



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE GUASAVE

T E S I S

UN MODELO DE CONSULTORÍA INTERNA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES DE MEJORA EN LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN DE GUASAVE.

PRESENTADA POR

FLORES LÓPEZ ITZEL MARIANA

COMO REQUISITO PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

DIRECTOR(A) DE TESIS

M.I.A. YURIDIA BELÉN COTA PARDINI

CODIRECTOR(A) DE TESIS

DR. MARCOS OCTAVIO OSUNA ARMENTA

GUASAVE, SINALOA, MÉXICO. FEBRERO DE 2025



	LIBERACIÓN DE PROYECTO PARA TITULACIÓN INTEGRAL PLAN 2015		Responsable: Jefatura de División de Ciencias
	Referencia a la Norma: ISO 9001:2015		Código: ITSG-SIG-AO-PO-19-03
	8.1;8.2;8.2.2;8.2.3;8.5;8.5.2;8.6;8.7.2		Revisión: 4
	Referencia a la Norma: ISO 21001:2018		Fecha de Emisión: Agosto 2022
	8.1;8.1.1;8.1.2;8.2.1;8.2.2;8.2.3;8.3.3;8.3.4;8.6;8.7;9.1.2		Página 1 de 1

Guasave, Sinaloa, Fecha: 14 de enero del 2025
ASUNTO: Liberación de proyecto para titulación integral

Ing. Laura Beatriz Inzunza Ramírez
Coordinador(a) de Titulación
PRESENTE

Por este medio informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la titulación integral:

Nombre del estudiante y/o egresado(a):	Itzel Mariana Flores López
Carrera:	Ingeniería industrial.
Número de control:	2025010123
Nombre del proyecto:	Un modelo de consultoría interna para la identificación y priorización de necesidades de mejora en las empresas de la región de Guasave.
Producto:	Tesis

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestros(as) egresados(as).

ATENTAMENTE

Ing. Mónica Velázquez Sánchez
Nombre y firma del (de la) Jefe(a) de División de ciencias industriales.

MIA. Yuridia Belén Cota Pardini Dr. Marcos Octavio Osuna Armenta Dr. José Antonio Sandoval Acosta
Nombre y firma del Asesor(a) Nombre y firma del Revisor(a) Nombre y firma del Revisor(a)

* solo aplica para el caso de tesis y tesina

C. c. p. Expediente

DEDICATORIA.

A mis queridos padres.

A mi padre, cuya memoria vive en cada paso que doy. Su amor y sus enseñanzas fueron la base de mi formación. Su partida dejó un vacío que nunca se llenará, pero su legado de amor, trabajo duro y dedicación me acompañará siempre. Esta tesis es un reflejo de los valores que me inculcó y un homenaje a su memoria, Me habría encantado compartir este momento con usted, papá.

A mi madre, por ser mi mayor apoyo y confianza. Gracias por escucharme, por animarme en los momentos difíciles y por celebrar conmigo cada pequeño triunfo. Su amor y su apoyo emocional fueron fundamentales para llegar hasta aquí.

A mis hermanos.

Por ser mis compañeros de vida, mis amigos y mi mayor apoyo, con quienes comparto risas, aventuras y también momentos difíciles. Gracias por estar siempre.

No me alcanzarían las palabras para agradecer todo su apoyo incondicional. Sin embargo, les dedico esta tesis, como muestra de cariño por siempre estar presentes.

AGRADECIMIENTOS.

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que me permitieron realizar mi residencia profesional y de esta manera adquirir nuevos conocimientos y experiencias.

Primero que nada, quiero agradecer a CANACO SERVYTUR GUASAVE por permitirme ser parte de su equipo en este tiempo y abrirme las puertas para desarrollar mis habilidades profesionales en un entorno real.

También quiero agradecer a mi tutora MIA Yuridia Belén Cota Pardini por su guía, paciencia y conocimientos. Sus consejos me fueron de gran ayuda para desenvolverme de mejor manera y así tener una experiencia más satisfactoria. De igual manera quiero agradecer a todos los profesores que durante la carrera me otorgaron los conocimientos necesarios y que influyeron de manera positiva para ser una persona dedicada y disciplinada.

RESUMEN

En este proyecto se diseñó un modelo de consultoría interno en CANACO SERVYTUR GUASAVE para detectar necesidades de mejora en las empresas de la región con el fin de perfeccionar el servicio ofertado por la cámara a sus afiliados, ya que este modelo busca potenciar la competitividad y el crecimiento sostenible de las empresas locales.

El modelo de consultoría abarca desde el diseño del modelo es decir, la elaboración de una metodología y herramientas específicas para la detección de necesidades de mejora, considerando las particularidades del sector y las empresas de la región, la capacitación al personal interno de CANACO para adquirir las competencias necesarias y de esta manera poder realizar las evaluaciones y brindar recomendaciones, además de la implementación de diagnósticos en empresas piloto para conocer su funcionamiento.

El contar con un modelo de consultoría representa una oportunidad única para que CANACO SERVYTUR GUASAVE se consolide como un referente en el apoyo a las empresas locales y contribuya de manera significativa al desarrollo económico de la región ya que brindará múltiples beneficios tanto a la cámara como a los afiliados y aumentará el interés en posibles socios.

Palabras clave: Calidad, consultoría interna, priorización de necesidades.

ABSTRACT

In this project, an internal consulting model was designed in CANACO SERVYTUR GUASAVE to detect improvement needs in companies in the region in order to improve the service offered by the chamber to its members, since this model seeks to enhance competitiveness and sustainable growth of local companies.

The consulting model ranges from the design of the model, that is, the development of a methodology and specific tools for detecting improvement needs, considering the particularities of the sector and companies in the region, the training of CANACO's internal staff to acquire the necessary skills and in this way be able to carry out evaluations and provide recommendations, in addition to the implementation of diagnoses in pilot companies to better understand how it works.

Having a consulting model represents a unique opportunity for CANACO SERVYTUR GUASAVE to consolidate itself as a reference in supporting local companies and contribute significantly to the economic development of the region since it will provide multiple benefits to both the chamber and the affiliates and increase interest in potential partners.

Keywords: Quality, internal consulting, prioritization of needs.

INDÍCE.

INTRODUCCIÓN.....	6
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
II. JUSTIFICACIÓN.....	10
III. OBJETIVOS.....	12
3.1. Objetivo general.....	12
3.2. Objetivos específicos.....	12
IV. MARCO TEÓRICO	13
4.1. Historia y evolución de la consultoría.....	13
4.2. Definición y Alcance de la Consultoría Interna.	15
4.3. Diferencias entre consultoría interna y externa.....	16
4.4. ¿Qué es la calidad?	16
4.5. ¿Qué es la productividad?	17
4.6. Beneficios de la consultoría.	18
4.7. Características de la consultoría.....	18
4.8. Tipos de consultoría.....	20
4.9. El consultor.	23
4.10. Clasificación de los consultores en base a su especialidad.....	24
4.11. El rol del consultor en las organizaciones.....	25
4.12. El cliente para la consultoría.....	27
4.12.1. Relación consultor-cliente.....	28
4.12.2. Proceso de consultoría de acuerdo a la EC0249.....	28
4.12.3. El futuro de la consultoría.	29
V. MATERIALES Y MÉTODOS	30
5.1. Materiales	30
5.2. Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.....	31
5.2.3. Análisis de la normatividad aplicable.	36
VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	51
6.1. Resultado de las encuestas del análisis de necesidades de los socios agremiados.....	51
6.2. Diseño del modelo de consultoría realizado en Excel.....	56

6.3. Posibles socios agremiados.	57
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
VIII. FUENTES DE INFORMACIÓN	64
8.1. BIBLIOGRAFÍA	64
IX. ANEXOS	67

Figura 1. Las 4C's	26
Figura 2. Instalación física de CANACO.....	32
Figura 3. Estructura organizacional de CANACO.....	32
Figura 4. Modelo de consultoría en forma de guía de observación.	34
Figura 5. Modelo de consultoría como instrumento de medición.....	35
Figura 6. Entrevista parte 1.	40
Figura 7. Entrevista parte 2.	41
Figura 8. Entrevista parte 3.	41
Figura 9. Entrevista parte 4.	42
Figura 10. Modelo de consultoría.	43
Figura 11. Presentación del modelo de consultoría a la dirección general.....	44
Figura 12. Encuesta para posibles socios parte 1.....	44
Figura 13. Encuesta para posibles socios, parte 2.....	45
Figura 14. Encuesta para posibles socios, parte 3.....	45
Figura 15. Entrevistas a PYMES de Guasave.....	46
Figura 16. Folleto ¿Por qué pertenecer a CANACO SERVYTUR GUASAVE? (1)	46
Figura 17. Folleto ¿Por qué pertenecer a CANACO SERVYTUR Guasave?(2)..	47
Figura 18. Folleto ¿Por qué pertenecer a CANACO SERVYTUR Guasave?(parte 2)	47
Figura 19. Presentación del proyecto en la cámara.	48
Figura 20. Sector al que pertenece la empresa afiliada.	51
Figura 21. Tamaño de la empresa.....	51
Figura 22. ¿Su empresa ha recibido algún servicio de consultoría?	52
Figura 23. ¿En qué área le gustaría recibir un servicio de consultoría?	52
Figura 24. ¿Estaría dispuesto a recibir un diagnóstico para encontrar áreas de mejora?	53
Figura 25. ¿Cuáles consideras que son las principales áreas de fortalezas de su empresa?	54
Figura 26. ¿Cuáles son las debilidades que enfrenta su empresa?	54
Figura 27. ¿Qué oportunidades de crecimiento ve en su sector?	55

Figura 28. ¿Qué amenazas externas considera que afectan a su empresa?.....	56
Figura 29. Portada del modelo de consultoría.	57
Figura 30. Portada del modelo de consultoría.	57
Tabla 1. Puestos y responsabilidades.	33
Tabla 2. Matriz de requisitos legales.....	37
Tabla 3. Plan de recopilación de datos y análisis de los indicadores.....	49
Tabla 4 Posibles socios a CANACO.	58
Tabla 5. Proyección esperada.	60

INTRODUCCIÓN.

La creación de un modelo de consultoría interno en CANACO SERVYTUR Guasave constituye un paso importante para fortalecer la parte empresarial de la región ya que, al ofrecer servicios de consultoría adaptados a las necesidades particulares de los asociados, esto contribuye a un mejor desarrollo y crecimiento de la empresa. La Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CANACO SERVYTUR Guasave), cumple con un papel crucial en el fomento de la competitividad y la productividad de sus asociados.

Para entender un poco más este trabajo es necesario saber que la consultoría interna es un servicio profesional proporcionado por el personal interno de la organización a otras áreas o servicios ofrecidos, con el objetivo de mejorar su desempeño, resolver problemas, optimizar procesos, implementar proyectos o facilitar el cambio organizacional (Kurb, 2010).

Es decir, contar con expertos internos dentro de la organización para mejorar sus procesos en cualquier área y de esta manera tener siempre presente la mejora continua.

El tema se eligió debido a la importancia de mejorar el servicio al cliente por parte de la cámara y darle un buen seguimiento a las necesidades que exponen los socios para la resolución de sus problemas, es por ello que el modelo de consultoría tiene una gran importancia ya que representa una herramienta estratégica para fortalecer la relación entre CANACO SERVYTUR Guasave y sus miembros.

El propósito del diseño del modelo de consultoría interna permitirá ofrecer una atención más personalizada y eficiente, abordando de manera proactiva las problemáticas que enfrentan los empresarios locales. Al implementar un sistema de consultoría, la cámara busca no solo escuchar las necesidades de sus socios, sino también brindarles soluciones concretas y un acompañamiento continuo. Esto se traduce en un mayor valor agregado para la membresía, fomentando la confianza y la participación activa dentro de la organización.

Durante el desarrollo de los distintos capítulos que abordará este documento, tendrá información empezando por el análisis realizado a la empresa para poder detectar las necesidades en el área de atención al clientes, donde se hizo uso de entrevistas dirigidas al personal y a los socios, después se plasma la realización del modelo de consultoría que fue hecho para tener una mejor facilitación de la detección de necesidades por parte de los clientes, también se muestran posibles socios que fueron identificados con ayuda de entrevistas realizadas a algunas empresas de la región y finalmente se realizaron pruebas piloto del modelo de consultoría para analizar su funcionamiento y su impacto en la calidad del servicio tanto interno como externo.

