenga y siendo todo o casi cualquier necesidad que revisemos, Rionegro es la que tiene la menor brecha, de ahí siguen sus periferias que son Guarne, Marinilla, el Santuario, la Ceja y el Retiro; detrás de estos vienen como otro círculo donde podemos encontrar a El Peñol, Guatapé, San Rafael, El Carmen de Viboral y, como cuarto nivel de brechas, está San Vicente, Alejandría, Concepción, San Carlos, los cuatro de Bosques y los de Páramos, aunque Sonsón yo lo colocaría a nivel de la Ceja y El Retiro a nivel de mentalidad y demás características, este es como un Rionegrito de Páramos **(C3)**.

Nuestra mayor cantidad de empresas las encontramos en el Altiplano más que todo Rionegro, Guarne y ya después nos tendríamos que ir a Marinilla, La Ceja, ahí está casi que el 95% de nuestras empresas y ya nos tocaría irnos a lo que es Río Claro por el grupo de empresas que tenemos mineras en esa zona del Oriente Antioqueño (...) obviamente cada municipio tiene diferencias muy claras, aunque creo que tenemos una idea diferente porque las empresas no llegan donde nosotros, nosotros llegamos a las empresas **(C4)**.

Sí, el altiplano obviamente tiene más cerca los servicios por lo que acá se puede encontrar un nivel más avanzado de organización (...) pero lo que es páramo o bosques son las dos que requerirían más esos servicios (...) a Sonsón o estas regiones más lejanas y de municipios para mí sería clave Argelia, Nariño, San Francisco, son tres municipios que tiene rezagos enormes (...) Son todas de producción agrícola y precisamente por ser un sector que se encuentra rezagado las organizaciones como tal, pero también un tema que está surgiendo es el sector de servicios turísticos: Cocorná, San Luis, San Carlos son municipios de un sector importante en quien se debe pensar. **(C1)**

El tejido empresarial del oriente todavía es muy débil y entender que Colombia tenía una gran oportunidad (...) que nuestra zona de páramos y bosques, nuestra zona de embalses, vengán trabajando tanto el turismo porque vieron que el turismo nos vende comercio, nos vende servicio, rentabiliza nuestra propiedad cultural o nuestras costumbres a través de nuestros festivales, pero también nos vende como destino. **(C6)**.

Conclusiones

De acuerdo con lo presentado y discutido en la presente investigación, se pueden extraer las siguientes conclusiones principales: (1) Se concluyó que la necesidad de consultoría empresarial para las Pymes del Oriente Antioqueño está orientada a problemas en las

áreas de dirección y planeación estratégica, mercadeo y ventas, gestión humana e innovación (I+D), principalmente. (2) Es evidente que las necesidades de consultoría empresarial de las Pymes existen en todos los niveles, principalmente en los niveles estratégico y misionales, y necesidades más puntuales que estructurales. (3) Los gerentes,

propietarios y directivos de las Pymes tienen una buena formación académica, pero constituye una necesidad mejorarla, lo cual significa una oportunidad para que las universidades de la región oferten sus servicios a este segmento del mercado. (5) Aproximadamente la mitad de las Pymes solicitan los servicios de consultoría empresarial de una entidad externa y la mayoría están satisfechos con los servicios prestados y consideran que solucionan sus problemas. (6) El 57% de las Pymes tiene destinado presupuesto para recursos de consultoría empresarial, y el 91% no conoce los servicios del Consultorio de Comercio Exterior y Consultorio Contable de la Universidad Católica de Oriente.

En conclusión, los consultores expertos opinan que es pertinente que los servicios de asesorías y consultorías deben adaptarse a las necesidades empresariales de las Pymes según el sector, tamaño y nivel de desarrollo empresarial. El tema en el que todos los consultores coincidieron como relevante fue el de desarrollar la gestión de la innovación en las Pymes del Oriente Antioqueño. Debe analizarse el tipo de consultoría desde la oferta, pero de acuerdo con las necesidades de las Pymes, es decir, de acuerdo con la demanda, el alcance e impacto y desarrollarse según las capacidades y recursos, pero también los servicios de consultorías empresariales podrán ser gratuitas o pagas de acuerdo con los recursos que tengan las Pymes para invertir en este servicio.

Referencias bibliográficas

- ANIF. (2018). *Gran Encuesta Pyme Nacional*. Centro de Estudios Económicos ANIF. <https://www.anif.com.co/file-category/gran-encuesta-pyme-nacional/>
- Beltrán, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y la mediana empresa. *Sotavento MBA*, núm. 7, pp. 8-15. Universidad Externado de Colombia. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1574>
- Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño (CCOA). (2018). *Informe de Gestión*. Antioquia, Rionegro.
- CEPEC. (2017). *Retos competitivos de Colombia: evidencias a partir del Reporte del Foro Económico Mundial*. Bogotá. Recuperado el 20 de 11 de 2018, de <http://www.urosario.edu.co/Periodico-Nova-Et-Vetera/Documentos/Retos-Competitivos-de-Colombia-CEPEC.pdf>
- Confecámaras. (2017). *Informe de dinámica empresarial en Colombia*. Confecámaras, Red de cámaras de comercio. <https://confecamaras.org.co/33-cooperacion-y-competitividad/analisis-economico/574-informes-de-coyuntura-empresarial>
- Franco, J., Restrepo, J. y Sánchez, J. (2014). La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, núm. 37, pp. 150-174. Universidad del Norte. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64632634008.pdf>
- Hernández Plaza, S., Pozo Muñoz, C. y Alonso Morillejo, E. (2004). La aproximación multimétodo en evaluación de necesidades. *Apuntes de psicología*, Vol. 22, núm. 3, pp. 293-308. <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/57>
-

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. Ginebra: OIT.
- Lemos, M. y Vargas, J. (2018). Análisis de los procesos de internacionalización de empresas competitivas colombianas. *Sapientae*, Vol. 4, núm. 1, pp. 59-78. Universidad Óscar Ribas.
- Lombana, J. y Rozas, S. (2018). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, núm. 26, 1-38. Universidad del Norte. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291002>
- López Zapata, E., Sepúlveda Rivillas, C. y Arenas Cardona, H. (2010). La consultoría en gestión humana en medianas empresas. *Estudios Gerenciales*, Vol. 26, núm. 114, pp. 149 -168.
- Mora, E., Vera, M. y Malgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, Vol. 31, núm. 134, pp. 79-87. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>
- Restrepo Uribe, R. (2001). La economía colombiana en la década de los noventa: dilema entre el mercado interno y el mercado internacional. *Ensayos de economía*, Vol. 12, núm. 18, pp. 145-152. <http://bdigital.unal.edu.co/26366/1/23943-83746-1-PB.pdf>
- Toppin, G. y Czerniawska, F. (2008). *Consultoría de negocios*. Buenos Aires: The Economist.
- Vega Rodríguez, R., Castaño Ramírez, A. y Mora Ramírez, Á. (2011). *Reflexiones para la pequeña y mediana empresa en Colombia*. Bogotá: Politécnico Grancolombiano.
- World Economic Forum (FEC). (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Geneva. <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
-