Este proyecto tiene la intención de proporcionar a la cámara un instrumento nuevo que será de gran ayuda no solo con la situación actual, si no para mejorar la posición y crecimiento de la organización, es decir, al aumentar sus servicios ofertados también crece su base de datos al generar más socios a la cámara.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CANACO SERVYTUR es una institución de interés público y autónoma, cuya misión es representar a empresarios del comercio, servicios y turismo.

En CANACO SERVYTUR Guasave, a pesar de los esfuerzos por impulsar el desarrollo empresarial en la región, se identifica una problemática central que impacta negativamente la calidad del servicio ofrecido a sus agremiados: la falta de un seguimiento efectivo a la base de datos de los socios.

Si bien es cierto que el desarrollo empresarial es un objetivo importante, la deficiencia en la gestión y el seguimiento de la información de los socios limita la capacidad de la cámara para comprender y atender adecuadamente sus necesidades. Esta falta de seguimiento se manifiesta a través de la falta de información actualizada y organizada lo que dificulta la comunicación efectiva con los socios, impidiendo la difusión oportuna de información relevante, eventos, capacitaciones y otros servicios; sin un conocimiento profundo de las necesidades y características de cada socio, la cámara no puede ofrecer un servicio personalizado y adaptado a sus requerimientos específicos ya que la ausencia de un sistema de seguimiento impide la recopilación sistemática de retroalimentación por parte de los socios, dificultando la medición de su nivel de satisfacción con los servicios ofrecidos y la identificación de áreas de mejora.

Por lo tanto, la problemática repercute directamente en la calidad del servicio que ofrece CANACO SERVYTUR Guasave. Para abordar esta problemática, se propone el desarrollo de un modelo de consultoría enfocado en la mejora del servicio al cliente priorizando e identificando sus necesidades y poder darles solución y seguimiento

Para poder estudiar y analizar más a profundidad debemos tomar en cuenta la relación de variables, en este caso se considerarán dos variables las cuales son: la calidad del servicio analizado de manera interna y por otro lado está el nivel de satisfacción de los asociados, este mide el nivel en el que los asociados están

satisfechos con la atención y servicios ofrecidos por la organización, lo cual puede medirse a través de encuestas, entrevistas y retroalimentaciones directas.

II. JUSTIFICACIÓN.

La presente investigación se justifica por la necesidad de mejorar la calidad del servicio que CANACO SERVYTUR Guasave ofrece a sus socios. La problemática central radica en la deficiente gestión y seguimiento de la base de datos de los afiliados, lo cual impacta negativamente la comunicación, la personalización del servicio y la medición de la satisfacción. Esta situación limita el potencial de la cámara para apoyar eficazmente el desarrollo empresarial en la región.

Esta investigación busca contribuir con el diseño e implementación de un modelo de consultoría enfocado en optimizar la gestión de la base de datos y establecer procesos de seguimiento de efectivos.

De igual manera se tendrá un impacto social ya que se realizará de acuerdo a las necesidades de cada parte interesada de manera que estos se sientan satisfechos con las soluciones que se les brindará, además de perfeccionar su posición en el mercado y de esta manera hacer que otras empresas se interesen por los servicios que brinda CANACO SERVYTUR Guasave, ya que esto aumentará la eficiencia de distintas empresas y por ende generará nuevos empleos y oportunidades laborales en la región.

Además, también existe un impacto tecnológico ya que puede impulsar a la digitalización, es decir, se pueden implementar herramientas y sistemas digitales, como lo son las soluciones de automatización, pues esto facilita la operación de procesos en las empresas y al mismo tiempo promover la innovación y la adaptabilidad. De la misma manera, en el ámbito económico tendrá un gran impacto ya que al detectar actividades innecesarias o ineficientes se pueden reducir costos de operación y de esta manera mejorar el manejo de recursos y por ende ampliar su rentabilidad permitiendo una posible expansión a distintos y nuevos mercados para incrementar la base de clientes y así desarrollar la economía de la región.

Con lo que respecta al ámbito ambiental puede variar de acuerdo a la necesidad de cada empresa y a las soluciones brindadas como la digitalización, ahorro de energías, entre otras.

Realizar un modelo de consultoría de acuerdo a las necesidades de los asociados permitirá dar soluciones específicas a cada asociado en vez de hacer uno de manera general ya que podría no ser relevante para todos, de esta manera se logrará abordar los problemas de manera más eficaz y eficiente pues se utiliza el tiempo, dinero y equipo específico para responder a la necesidad expuesta. Esto beneficiará a CANACO SERVYTUR Guasave, ya que su posición dentro del servicio al cliente aumentará lo cual hará que tenga mejores recomendaciones por parte de los asociados y aumentar su prestigio.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general.

Diseñar un modelo de consultoría interno que permita detectar necesidades para optimizar los procesos en las empresas de la región asociadas a CANACO SERVYTUR GUASAVE.

3.2. Objetivos específicos.

- Realizar un mapeo de necesidades y expectativas para identificar y comprender las necesidades de los asociados o partes interesantes y de esa manera poder ofrecer soluciones que realmente sean objetivas y necesarias.
- Diseñar un proceso de consultoría personalizado que permita implementar un diagnóstico de necesidades y recomendaciones a las empresas de la región.
- Establecer procedimientos para la identificación de nuevos socios a la cámara.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1. Historia y evolución de la consultoría.

La consultoría se originó en la revolución industrial por la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales, relacionadas. Sus raíces son iguales a las de la dirección o administración de empresas. Los primeros en impulsar y desarrollar la consultoría fueron Frederick. W. Taylor, Frank y Lillian Gilbert, Henry L. Gantt y Harrington Emerson. Todos ellos creían en la aplicación del método científico para resolver los problemas de la producción.

La primera empresa consultora que se conoce es la norteamericana A. D. Little, fundada en 1886 por Arthur Little. En el transcurso de la década de los años 80 del siglo XX , los Estados Unidos y Gran Bretaña desempeñaron un papel importante en el surgimiento de la consultoría, donde se dan a conocer personalidades como Tom Peters y Robert Waterman, de la consultoría McKinsey, autores del libro En busca.

En 1914, los ingenieros Frederick Taylor; Frank y Lillian Gilbreth y Edwin Booz fundaron la compañía consultora norteamericana Booz Allen & Hamilton. En 1929 Harold Whitehead crea en Londres la firma Whitehead & Partners, cuyo interés principal era el aumento de las ventas. Con la Revolución Industrial, las consultorías pasan a un estadio superior: aparecen las consultorías gerenciales, surgen nuevas formas de dirigir y se aplican nuevos métodos científicos para la solución de problemas. Los clientes comienzan a ser más exigentes, a poseer conocimientos más técnicos y una visión abarcadora del fenómeno. Este tipo de servicio carecía de diversificación y promoción, era demandado solamente por empresas mercantiles.

Durante la segunda guerra mundial desempeñaron su papel las consultorías por cuenta del gobierno y del ejército. La época de posguerra, constituyó la época de oro de las consultorías, impulsadas por la expansión de las empresas, el desarrollo de una nueva economía y la internacionalización de la industria y el comercio que crearon oportunidades de demandas para las consultorías. A partir de entonces esta tipología de servicios se ha desarrollado en la medida que ha evolucionado el

conocimiento de los consultores y estos se han enfrentado a nuevos escenarios. En los países desarrollados (E.U.A., Francia, Alemania, España), las consultorías han tenido gran influencia, tanto en la actividad humana como organizacional (López et al., 2006).

4.1.1. Consultoría en México

Las empresas de consultoría más antiguas de México se fundaron al inicio de los años cincuenta. Antes de esto, las dependencias gubernamentales contaban con Departamentos Técnicos que realizaban sus proyectos y las empresas privadas recurrían generalmente a servicios de consultoría extranjera. Las compañías constructoras proporcionaban a sus clientes los proyectos de obras como un servicio colateral, ofreciendo así trabajo a un gran número de profesionistas que, en forma pulverizada, lograban mantener su actividad de proyectistas.

Unas pocas compañías pioneras ofrecían servicios coordinados en diversas especialidades y despachos de arquitectos, generalmente sustentados en el prestigio personal de algunos profesionistas, y lograban realizar proyectos importantes recurriendo a la subcontratación de las especialidades.

El país se fue adecuando a la evolución mundial registrada a partir de la posguerra, y la consultoría se fue consolidando con la creación de las empresas multidisciplinarias; sin embargo, la profesión de consultor no fue reconocida sino hasta la década de los sesentas.

En México, la consultoría como industria del conocimiento, comprende dos grandes secciones: La consultoría de gestión (administración, economía y finanzas) y la consultoría en Ingeniería, desde la factibilidad técnica y el diseño hasta los procesos de conservación y mantenimiento.

En el país las empresas consultoras se dirigen hacia la reducción de costos, el manejo de operaciones fiscales, mantener estándares de calidad y tener eficientes líneas productivas; con la finalidad de cuidar los recursos financieros.

La Cámara Nacional de Empresas de Consultora nace el 22 de mayo de 1985 como órgano de consulta y colaboración del Estado mexicano en el desarrollo e implementación de políticas públicas.

En 1995, mediante la constitución del fondo de la consultoría, y con el apoyo de sus empresas afiliadas, permitieron la adquisición de las oficinas de la Cámara en el World Trade QX Center de la Ciudad de México, para brindar apoyo y capacitación para las propias empresas.

A nivel internacional, gracias al prestigio y conocimientos de vanguardia de los Consultores mexicanos, se han establecido vínculos estrechos: en Norteamérica, con las asociaciones de consultores tanto de Estados Unidos como de Canadá, y a nivel regional, con la Federación Panamericana de Consultores, FEPAC, y a nivel internacional en la prestigiada Federación Internacional de Ingenieros Consultores (CNEC, 2024).

4.2. Definición y Alcance de la Consultoría Interna.

De acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) *la consultoría* de empresas se define como un servicio profesional, que proporciona propuestas y sugerencias concretas a los empresarios para resolver los problemas prácticos que tienen en sus organizaciones (Úrzua,2011).

Según el diccionario de La Real Academia de la Lengua Española (decimonovena edición) el concepto “consultar” se define como: “Conferir, tratar y discurrir con una o varias personas sobre lo que se debe hacer en un negocio. Pedir parecer, dictamen o consejo”. Someter una duda, caso o asunto a la consideración de otra persona (RAE,2024).

Es un servicio prestado por un profesionista en calidad de asesoramiento, el cual implica la toma de decisiones basándose en observaciones pertinentes con la finalidad de ayudar a las organizaciones en la búsqueda de soluciones o al mejoramiento de procedimientos dentro de sus diferentes áreas (Urzúa, 2011).

Consultoría Interna es una modalidad de servicio profesional practicada principalmente en las unidades de apoyo de las empresas, para asesorar a la gerencia en la solución de problemas. Las unidades de consultoría interna pueden llegar a operar como centros de beneficios: «unidades de negocio» que crean valor, generan ingresos y contribuyen a los resultados del negocio (Antorsini, 2009).

La consultoría interna puede ser practicada en dos modalidades básicas: consultoría de experto o consultoría de procesos. La consultoría de experto ocurre cuando una persona es consultada en su condición de especialista en una materia o contenido. La consultoría de procesos es la que ocurre cuando el consultor ayuda al cliente a definir, analizar y resolver su problema, logrando un aprendizaje (Hernandez & Mirabal, 2020).

La *especialidades y alcances* de este tipo de consultoría son muy variadas, van desde la organización, métodos, ingeniería industrial, sistemas, desarrollo de recursos humanos, desarrollo organizacional.

4.3. Diferencias entre consultoría interna y externa.

Por consultoría externa se entiende a aquel que es completamente dada por un consultor independiente de las organizaciones para las cuales trabaja. La consultoría interna, en cambio, es dada por alguien que forma parte de la organización determinada. La diferencia radica en los servicios prestados, ya que en el caso de la consultoría interna puede ser este mayor, ya que conocen en mayor profundidad los elementos de la entidad, pero por esta vinculación con la empresa se pierde la imparcialidad.

4.4. ¿Qué es la calidad?

La calidad tiene varios significados dependiendo del contexto en el que se aplica. Existen dos tipos de calidad la interna y la externa.

La interna se entiende como la forma en la que la empresa organiza sus procesos, productos o servicios ofertados. Por otro lado, la externa es la percepción que el cliente, socio o consumidor tiene sobre los servicios que le ofrece, actualmente las

organizaciones hacen mucho énfasis en la calidad externa a través del esfuerzo de la percepción de la calidad interna.

“La calidad total, es una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de auto superación y perfeccionamiento continuo” (Chiavenato, 2005).

La calidad se entiende como el nivel de satisfacción que las características de un producto o servicio brindan en comparación con las demandas del consumidor objetivo. En otras palabras, un producto o servicio se considera de calidad cuando cumple con las necesidades y expectativas del cliente o usuario, analizando en criterios específicos como la seguridad, la confiabilidad y el servicio ofrecido.

Históricamente, la noción de calidad se ha centrado en la eficiencia en la producción de bienes o en la prestación de servicios. Sin embargo, las contribuciones de los expertos en calidad han ido incorporando gradualmente aspectos relacionados con la percepción del cliente y la eficiencia del negocio. De esta manera, el concepto ha evolucionado hacia la Calidad Total.

El término Calidad Total (CT) se emplea para describir el proceso de integrar los principios de calidad en los objetivos estratégicos de una organización. Esto implica aplicar dichos principios a todas las operaciones, junto con la mejora continua, y centrado en las necesidades del cliente para asegurar la correcta ejecución desde el principio (López , 2005).

4.5. ¿Qué es la productividad?

Uno de los retos primordiales existentes en el mercado actual y a los que deben centrar las organizaciones sus esfuerzos es a la competitividad, pretendiendo alcanzar las mejores posiciones en el mercado, marcando la diferencia ante la competencia, a través de una estrategia sólida y objetiva, con la combinación óptima de los recursos y capacidades para asegurar el logro de altos niveles de productividad (Saavedra et al., 2013). Así mismo, las organizaciones evolucionan y se transforman aceleradamente, adaptándose a los cambios del entorno,

involucrando nuevas estrategias que les permita aumentar su rentabilidad y de igual forma propiciar una gestión adecuada de sus recursos (López et al.,2006).

Se puede definir la productividad como la forma de utilizar los factores de producción en la creación de bienes y servicios para ofertar en un mercado, tiene el objetivo de optimizar los recursos utilizados, como recursos humanos, materiales, capital y financieros en el proceso de producción. Es parte de los objetivos organizacionales para alcanzar la competitividad en el mercado (Medina, 2010). Así mismo, la productividad es vista como la eficiencia en la producción, determina cuánto se produce de un conjunto disponibles de insumos, es la razón entre las salidas de bienes y servicios y una o más entradas de insumos, como mano de obra, capital o administración, mejorar la productividad significa mejorar la efectividad (Syverson, 2011).

4.6. Beneficios de la consultoría.

- Asesora en las medidas de gestión de acuerdo a las necesidades.
- Garantiza la calidad de los distintos procesos de la empresa.
- Mide la viabilidad de los proyectos antes de su implementación.
- Evita multas y sanciones por incumplimiento de la normativa legal.
- Genera confianza y fidelidad en clientes y trabajadores.
- Evalúa los resultados de los cambios.
- Aumenta el rendimiento de los colaboradores, la productividad y los beneficios.
- Facilita la obtención de los certificados de calidad ISO otorgados por una Entidad de Certificación acreditada.

4.7. Características de la consultoría.

- **Servicios profesionales:** Puede ser de ocupación de dedicación completa o como un servicio prestado en casos concretos, la consultoría de empresas proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión.

- **Experiencia adquirida, actualización e investigación:** Algunos ejecutivos de empresas pueden ser consultores en su propia organización, pero sus conocimientos y técnicas, por lo general, solo se vinculan a la situación particular de su empresa. Los consultores aprenden a discernir las tendencias generales y las causas comunes de los problemas y tienen grandes posibilidades de hallar una solución apropiada; aprenden a afrontar nuevos retos y a tener en cuenta nuevas oportunidades.
- **Ética profesional:** Al prestar servicios a los clientes, los consultores de empresa respetan varios principios adoptados por la profesión para proteger los intereses de los clientes y demostrar a éstos que pueden confiar en la integridad de los consultores.
- **Servicio consultivo:** La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan (con algunas excepciones) para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. No tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de la calidad e integridad de su asesoramiento; los clientes asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos.
- **Servicio independiente:** La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas y en algunos casos puede ser un asunto muy delicado.
- **Servicio temporal:** La consultoría es un servicio temporal. Los clientes recurren a los consultores para que les presten ayuda durante un período limitado, en esferas en las que carecen de conocimientos técnicos o cuando necesitan temporalmente un personal profesional adicional.
- **Servicio comercial:** Las empresas de consultoría venden servicios profesionales y los clientes los compran. Además de ser organizaciones de servicios profesionales, las empresas de consultoría son también

simplemente empresas. Por consiguiente, una tarea de consultoría no debe ser sólo una actividad técnicamente justificada, sino asimismo una empresa comercial financieramente factible y rentable según los criterios del cliente y del consultor (Kurb, 2010).

4.8. Tipos de consultoría.

La clasificación de los tipos de consultoría es un instrumento importante para entender la variedad de servicios que se ofrecen en este campo y de esta manera poder seleccionar la opción más adecuada para cada necesidad, todo esto de acuerdo a la especialización, al enfoque, tipo de proyecto, tamaño de la empresa, entre otros puntos que deben tomarse en cuenta.

4.8.1. Consultoría estratégica.

Al seguir esta norma, los consultores pueden asegurar que sus prácticas se alineen con las expectativas del cliente, promoviendo la satisfacción y la confianza en el servicio ofrecido. Esta norma guía a los consultores en la implementación de sistemas de evaluación y retroalimentación, permitiéndoles ajustar sus estrategias y servicios para responder mejor a las necesidades de los clientes.

Finalmente, la norma también proporciona un marco para la capacitación y el desarrollo del personal, asegurando que los consultores estén debidamente preparados y actualizados en sus conocimientos y habilidades. En resumen, la EC0249 es clave para establecer un modelo de consultoría sólido, orientado a la calidad, la eficacia y la satisfacción del cliente (Sánchez,2019).

4.8.2. Consultoría económico-financiera.

El análisis económico-financiero está presente en cualquier decisión importante que debe tomar una empresa. Este tipo de consultoría ayuda al empresario a conocer y analizar sus propios balances y cuentas de explotación, para dar sentido a las decisiones operativas. Los estudios de viabilidad y análisis de inversiones también son imprescindibles en cualquier decisión de inicio de actividad económica, de

cambios organizativos, de procesos de diversificación, externalización de servicios, internacional, reducción de unidades operativas, etc (Sánchez,2019).

4.8.2.1. Planes de viabilidad: Un plan de viabilidad es una herramienta desde la que se analiza si un nuevo negocio o proyecto puede ser rentable económicamente.

4.8.2.2. Planes financieros: Es un documento el cual es una herramienta esencial para trazar el rumbo financiero de la empresa. Ayuda a establecer metas claras, a evaluar la situación económica actual y a identificar las acciones que se deben tomar para alcanzar los objetivos.

4.8.2.3. Reducción de costes: Es una estrategia que busca hacer más eficientes los procesos de la empresa, disminuyendo los costos y, por ende, aumentando la rentabilidad.

4.8.2.4. Análisis de costes-beneficio y umbrales de rentabilidad: El análisis de costes-beneficios es una herramienta importante dentro de la consultoría financiera que permite evaluar la viabilidad y el impacto de una decisión de inversión o de un proyecto. Consiste en comparar los costos asociados a una iniciativa con los beneficios esperados, tanto en términos monetarios como no monetarios. Por otro lado, el umbral de rentabilidad es el punto en el que los ingresos de un proyecto igualan a los costos. En otras palabras, es el nivel de ventas o producción necesario para cubrir todos los gastos y empezar a generar beneficios.

4.8.2.5. Análisis de proyectos de inversión: El análisis de inversiones es una técnica empleada por los inversores para evaluar la rentabilidad y el riesgo asociado con una inversión en particular. En términos más simples, se trata de un proceso de evaluación de la viabilidad de una inversión.

4.8.3. Consultoría en marketing.

La consultoría de marketing es un proceso en el que un consultor y un cliente (encargado de la empresa, por lo general es el gerente) dialogan sobre la identificación de los mercados clave de consumidores de dicha empresa para posteriormente diseñar una campaña de publicidad que contenga estrategias de

marketing. Estas estrategias son ideadas por el consultor, ajustándose a las necesidades del cliente (Iniesta & Iniesta, 2010).

4.8.4. Consultoría de ventas

Este servicio ofrece asesoramiento estratégico y soluciones efectivas para optimizar los departamentos comerciales. Utilizando metodologías y herramientas especializadas, la consultoría de ventas busca mejorar la gestión, incrementar las ventas y aumentar la productividad del equipo (J., 2021).

4.8.4.1. Importancia de la consultoría en ventas para las empresas

Este desempeña un papel importante en las empresas, ya que proporciona un enfoque experto y objetivo para superar los desafíos comerciales. Las empresas pueden beneficiarse de conocimiento especializado y obtener nuevas perspectivas y soluciones innovadoras para mejorar sus resultados.

4.8.4.2. Beneficios de contratar una Consultoría de Ventas

Algunos de ellos son: La identificación de oportunidades de crecimiento y expansión en el mercado, optimización de estrategias comerciales para aumentar las ventas y la rentabilidad, mejora en la productividad y eficiencia del equipo de ventas, implementación de herramientas y tecnologías que faciliten el proceso de venta y la reducción de costes y riesgos asociados a la venta.

4.8.5. Consultoría en comunicación organizacional.

Sus principales funciones no solo son la realización de estrategias y acciones, sino que también es un medio que ayuda a la organización a saber cuáles son su visión, misión y valores, y saber cuál es su papel en el mercado que opera (saber qué servicios ofrece a la sociedad, cuáles son sus clientes, etc.). Además, la consultoría siempre intenta crear vínculos duraderos y eficaces con sus clientes, al cual se le ofrece un servicio en el que puede acudir a las oficinas de la consultoría cuando tenga cualquier tipo de problema o duda, cumpliendo así con sus labores y siendo completamente profesionales. Este tipo de consultoría ayuda en la busca de empleados, clientes, proveedores y demás. Ya que a veces se cuenta con algunos empleados, pero aún no se tienen claras las funciones y por tanto se pretende hacer

cambios para mejorar el organigrama y así tener claro qué contrataciones serán necesarias (Gutiérrez ,2011)

4.8.6. Consultoría de especialización.

Esta modalidad de consultoría requiere de expertos que sean reconocidos en este ámbito para poder otorgar este servicio.

- Consultoría en organización y RRHH.
- Consultoría tecnológica o informática.
- Consultoría en sistemas calidad.
- Consultorías de nicho.

Este tipo de consultoría se encarga de explorar esa parte del mercado que se encuentra poco atendida o que no le han demostrado suficiente interés, es decir, enfocarse en el nicho de mercado, el cual, ayuda a encontrar nuevas oportunidades en el mercado dentro de ese grupo diminuto e inexplorado (Sánchez,2017).

4.8.7. Consultoría legal.

También conocida como consultoría jurídica, es uno de los servicios más cruciales para cualquier empresa, pues brinda asesorías en los rubros del “más”. Muchas compañías contratan consultores legales que les ayuden a cumplir con los lineamientos de la Ley Federal del Trabajo o la normativa tributaria.

En muchos casos, al contar con un equipo legal, pueden ahorrar recursos en caso de ser necesario, pues los abogados ya conocen el funcionamiento de la empresa y son los encargados de llevar todo el aspecto jurídico (Ramos, 2022).

4.9. El consultor.

Según Albano (2016) “Es una persona que está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo, un grupo o una organización, pero sin poder directo para efectuar los cambios a llevar los programas a la práctica. Un mánager es alguien que posee control directo sobre la acción. Se actúa como tal en el momento en que uno asume control directo “(p.172).

Según Lozano (2009) “el consultor es una persona profesional que tiene que exponer su capacidad de resolución de problemas y tratar información o asuntos confidenciales; por lo cual, la confianza y la confidencia debe ir de la mano” (p. 217)

4.9.1. ¿Qué hace un consultor?

Para ejecutar sus labores debe:

- Plantear interrogantes y respuestas;
- Tener amplios conocimientos del ámbito;
- Analizar, innovar y plantear soluciones;
- Argumentar, convencer y saber cómo gestionar personas y proyectos (González et al.,2017).

4.10. Clasificación de los consultores en base a su especialidad.

Para realizar el proceso de consultoría se necesita analizar todas las áreas de una empresa para definir el problema por lo cual de acuerdo a (lozano,2009) se distinguen tres tipos de consultores:

4.10.1. Consultores expertos: Estos consultores aplican sus conocimientos teóricos de forma directa con las familias, proporcionándoles herramientas y conocimientos. Sin embargo, son las familias las que deciden cómo utilizar esta información. Su enfoque se basa en resolver problemas particulares.

4.10.2 Consultores expertos conocedores del sistema familiar: Tienen lo anterior pero además conocen de sistemas familiares y negocios, lo que les da una perspectiva más amplia. Se les paga para que tengan las respuestas. Transmiten respuestas, pero no enseñan a que los clientes las encuentren por ellos mismos.

4.10.3 Consultores de proceso: Facilitan que las familias tomen decisiones autónomas, identifiquen sus objetivos y desarrollen sus propias estrategias para resolver problemas. El consultor actúa como guía, enseñando a las familias a ser autosuficientes y colaborando con otros expertos cuando es necesario.

4.11. El rol del consultor en las organizaciones.

Habitualmente, la organización que contrata a un Consultor, tendrá unas expectativas que pueden afectar a las acciones que lleva a cabo el Consultor. Por tanto, se recomienda conocer en profundidad las expectativas que el cliente tiene en lo que debe de hacer el consultor. Previo a la intervención, es importante un análisis en profundidad de las necesidades del cliente y de su situación, con las habilidades, conocimientos y experiencias propias del consultor. De esta forma, se ajustan las expectativas del cliente, fortaleciendo la relación profesional. Cabe también mencionar, que las tareas del consultor pueden ir evolucionando en diferentes fases del proceso, desde niveles más directivos a menos directivos. El consultor, en definitiva, trata de influir mejorando la capacidad de las organizaciones para adaptarse a sus cambios (Palací et al.,2013).

4.11.1. Principios del consultor.

Por otra parte, según Andes (2021) los principios sobre los cuales se fundamenta Consultantes son los siguientes:

- Trabajamos con el cliente y no para el cliente
- Trabajamos en oportunidades importantes para nuestros clientes
- Mantenemos un nivel alto y constante de trabajo y mantenemos absoluta confidencialidad con la información de nuestros clientes.
- Somos precavidos con respecto a los tipos de clientes y los tipos de procesos de consultoría que trabajamos con ellos. Estamos comprometidos con empresas cuyo objeto social no va en contra del medio ambiente, de la salud pública o de los derechos humanos y que no tienen ningún proceso judicial pendiente de carácter laboral, de derechos de autor o de extinción de dominio.

4.11.2. Habilidades del consultor.

Las cinco habilidades fundamentales del consultor comprenden las cuatro habilidades de aprendizaje para el siglo XXI, conocidas como las 4C por su nombre en inglés:

- Pensamiento Crítico
- Colaboración
- Comunicación
- Creatividad

Figura 1.
Las 4C's



Fuente: Manual del consultor versión 2021.

Sus habilidades pueden describirse como:

- **Capacidad analítica:** Habilidad para identificar problemas, analizar datos y desarrollar soluciones creativas.
- **Pensamiento crítico:** Capacidad para evaluar información, cuestionar supuestos y tomar decisiones informadas.
- **Comunicación efectiva:** Habilidad para transmitir ideas de manera clara y concisa, tanto de forma oral como escrita.
- **Trabajo en equipo:** Capacidad para colaborar con otros, construir relaciones y alcanzar objetivos comunes.
- **Adaptabilidad:** Capacidad para adaptarse a diferentes entornos y situaciones, y aprender de nuevas experiencias.

- **Liderazgo:** Habilidad para influir en otros, motivar equipos y tomar la iniciativa.
- **Orientación a resultados:** Enfoque en la entrega de soluciones que generan un impacto positivo en los clientes.
- **Ética profesional:** Compromiso con los más altos estándares de integridad y confidencialidad.

4.12. El cliente para la consultoría.

Para CONOCER (2017). El cliente es la persona que busca los servicios de un Consultor para dar solución a un problema o situación dentro de su organización.

Para Steffanell et al., (2017) el cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización. Por otro lado, el cliente externo son los individuos u organización que recibe el servicio o que relaciona profesionalmente con ella (p.6).

También se considera al cliente potencial o prospecto a aquel que se encuentra interesado en los servicios o productos que se generan, pero aún no realiza la compra, pero que puede ser conducido a la adquisición. Para el enfoque del presente, se considera al cliente como aquella persona que requiere del apoyo, consultoría y/o guía para la solución de los problemas o necesidades presentes en la organización.

Desde la perspectiva de un cliente potencial, la contratación del servicio estaría posiblemente en dependencia al área de trabajo, situación específica o tratamiento general. En tal sentido, lo fundamental desde el inicio, es conocer el alcance, términos y condiciones del servicio de consultoría. A partir de allí, puede enfocarse el trabajo en función a los requerimientos exigidos, los cuales pueden incluir desde la obtención de un mapa estratégico del negocio de manera de visualizar la integración de la estrategia con el objetivo general; realizar una evaluación general del sistema de gestión actual a fin de detectar fallas y oportunidades de mejora; definir la ruta de ejecución del servicio de consultoría sobre la base de etapas,

duración, recursos y resultados esperados (entregables), precisar la cadena de valor presente y potencialmente desarrollable, hasta determinar la viabilidad de implementación de un programa de capacitación y entrenamiento gerencial para la certificación de cuadros altos y medios, entre otras consideraciones (Hernández et al.,2020)

4.12.1. Relación consultor-cliente.

En el proceso de consultoría intervienen dos asociados: el consultor y su cliente. El cliente ha decidido comprar unos servicios profesionales en ciertas condiciones. El consultor sigue siendo una persona ajena a la organización, alguien de quien se espera que obtenga un resultado válido en la organización cliente sin formar parte de su sistema administrativo y humano.

El objetivo primordial deber ser siempre la creación y el mantenimiento de *una auténtica relación de colaboración*. Esta es la regla de oro de la consultoría. El grado y la forma de colaboración entre el cliente y el consultor diferirán de un caso a otro, pero debe imperar siempre un fuerte espíritu de colaboración, caracterizado por un deseo compartido de que, gracias a la confianza y el respeto mutuos y a la comprensión de los papeles técnicos y humanos de la otra parte, la tarea de consultoría resulte un éxito (Pérez,2017).

4.12.2. Proceso de consultoría de acuerdo a la EC0249.

De acuerdo a CONOCER (2017). EC0249 proporciona servicios de consultoría general y establece un marco de referencia para evaluar y certificar las competencias de un consultor. Siguiendo este estándar, el proceso de consultoría se puede dividir en las siguientes fases:

Elemento 1: Identificar la situación / problema planteado.

Elemento 2: Desarrollar opciones de solución a la situación / problema planteado

Elemento 3: Presentar la propuesta de solución.

4.12.3. El futuro de la consultoría.

El futuro de la consultoría se perfila como una colaboración estratégica entre ambos campos. Las empresas necesitarán el asesoramiento experto de los consultores para adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades que ofrece la digitalización. Los consultores desempeñarán un papel crucial al garantizar que los procesos de transformación digital sean sólidos y cumplan con todos los requisitos legales y reglamentarios. Las tendencias actuales indican un cambio hacia una mayor integración de la tecnología, un fuerte énfasis en la ética y la sostenibilidad, y un enfoque en la entrega de soluciones prácticas y adaptativas (Olarte, 2022).

V. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1. Materiales

Equipo de cómputo. Entre los equipos necesarios para el desarrollo de este proyecto fue una laptop HP, el cual fue una herramienta principal para la utilización de los diferentes programas requeridos.

Celular. Este equipo fue utilizado para la aplicación de encuestas de manera digital ya que facilitó mucho la rapidez del tiempo de realización de esas actividades.

Paquete de office. Se utilizó el paquete de Microsoft office, en este caso Word fue utilizado para documentar el proceso del proyecto, mientras que Excel se utilizó para el diseño del modelo de consultoría, la realización de tablas y power point se utilizó para las presentaciones realizadas.

Papelería. Lo utilizado de papelería fueron: hojas de papel, lápices, lapiceros, tabla para sujetar hojas, entre otros los cuales ayudaron en la recolección de información y la implementación de encuestas.

5.2. Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.

Para poder analizar de mejor manera las actividades que se llevan a cabo dentro de la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) fue necesario realizar una investigación de campo en la que se observaron cosas de suma importancia, como el tipo de servicios que ofrece y la relación de empresa-cliente.

Al identificar las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, se realizó una investigación aplicada la cual busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo.

Como recurso principal se utilizará de guía al estándar de competencia de la EC0249 la cual va enfocada en establecer criterios que aseguren la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos.

5.2.1. Inducción a la empresa.

Se realizó un recorrido por las instalaciones de CANACO SERVYTUR GUASAVE para conocer su estructura física. Véase en la figura 2. Instalación física de CANACO), de igual manera se conoció la estructura organizacional. Véase en la figura 3. Estructura organizacional CANACO), además se conocieron las funciones que cada área tiene, así como las tareas que cada uno debe cumplir para lograr los objetivos. Véase tabla 1. Puestos y responsabilidades.

De igual manera se conocieron aspectos generales como la misión y visión general de la empresa, también se conocieron los objetivos y su papel fundamental en el apoyo a los comerciantes y empresarios de la región, al igual que los servicios que ofrecen, requisitos para afiliarse y su estructura organizacional.

Esta información se recopiló con entrevistas personales de manera oral en la cual se conocieron detalles como: la historia, la cultura organizacional, servicios que ofrece, responsabilidad social, entre otras, es decir, la manera en que CANACO lleva a cabo sus actividades.

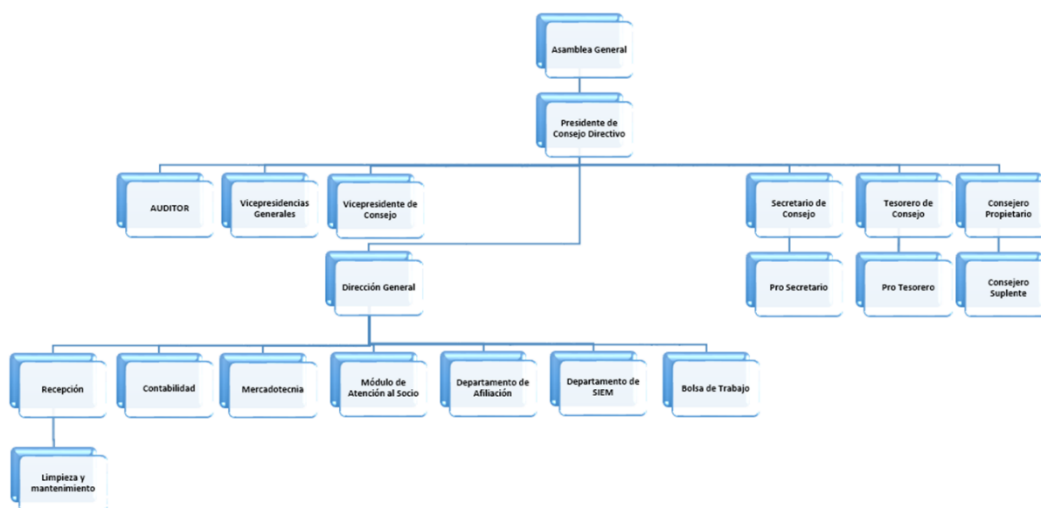
Figura 2.
Instalación física de CANACO.



I

Fuente: CANACO SERVYTUR Guasave (2022)

Figura 3.
Estructura organizacional de CANACO.



Fuente: CANACO SERVYTUR Guasave (2022).

Tabla 1.
Puestos y responsabilidades.

Puestos	Responsable de área	Funciones y responsabilidades
Director general	Ing. Adriana Gpe. Félix Montiel.	Coordinar todas las actividades de una empresa u organización, es decir, supervisar el desempeño de los empleados, controlar los presupuestos, establecer los objetivos generales, además de asegurar que todas estas actividades se realicen de manera eficiente, organizada, segura y rentable.
Recepción	Mónica Moreno Bojórquez	Brindar atención al personal interno y externo en sus requerimientos de información; mantener el control en la recepción de correspondencia; además de brindar apoyo en actividades administrativas encomendadas para el logro y consecución de los objetivos Institucionales.
Contabilidad	Sandra Guadalupe Sandoval Camacho	Coordinar, registrar y aplicar los recursos financieros de la empresa, proporcionando información financiera, contable y fiscal a la dirección administrativa y a la gerencia, para la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones.
Mercadotecnia	Mónica Moreno Bojórquez	• Definir y gestionar la marca. • Realizar la gestión de campañas e iniciativas de marketing. • Producir contenidos de marketing y promoción. • Crear contenidos que ayuden a la optimización del motor de búsqueda para el sitio web corporativo. • Administrar y mantener las páginas de redes sociales de la empresa. • Realizar estudios de mercado.

**Módulo de
atención al
socio**

Sandra Guadalupe Sandoval
Camacho

Plantear pautas y procedimientos a seguir para facilitar y mejorar la experiencia de los socios cuando se contactan con la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Investigar e identificar modelos de consultoría interna existente.

Los modelos de consultoría existentes se realizan ya adaptan de acuerdo a las necesidades de la empresa en las siguientes figuras y tablas se muestran algunos ejemplos:

La guía de observación según Navarro (2013) es “un proceso sistemático que permite a quien lo realice detectar particularidades dentro de un proceso o contexto determinado. La observación es también un proceso empleado en diversos campos del quehacer investigativo” (p. 56). Además, es un documento que ayuda a tener mayor precisión en las actividades del área de atención al cliente de la empresa.

Figura 4.

Modelo de consultoría en forma de guía de observación.

Nombre del instrumento	Guía de entrevista
Introducción	Buen día/tarde soy _____ de la _____ se está realizando la presente entrevista con el objeto de _____, la información proporcionada es confidencial y su uso estrictamente profesional.
Generalidades	Nombre: _____ Edad: _____ Género: _____ Cargo o puesto que ocupa: _____ Antigüedad en la empresa: _____ Ingreso promedio mensual: _____ Nivel educativo: _____ conclusos: _____
Instrucciones	Instrucciones: Responda con sinceridad las preguntas que a continuación se le realizan. Para ello es importante contar con el último comprobante de pago y una constancia de capacitación.
Ítems	1. ¿Cuáles son sus principales funciones en el puesto que ocupa? 2. Desglose las principales actividades relacionadas con el puesto ocupado 3. Mencione las actividades que desempeña todos los días en su puesto 4. Mencione las actividades que realiza de forma semanal 5. ¿Indique cuáles son las actividades quincenales asociadas al puesto? 6. ¿Antes de ocupar el puesto que ocupa, recibió orientación con respecto a las actividades y funciones? 7. ¿Al ingresar a la empresa recibió capacitación? 8. ¿Desde su punto de vista existe posibilidad de crecimiento en la empresa? 9. ¿Con qué frecuencia se le evalúa su desempeño? 10. 11.
Agradecimientos	Muchas gracias por las respuestas.

Fuente: González et al.,(2017)

Por otro lado, Marcarty y Enriquez (2004) definen “la guía de observación puede utilizarse como instrumento de medición en diversas circunstancias, la cual consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o la conducta que manifiesta”. En otras palabras, plasmarlo de manera de tablas con escalas de medición. Véase en figura 5. Modelo de consultoría como instrumento de medición.

Figura 5.
Modelo de consultoría como instrumento de medición.

Instrumento:		Guía de observación						
Objetivo:								
Instrucciones:								
No	Indicadores	Sí					No	Observación
		E	B	R	M	D		
1	¿Tiene tapete sanitizante la empresa?							
2	¿Cuenta con termómetro para medir la temperatura?							
3	¿Cuenta con gel antibacterial?							
4	¿Utiliza careta en las áreas de trabajo?							
5	Utiliza cubrebocas el personal							
6	¿Dispone de equipo de protección el área de almacén (guantes, casco, botas industriales)?							
7	¿Cuenta con material para asegurar los productos en el vehículo para realizar envíos de pedidos (Sogas, rollo de plástico, etc.)?							
8	Tiene extintores y están vigentes (No han caducado)							
9	Pasillos despejados							
10	Instalaciones eléctricas e iluminación							
*E: Excelente (5); B: Bueno (4); R: Regular (3); M: Malo (2); D: Deficiente (0).								
Agradecimiento						Muchas gracias		

Fuente: González et al.,(2017)

5.2.3. Análisis de la normatividad aplicable.

En esta actividad fue fundamental e importante hacer una investigación más profunda sobre la EC0249 la cual es fundamental ya establece estándares claros de calidad en la gestión de servicios, lo que garantiza que los procesos de consultoría se realicen de manera eficiente y efectiva, para esto fue importante conocer los 3 elementos principales de la norma EC0249.

Además, la EC0249 fomenta la mejora continua, lo que es esencial en un entorno empresarial en constante cambio. De igual manera se conocieron las leyes que hasta ahora regulan a la Cámara Nacional de Comercio las cuales son: La ley de Cámaras empresariales y sus confederaciones y los estatutos de la cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Guasave. Además, se realizó una matriz de requisitos legales que permite identificar y organizar de manera sistemática todas las normativas y regulaciones, asegurando el cumplimiento legal en sus operaciones. Esto ayuda a evitar sanciones, multas y problemas legales que puedan surgir por desconocimiento o incumplimiento de las normativas vigentes. Véase en la tabla 2. Matriz de requisitos legales.

Tabla 2.
Matriz de requisitos legales.

Normativa	Año de publicación	Evidencia u observaciones	Requisito específico	Evaluación de cumplimiento		Frecuencia de cumplimiento	Fecha de revisión
				Si	No		
Ley de cámaras empresariales y sus confederaciones	2005	Representa, promueve y defiende nacional e internacionalmente las actividades de la industria, el comercio, los servicios y el turismo y colaboran con el gobierno para lograr el crecimiento socioeconómico, así como la generación y distribución de la riqueza.	Capítulo cuarto de los estatutos de cámaras y confederaciones.			Anual	
Ley general de sociedades mercantiles	2010	Regula la constitución, organización y funcionamiento de las sociedades mercantiles.	Acta constitutiva, registro público de comercio, comprobante de la constitución de capital.			Anual	
Ley de impuestos sobre la renta	2013	Establece la cantidad de impuesto a pagar de acuerdo a los ingresos obtenidos.	Acuse de recibo de la declaración o declaración anual, pagos provisionales.			Anual	

Ley federal del trabajo	1970	Regula las relaciones entre patrones (empleadores) y trabajadores. Su objetivo principal es establecer un marco legal que garantice condiciones laborales justas y equitativas para todos los trabajadores en el país.	Pagos de salarios, prestaciones, contrataciones.	Anual
Ley federal de protección de datos personales en posesión de los particulares	2010	Reglas y medidas para proteger los datos personales de socios y empleados.	Avisos de privacidad, medidas de seguridad y manejo de seguro de base de datos.	Permanentes
Ley federal de protección al consumidor	1992	Diseñada para proteger los derechos de los consumidores al adquirir bienes o servicios. Su objetivo principal es garantizar que las transacciones comerciales se realicen de manera justa y equitativa, evitando abusos por	Procedimientos internos, auditorías internas y certificaciones.	Anual

		parte de los proveedores		
Código	1981	Establece las	Declaracione	anual
fiscal de la		reglas	s	
federación.		generales en	ficales,libros	
		materia de	contables,	
		impuestos. Es	comprobante	
		el manual que	s fiscales.	
		define cómo		
		deben pagar		
		impuestos las		
		personas		
		físicas y		
		morales en		
		México.		

Fuente: Elaboración propia a partir de STPS (2024).

5.2.4. Identificar a los socios agremiados.

Para empezar con esta actividad fue necesario tener acceso a la base de datos de los socios de CANACO SERVYTUR Guasave, posteriormente se analizó para poder familiarizarse con la estructura ,conocer los datos y entender su objetivo, además de conocer el contenido de información detallada e importante como nombre de la empresa, correos electrónicos y números telefónicos que sirvieron para recolectar información directamente con los socios, posteriormente se clasificaron en grupos de acuerdo al giro para poder saber el porcentaje que hay de cada uno y por último

Se realizó un cuestionario en google forms para posteriormente aplicarlo a los socios. Véase en la figura 6,7,8 y 9, de primera estancia se obtuvo ayuda por parte de la dirección general para hacerles llegar el link de la encuesta, después se les mando de manera personal a cada uno para tener pronta contestación y por último se les aplico de manera presencial a algunos socios en el carnaval de remate Guasave.

Figura 6.
Entrevista parte 1.

Encuesta sobre detección de necesidades, desarrollo y consultoría.

Estimado(a) socio(a) de CANACO SERVYTUR GUASAVE

Con el objetivo de fortalecer y mejorar continuamente los servicios que ofrecemos, te invitamos a participar en una **Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación, Desarrollo y Consultoría**. Tu participación nos ayudará a identificar áreas clave en las que podemos ofrecerte programas de formación específicos. Agradecemos de antemano su participación.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. **Nombre del negocio: ***

2. **Sector al que pertenece tu empresa: ***

Marca solo un óvalo.

- ☐ Comercio
☐ Servicio
☐ Turismo

3. **Tamaño de su empresa: ***

Marca solo un óvalo.

- ☐ Microempresa (1-10 empleados)
☐ Pequeña empresa (11-50 empleados)
☐ Mediana empresa (51-250 empleados)

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.

Entrevista parte 2.

12. ¿Su empresa a recibido algún servicio de consultoría? *

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

13. ¿En qué área le gustaría recibir un diagnostico de consultoría? Seleccione tres opciones

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Gestión administrativa
- ☐ Ventas y marketing
- ☐ Recursos humanos
- ☐ Tecnología y digitalización
- ☐ Finanzas
- ☐ Atención al cliente
- ☐ Innovación y desarrollo de productos
- ☐ Otros: _____

14. ¿Está dispuesto a recibir un diagnostico para encontrar áreas de mejora? *

Marca solo un óvalo.

☐ Sí Ir a la pregunta 15

☐ No

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8.

Entrevista parte 3.

FODA

i. 15. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de su empresa? *

Marque todas las que aplique

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Buena reputación en el mercado
- ☐ Personal capacitado
- ☐ Tecnología avanzada
- ☐ Relación sólida con los clientes
- ☐ Procesos eficientes
- ☐ Otros: _____

i. 16. ¿Cuáles son las debilidades que enfrenta su empresa? Marque todas las que aplique. *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Falta de capacitación al personal
- ☐ Recursos financieros limitados
- ☐ Falta de tecnología
- ☐ Procesos ineficientes
- ☐ Baja visibilidad en el mercado
- ☐ Otros: _____

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9.
Entrevista parte 4.

17. ¿Qué oportunidades de crecimiento ve en su sector? Marque todas las aplique *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Nuevos mercados
- ☐ Tendencias de consumo favorables
- ☐ Alianzas estratégicas
- ☐ Innovaciones tecnológicas
- ☐ Programa de apoyo gubernamentales
- ☐ Otros: _____

18. ¿Qué amenazas externas considera que afectan su empresa? Marque todas las que aplique *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Competencia intensa
- ☐ Cambios en la regulación
- ☐ Crisis económica
- ☐ Cambios en las preferencias del consumidor
- ☐ Problemas de suministro

Fuente: Elaboración propia.

5.2.5. Diseño y documentación del modelo de consultoría.

El modelo de consultoría diseñado para diagnosticar las necesidades empresariales se estructura de la siguiente manera: inicia con una portada y continúa con una hoja de instrucciones. Posteriormente, se incluye una sección de generalidades para recabar información básica de la empresa. Las secciones siguientes se dedican a cada área específica de la organización, presentando tablas con preguntas detalladas. Estas preguntas son respondidas por el encargado del área, un empleado y el consultor, con el objetivo de identificar las áreas de mejora prioritarias. Cada sección concluye con una gráfica que visualiza el nivel de satisfacción de cada encuestado respecto al desempeño del área. Véase en la figura 10. Modelo de consultoría.

Figura 10.
Modelo de consultoría.

Personas que respondan.		
Encargado de área.	Empleado	Analista
Ventas		
Atención al cliente		
Marketing		
RRH		
Finanzas y contabilidad		
Almacenes e inventario		

Fuente: Elaboración propia.

5.2.6. Aprobación del modelo.

Para esta actividad primero se dio a conocer los avances a la directora general, para conocer su punto de vista y también obtener retroalimentación de su parte y así poder mejorar el modelo de consultoría. Véase en la figura 11.

Figura 11.
Presentación del modelo de consultoría a la dirección general.



5.2.7. Generar propuestas para la captación de nuevos socios.

Para realizar esta actividad primero se tuvo que hacer un análisis de los sectores productivos que hay en la región y a los que tiene alcance CANACO SERVYTUR GUASAVE, después se realizó una encuesta a comercios locales. Véase en la figura 12,13 y 14, que corresponden a la encuesta a posibles socios para identificar y conocer datos generales, como el tamaño, sector, e interés de pertenecer a CANACO, entre otras para saber si son posibles socios y puedan pertenecer a la cámara.

Figura 12.
Encuesta para posibles socios parte 1.

ENCUESTA

Esta encuesta tiene como propósito conocer las características de tu empresa y evaluar su interés en integrarse a la Cámara Nacional de Comercio (Canaco), para que podamos brindarte servicios de apoyo, capacitación, oportunidades comerciales y otras ventajas exclusivas de los agremiados.

Por favor, contesta las siguientes preguntas de manera sincera y precisa. De antemano agradecemos tu colaboración.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Nombre comercial de la empresa: *
2. Correo electrónico de contacto *
3. Teléfono de contacto:
4. Dirección física de la empresa:
5. Sector al que pertenece tu empresa: *

Marca solo un óvalo.

☐ Comercio

☐ Turismo

☐ Servicio

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13.

Encuesta para posibles socios, parte 2.

6. ¿Cuál es el tamaño de tu empresa? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Microempresa (1 a 10 empleados)
- ☐ Pequeña empresa (11 a 50 empleados)
- ☐ Mediana empresa (51 a 200 empleados)

7. ¿Estás interesado en formar parte de CANACO? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

8. ¿Cuáles son los principales beneficios que esperas obtener al integrarte a CANACO? (Marca las opciones que más te interesen)

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Acceso a servicios de asesoría y capacitación
- ☐ Asesoría en temas legales y fiscales
- ☐ Promoción y visibilidad de mi empresa
- ☐ Participación en eventos y ferias comerciales
- ☐ Descuentos y beneficios exclusivos en productos y servicios
- ☐ Otros: _____

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14.

Encuesta para posibles socios, parte 3.

9. ¿Qué tan importante consideras que es pertenecer a una cámara empresarial para el desarrollo de tu empresa?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy importante
- ☐ Algo importante
- ☐ Poco importante
- ☐ No es importante

10. ¿Qué obstáculos o preocupaciones tienes sobre el proceso de integración a CANACO?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Costos de afiliación
- ☐ Falta de tiempo para participar en actividades
- ☐ Desconocimiento de los beneficios
- ☐ Otros (especifica)

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta se realizó a PYMES de Guasave para poder conocer posibles socios. Véase en la figura 15. Entrevistas a PYMES de Guasave.

Figura 15.
Entrevistas a PYMES de Guasave.



Después de esto fue importante y necesario dar a conocer los beneficios y los criterios para afiliarse a la cámara a los empresarios interesados, haciéndoles llegar folleto con la información detallada. Véase en la figura 16 y 17.

Figura 16.
Folleto ¿Por qué pertenecer a CANACO SERVYTUR GUASAVE? (1)



Fuente: Elaboración propia a partir de CANACO (2022)

Figura 17.

Folleto ¿Por qué pertenecer a CANACO SERVYTUR Guasave?(2)



Fuente: Elaboración propia a partir de CANACO (2022)

Posteriormente se realizó una base de datos en donde incluye información importante sobre cada una de las empresas para poder darle seguimiento a sus peticiones de acuerdo a su interés. Véase en la tabla 4. Posibles socios, en el apartado de resultados.

5.2.8. Implementación del modelo de consultoría.

Para corroborar que el modelo funcione de manera correcta, se realizó dos pruebas piloto en empresas de la región, las cuales estuvieron dispuestas a realizar la primera etapa de consultoría donde se detectaron áreas de oportunidad. Estas empresas fueron: PROVAG S.A DE C.V Y CRN PACK.

5.2.9. Documentar propuestas del banco de proyectos.

CRN PACK: Campaña de marketing para aumentar el alcance de visualización en el mercado y ser más reconocidos.

PROVAG S.A DE C.V: Diseño de campañas de marketing digital: Desarrolla campañas de marketing en redes sociales, email marketing y SEO para aumentar la visibilidad de la aseguradora y atraer nuevos clientes.

5.2.10. Capacitación al personal

Se programó una reunión donde estuvieron presente: La directora general de CANACO SERVYTUR GUASAVE, la asesora interna, el asesor externo, maestras del ITSG y el personal que labora en la cámara.

A los cuales se les expuso los beneficios del proyecto, así como el contenido del modelo de consultoría y la función que cumplirá dentro de la cámara, y se explicó su forma de aplicación. Véase en la figura 18.

Figura 19.

Presentación del proyecto en la cámara.



5.2.11. Evaluación y seguimiento.

Para Evaluar la efectividad del modelo de consultoría interna en la mejora de la calidad y productividad de las empresas implica tener indicadores de desempeño para obtener mejor visión de los resultados. Los indicadores son:

Satisfacción del cliente. (Percepción externa). Este indicador brinda información sobre la percepción que tienen los clientes sobre la empresa, sus productos o servicios. Esta información es crucial para la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua.

Calidad del servicio. (Percepción interna). Este indicador radica en que permite evaluar y mejorar la eficiencia, eficacia y el valor que se genera dentro de la organización, impactando positivamente en el servicio que se ofrece al cliente externo.

A continuación, se muestra un plan para la recopilación y análisis de los datos de los indicadores.

Tabla 3.

Plan de recopilación de datos y análisis de los indicadores.

Indicador	¿Cómo se recopilara la información?	¿Cuándo se recopilara?	Responsable de hacerlo	¿Cómo lo analizará?
Satisfacción del cliente	Atención brindada: Mediante encuestas constantes por medio de: email, SMS, de manera online, presencial o en eventos realizados por la cámara. Basadas la percepción del cliente sobre la eficiencia, amabilidad, resolución de dudas entre otros. Consultorías: Mediante encuestas constantes por medio de: email, SMS, de manera online, presencial o en eventos realizados por la cámara. Basadas la percepción del cliente sobre la calidad, eficiencia y eficacia que les brindó el servicio de consultoría.	Mensual, bimestral o trimestral, dependiendo de la cantidad de afiliados y la necesidad de información actualizada.	Responsable del departamento de atención al cliente.	Gráficos y tablas: Presentar los resultados de manera clara y concisa utilizando gráficos y tablas. Tableros de control: Crear tableros de control interactivos para monitorear los indicadores clave de desempeño.
Calidad del servicio	Mediante encuestas constantes de satisfacción interna: realizadas de manera digital(google forms,suveymonkey),estructuradas de acuerdo a la información que se desea recopilar(opción múltiple,escalas,preguntas abiertas, entre otras)	Semestral o anual	Responsable de R.H O dirección general	Calcular el nivel de satisfacción de los empleados con diferentes aspectos de su trabajo, como la capacitación, los recursos, la comunicación, etc. Gráficos y tablas: Presentar los resultados de manera clara

y concisa
utilizando
gráficos y
tablas.

Tableros de control:

Crear tableros
de control
interactivos
para
monitorear los
indicadores
clave de
desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

6.1. Resultado de las encuestas del análisis de necesidades de los socios agremiados.

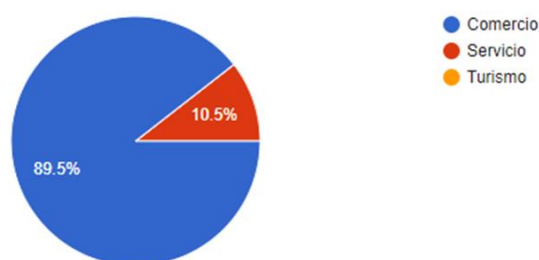
El mapeo de necesidades se realizó mediante una encuesta lo cual permitió identificar de manera precisa las principales inquietudes de los asociados de CANACO SERVYTUR Guasave. Entre los hallazgos más destacados se encuentran en los resultados de las siguientes gráficas.

Figura 20.

Sector al que pertenece la empresa afiliada.

2. Sector al que pertenece tu empresa:

19 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

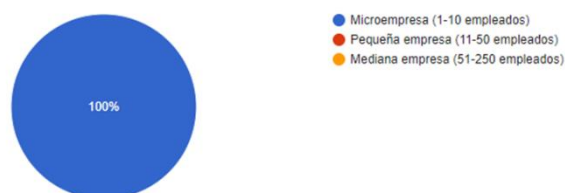
La gráfica muestra una marcada diferencia en la distribución de los asociados entre los sectores comercio y servicios. Mientras que el comercio agrupa al 89.5% de los afiliados, el sector servicios representa el 10.5%.

Figura 21.

Tamaño de la empresa.

3. Tamaño de su empresa:

19 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

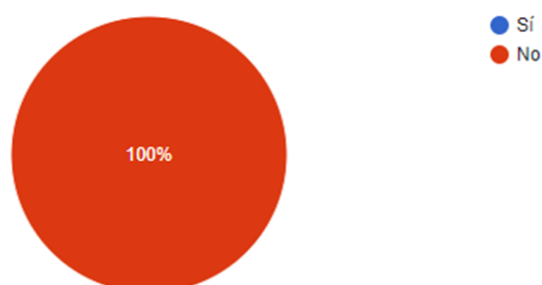
El análisis de la gráfica demuestra que el 100% de los asociados a CANACO Servytur Guasave corresponden a microempresas. Este resultado muestra la predominación de los pequeños negocios en el tejido empresarial local y hace énfasis en la importancia de brindar servicios y programas especializados para atender las necesidades.

Figura 22.

¿Su empresa ha recibido algún servicio de consultoría?

12. ¿Su empresa a recibido algún servicio de consultoría?

19 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la gráfica indican que ninguno de los socios de CANACO SERVYTUR Guasave ha recibido algún tipo de servicio de consultoría. Esta falta de servicios de consultoría representa una importante opción de oferta de valor para la cámara, ya que la asesoría especializada es fundamental para el crecimiento y desarrollo de las empresas.

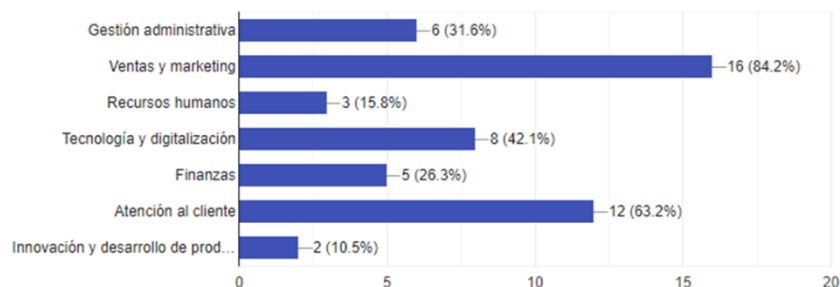
Figura 23.

¿En qué área le gustaría recibir un servicio de consultoría?

13. ¿En qué área le gustaría recibir un diagnostico de consultoría?

Seleccione tres opciones

19 respuestas



Fuente: Elaboración propia

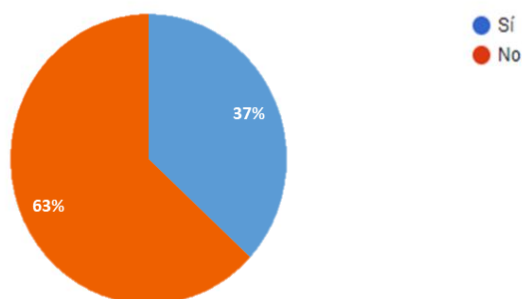
Los resultados de la encuesta revelan un claro interés por servicios de consultoría en las áreas de ventas y marketing (84.2%), atención al cliente (63.2%) y tecnología y digitalización (42.1%). Esto indican que los asociados de CANACO priorizan el fortalecimiento de sus estrategias comerciales, la mejora de la experiencia del cliente y la adaptación a la transformación digital. Sin embargo, también les interesan otras áreas como gestión administrativa que tuvo un (31.6%), en recursos humanos con un (15.8%), finanzas (26.3%) y en Innovación y desarrollo de productos un (10.5%).

Figura 24.

¿Estaría dispuesto a recibir un diagnóstico para encontrar áreas de mejora?

14. ¿Está dispuesto a recibir un diagnostico para encontrar áreas de mejora?

19 respuestas

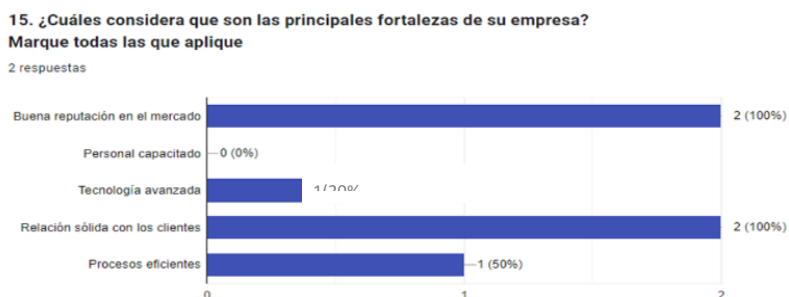


Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta muestran que el 37.5% manifiesta interés en recibir un diagnóstico y el 63% no, este dato indica que existe un margen de mejora en la comunicación y promoción de los beneficios de la consultoría dentro de la cámara ya que al desconocer del tipo de servicio hace que se tengan más resultados negativos.

Figura 25.

¿Cuáles consideras que son las principales áreas de fortalezas de su empresa?

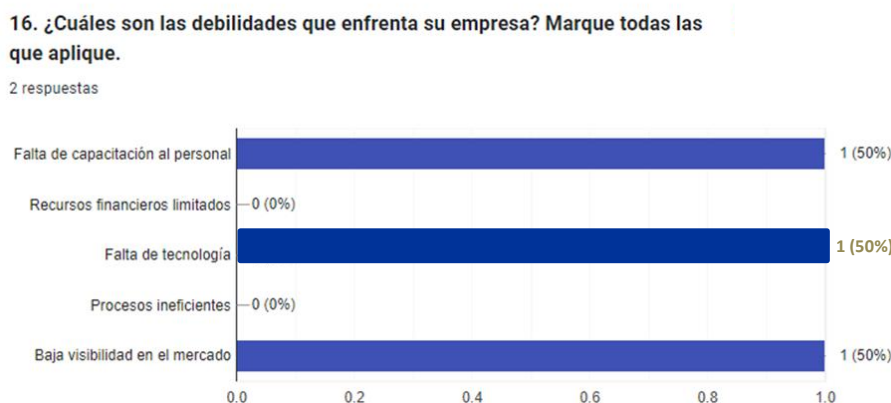


Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del análisis revelan que las empresas afiliadas a CANACO presentan un sólido desempeño en cuanto a reputación en el mercado y relación con los clientes, logrando un 100% en los dos indicadores. Por otro lado, se identificaron áreas de oportunidad en términos de capacitación del personal que tuvo un 0%, la adopción de tecnologías avanzadas tuvo un 20%, y los procesos eficientes se tuvo un porcentaje de 50% de las empresas. Estos hallazgos muestran que, si bien las empresas afiliadas gozan de una buena percepción por parte de los clientes, existe un potencial de mejora en cuanto a la capacitación de sus equipos y la implementación de herramientas tecnológicas para optimizar sus procesos.

Figura 26.

¿Cuáles son las debilidades que enfrenta su empresa?



Fuente: Elaboración propia

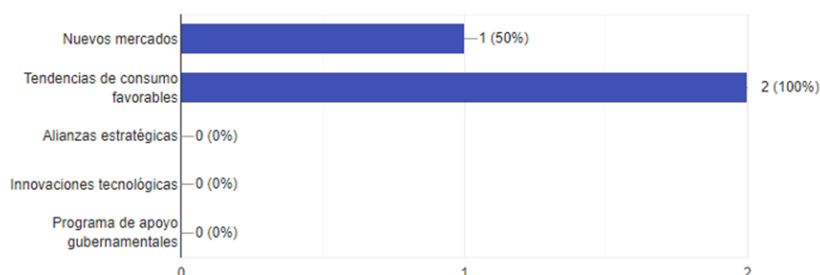
Se obtuvo como resultado que las principales debilidades se concentran en la falta de capacitación del personal (50%) y la baja visibilidad en el mercado (50%), falta de tecnología se tuvo un (50%) y en cuestión de recursos financieros y procesos ineficientes se tuvo un (0%), lo cual indica que muchas empresas afiliadas enfrentan desafíos en cuanto al desarrollo de sus colaboradores y la promoción de sus productos o servicios, de igual manera la falta de capacitación y tecnología puede limitar la eficiencia, mientras que una baja visibilidad en el mercado dificulta la generación de nuevas oportunidades.

Figura 27.

¿Qué oportunidades de crecimiento ve en su sector?

17. ¿Qué oportunidades de crecimiento ve en su sector? Marque todas las aplique

2 respuestas

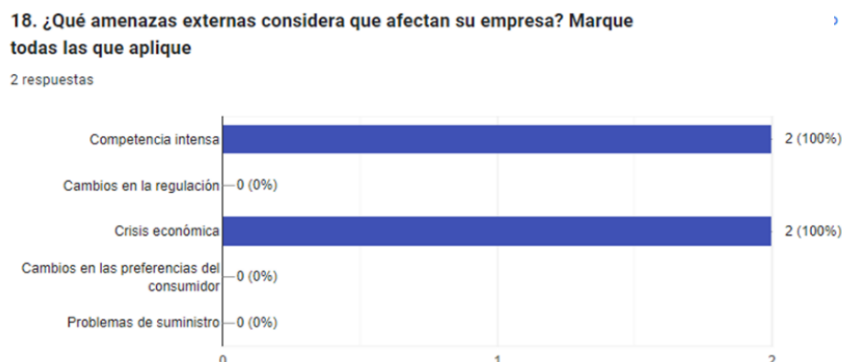


Fuente: Elaboración propia.

Se obtuvo que la mayoría muestra cierto interés por dos oportunidades de crecimiento principales: la expansión a nuevos mercados con 50% y el aprovechamiento de tendencias de consumo favorables con 100%. Esto indica que muchas empresas afiliadas pueden beneficiarse de explorar nuevos segmentos de mercado y adaptar sus productos o servicios a las preferencias cambiantes de los consumidores. Estas oportunidades representan un gran potencial para impulsar el crecimiento y la rentabilidad de las empresas afiliadas. Por otro lado, las alianzas estratégicas, innovaciones tecnológicas y programa de apoyo gubernamentales tuvieron un 0 %.

Figura 28.

¿Qué amenazas externas considera que afectan a su empresa?



Fuente: Elaboración propia.

Por último, las principales amenazas detectadas fueron la competencia intensa y el riesgo de una crisis económica con 100%. Estos factores externos ejercen una presión significativa sobre las empresas, obligándolas a adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones del mercado y a buscar estrategias para diferenciarse de sus competidores. Por otro lado, los cambios de regulación, cambios en las preferencias del consumidor y problemas de suministro son los problemas que menos les afectan.

6.2. Diseño del modelo de consultoría realizado en Excel.

Como segundo resultado sugerido del diseño el modelo de consultoría interna en CANACO SERVYTUR GUASAVE con el fin de identificar y atender las necesidades de mejora de las empresas afiliadas en la región, ya que se desarrolló una metodología de diagnóstico empresarial clara y efectiva. Este enfoque sistemático permite a los consultores internos evaluar de manera precisa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada empresa afiliada. A través de herramientas las áreas que requieren mejora y se proponen soluciones personalizadas y accionables. Esta metodología se realizó en Excel. Este modelo fue revisado y autorizado por las personas responsables de la dirección para asegurar sus objetivos. La siguiente portada muestra la aprobación de la dirección general para su uso y buen funcionamiento en la cámara. Véase en la figura 31.

Figura 29.
Portada del modelo de consultoría.



Fuente : Elaboración propia.

6.3. Posibles socios agremiados.

El tercer resultado obtenido fue la búsqueda de nuevos posibles afiliados en el cual se logró identificar y recolectar números y correos electrónicos de los mismos los cuales cumplen con el perfil ideal para la cámara. A través de diversas estrategias de prospección, se logró ampliar la red de posibles socios y como efecto de la campaña de búsqueda de afiliados, se ha creado una sólida base de datos con los datos esenciales para su seguimiento los cuales, para obtener mejores resultados positivos, serán contactados de manera personalizada y detallada para presentarles lo que es CANACO SERVYTUR GUASAVE y porque deben pertenecer a la cámara.

Tabla 4
Posibles socios a CANACO.

NOMBRE COMERCIAL	SECTOR	GIRO	NO. DE EMPLEADOS	DIRECCIÓN	CORREO	TELÉFONO
Titons	Comercio	Tienda de ropa infantil y para bebes	4	Doctor de la Torre #62, Guasave, Mexico, 81000	titonsmoda@gmail.com	6871790248
D'class	Comercio	Tienda de ropa para mujeres	3	Boulevard Arturo Peimbert Camacho 105, Angel Flores, Guasave, Mexico, 81040	dclass.mx	6871407038
Mayte Cardenas Shoes	Comercio	Comercio al por menor de calzado	2	Paseo Lic. Adolfo López Mateos 501-515, Ángel Flores, 81040, Guasave, Sin		6871001699
Terramar Guasave	Comercio	Comercio de productos de belleza, cuidado del cuerpo, capilar, fragancias y maquillaje.	16			6871964825
Shalom Boutique	Comercio	Tienda de ropa para mujeres	5	Prolongación Colón entre morelos y revolución calle Colon , Guasave, Mexico, 81000		6871220700
Dardos men Boutique	Comercio	Tienda de ropa	2	Bvd. Arturo Peimbert Camacho, Guasave, Mexico, 81040		6871159769
Rebecca Showroom	Comercio	Tienda de ropa	1	Calle Vicente Guerrero #186 Col, centro, Guasave, Sinaloa		6871528421
Tallas Extra plus	Comercio	Tienda de ropa	3		normabg68@gmail.com	6871947157
Mae Boutique	Comercio	Tienda de ropa	2	Guasave, Mexico 81075		6871225056
Sin culpas	Servicio	Restaurante	2	Obregón #189 entre guerrero y carrasco centro.	@SINCULPASPUNTOSALUDABLE	6871060227
Bonita	Servicio	Servicio de uñas y pestañas	1	Calle guerrero entre Cuahutemoc y dr de la torre,	bonitaunasypestañas@gmailcom	6871977404

Itzury	Comercio	Tienda de ropa de temporada	2	Guasave, México.		
Dimakeup	Comercio	Comercio de belleza, cosmeticos y cuidado personal	2	Obregón #189 entre guerrero y carrasco centro. Zaragoza 329, Guasave, México,81000	@Itzury bazar dmksalon@hotmail.com	6871747272 6871453445
Fashion case	Comercio	Tienda de telefonos y tabletas	1	-	fashioncase90@gmail.com	6871212643
Casa Toledo	Comercio	Tienda de ropa	4	Guasave, Mexico 81020	casatoledo.rhh@hotmail.com	6688120860
Zapateria Cova	Comercio	Tienda de calzado	3	Calle Zaragoza Col. Centro, a un lado de Banamex		6871079081
Moda y precio	Comercio	Tienda de ropa	2	Calle gral. Álvaro Obregón 141 entre Carrasco y guerrero cp 81000, Guasave, México.	riosfa1991@gmail.com	6871079890
Mil novedades	Comercio	Comercio al por menor de cosas para fiestas	2	Gral. Álvaro Obregon 17 Centro Guasave, CP 81000.		6676680031

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados y con lo que respecta a la satisfacción del cliente, es superar sus expectativas mediante la implementación del modelo de consultoría interno. Para lograrlo, se prioriza la profunda comprensión de las necesidades y anhelos de los usuarios, a través de la constante recopilación de opiniones y el análisis de sus interacciones. Este enfoque permitirá proporcionar productos y servicios que no solo cumplan con los criterios de calidad establecidos, sino que también aporten un valor agregado tangible. Se aspira a que la cámara se distinga por su excelente servicio al cliente, brindando una atención personalizada, rápida y eficaz, tanto en los puntos de contacto físicos como en los virtuales. Asimismo, se planea intensificar la comunicación y la transparencia con los clientes, manteniéndolos al tanto de las actualizaciones, los procedimientos y las mejoras realizadas. En base a ello se espera una proyección cuantificable, lo cual repercute tanto en la satisfacción externa del cliente como en la calidad del servicio de manera interna.

Tabla 5.*Proyección esperada.*

Meta de aumento socios en base al nuevo servicio ofertado.			
Periodo de evaluación		12 meses	
Objetivo		Aumentar la base de datos en un 10% con respecto a los que se cuenta actualmente	
Indicador	Actual	Proyección	Resultado esperado
Cantidad de socios	136	$136 \times 10\% = 13.6$ socios	149
Tasa de satisfacción del cliente.	63.2%	21%	84.2%
Tasa de retención de socios.	70%	15%	85%
Interés en el servicio de consultoría.	10.5%	35%	45.5%
Tiempo de respuesta al servicio.	1 a 4 días=96 horas	Reducir el 50%	48 horas

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla anterior se esperan las siguientes proyecciones:

- Aumentar la cantidad de socios un 10 %, es decir, se espera incrementar de 136 a 149 socios.
- Aumentar la satisfacción del cliente en un 21%, y de esta manera también se verá reflejado la calidad del servicio de manera interna.
- Aumentar el 15% de retención a los clientes del 70% actual, para llegar al 85%, es decir, mantenerlos en constante renovación de membresía.
- Incrementar el interés por el servicio de consultoría un 35% en el siguiente periodo, y así alcanzar el 45.5%.
- Reducir un 50% el tiempo de respuesta para prestar el servicio solicitado.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En conclusión, el desarrollo del diseño de un modelo de consultoría interna para CANACO SERVYTUR GUASAVE ha resultado en una herramienta fundamental para mejorar y eficientar el servicio ofrecido a sus afiliados. Este proyecto se centró en la premisa de que un servicio de calidad se basa en el seguimiento correcto de la base de datos y la comprensión profunda de las necesidades del cliente, en este caso, los empresarios agremiados a la cámara.

Uno de los objetivos primordiales fue la realización de un exhaustivo mapeo de necesidades y expectativas. Este proceso, que involucró la colaboración activa tanto del personal de la cámara como de los propios afiliados, fue crucial para superar la falta inicial de conocimiento sobre las demandas reales del sector. La participación de ambas partes garantizó una visión integral y objetiva, permitiendo identificar áreas de oportunidad y diseñar soluciones pertinentes. La metodología empleada para este mapeo incluyó y aportó rigor y validez a los resultados obtenidos.

Este análisis profundo de necesidades sentó las bases para el diseño de un proceso de consultoría interno personalizado de acuerdo a las necesidades de la cámara y sus afiliados. Dicho proceso se plasmó en una herramienta práctica y accesible: una hoja de cálculo en Excel. La elección de este formato se justificó por su familiaridad y facilidad de uso para el personal de la cámara, asegurando su correcta implementación y seguimiento. El Excel no solo sirvió como un instrumento de diagnóstico, sino que también incluyó secciones para registrar recomendaciones específicas para cada empresa, facilitando la implementación de soluciones a medida. Este enfoque personalizado es un diferenciador clave del modelo, ya que aborda las particularidades de cada negocio y maximiza el impacto de la consultoría.

Además de la consultoría individualizada, el proyecto abordó un aspecto crucial para el crecimiento de la cámara: la captación de nuevos socios. Se estableció un procedimiento claro y eficiente para la identificación de potenciales afiliados, y se diseñó material promocional exclusivo para apoyar este proceso. Este material, el

cual consta de un folleto, se creó con el objetivo de comunicar de manera efectiva los beneficios de pertenecer a CANACO SERVYTUR GUASAVE, destacando el valor añadido que representa el nuevo modelo de consultoría.

La implementación del modelo de consultoría interna ha demostrado ser de gran importancia para CANACO SERVYTUR GUASAVE. Al ofrecer servicios que responden directamente a las necesidades de los afiliados, se fortalece el interés por la membresía y se genera un mayor sentido de pertenencia. Las soluciones personalizadas no solo mejoran la gestión de las empresas, sino que también contribuyen a una mejor visualización de la cámara en la región, posicionándola como un aliado estratégico para el desarrollo empresarial. Este impacto positivo se traduce en un mayor dinamismo económico para la comunidad en general.

A nivel personal y profesional, esta experiencia ha sido sumamente enriquecedora. Comprendió la importancia crucial de la escucha activa, una habilidad esencial para cualquier consultor. La capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente y ofrecer soluciones a medida es un factor determinante para el éxito de cualquier proyecto de consultoría. Además, pudo constatar el valor estratégico de la consultoría interna como herramienta para generar valor dentro de una organización y fortalecer los vínculos con sus clientes. La realización de la tesis, en este sentido, ha sido una oportunidad invaluable para aplicar los conocimientos teóricos en un entorno real y desarrollar habilidades prácticas esenciales para mi futuro profesional.

Finalmente, consideramos que CANACO SERVYTUR GUASAVE representa una excelente oportunidad para futuros residentes. Durante mi estancia, pude identificar áreas de mejora, como la gestión de la base de datos y la actualización de la información de los afiliados, lo que abre la puerta a nuevos proyectos e investigaciones que puedan contribuir al fortalecimiento de la institución. La implementación de un sistema robusto de gestión de la información, por ejemplo, podría ser un área de enfoque para futuras residencias, complementando el trabajo

realizado en este proyecto y asegurando la sostenibilidad del modelo de consultoría a largo plazo.

VIII. FUENTES DE INFORMACIÓN

8.1. Bibliografía

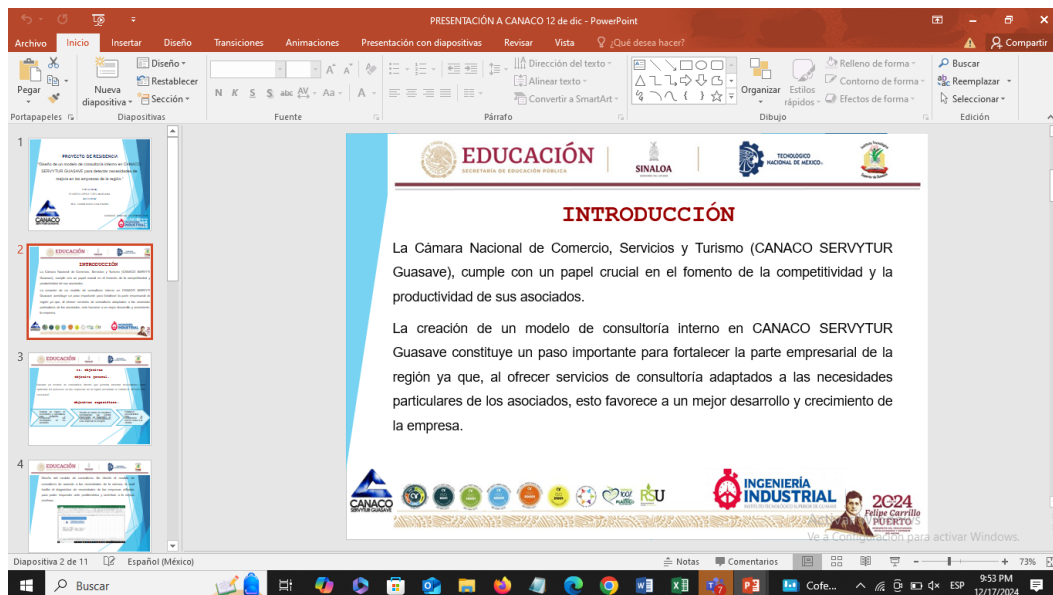
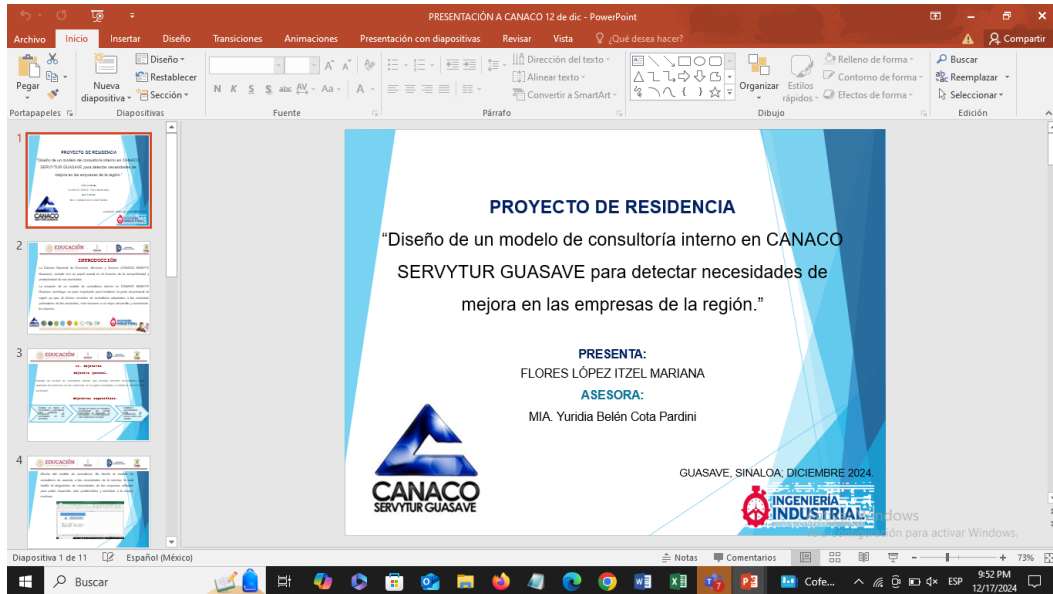
- Albano, S. (2016). Consultores, empresarios, herramientas de gestión y vinculación con responsabilidad social. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 204.
- Andes, U. d. (2021). *Manual del consultor: Guía de buenas prácticas*. 2006: Consultantes talento y conocimientos en administración.
- Antonorsi Blanco, M. (marzo de 2009). *IESA*. Obtenido de Consultoría interna: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/j10antonorsi.pdf>
- Cach P.M. (2021). *Estandares de calidad en base a la ISO9001:2015 para la optimización de tiempos y recursos en actividades del giro industrial*. Reporte de la fiscalía.
- Chiavenato, A. (2005). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw-Hill.
- CNEC. (2024). *Cámara Nacional de Empresas de Consultoría*. Obtenido de <https://www.cnec.org.mx/>
- CONOCER. (2017). *Estandar de competencias EC0249*. Obtenido de Proporcionar servicios de consultoría general : https://www.conocer.gob.mx/contenido/publicaciones_dof/2017/EC0946.pdf
- González Herrera, K., Dorantes Balderas, M., & Perez Dzul, M. (2017). *Introducción a la consultoría general en base a la EC0249*. México: ECOFRAN.
- Gutiérrez Gutiérrez, A. (2011). *Proceso de la comunicación en consultoría organizacional*. Guadalajara, Jalisco: Universidad de Guadalajara.
- Hernández Arias, A., & Mirabal Martínez, A. (2020). Servicios de consultoría: Requerimientos básicos del cliente. *Compendium*, 23, 45.
- Hernández, A., & Mirabal, A. (2020). Servicios de consultoría organizacional. *Compendium*, 23(45), 45. Obtenido de Requerimientos básicos de cliente.
- Iniesta, L., & Iniesta, I. (2010). *Manual del consultor de marketing: Cómo tomar decisiones sobre productos y servicios*. Barcelona: PROFIT.

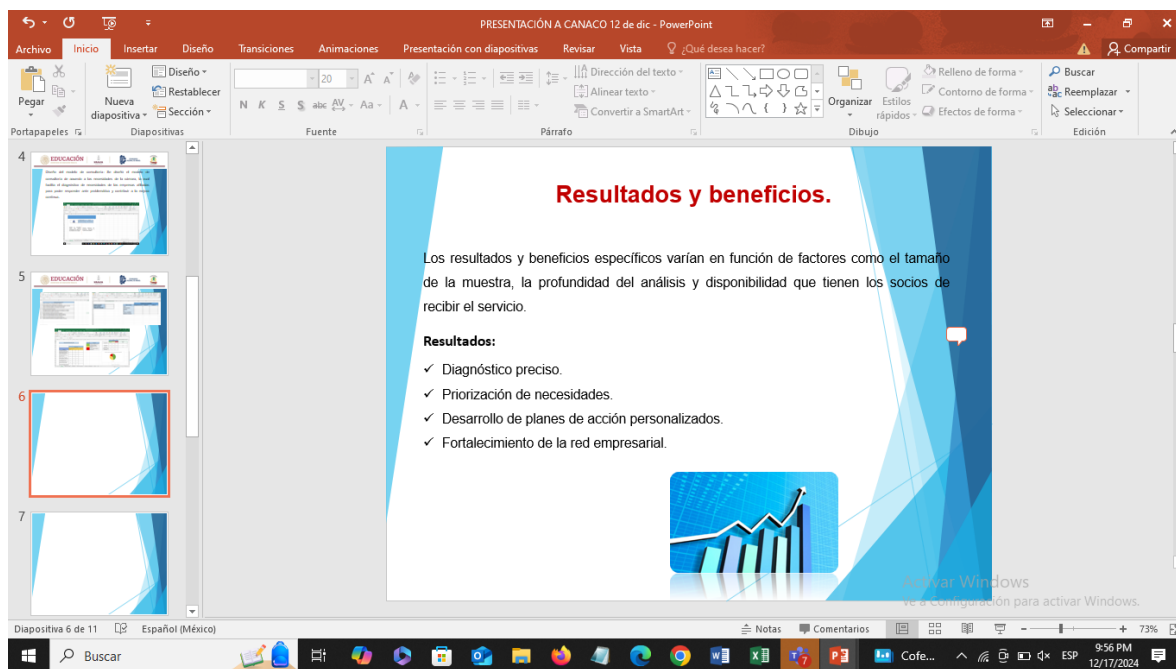
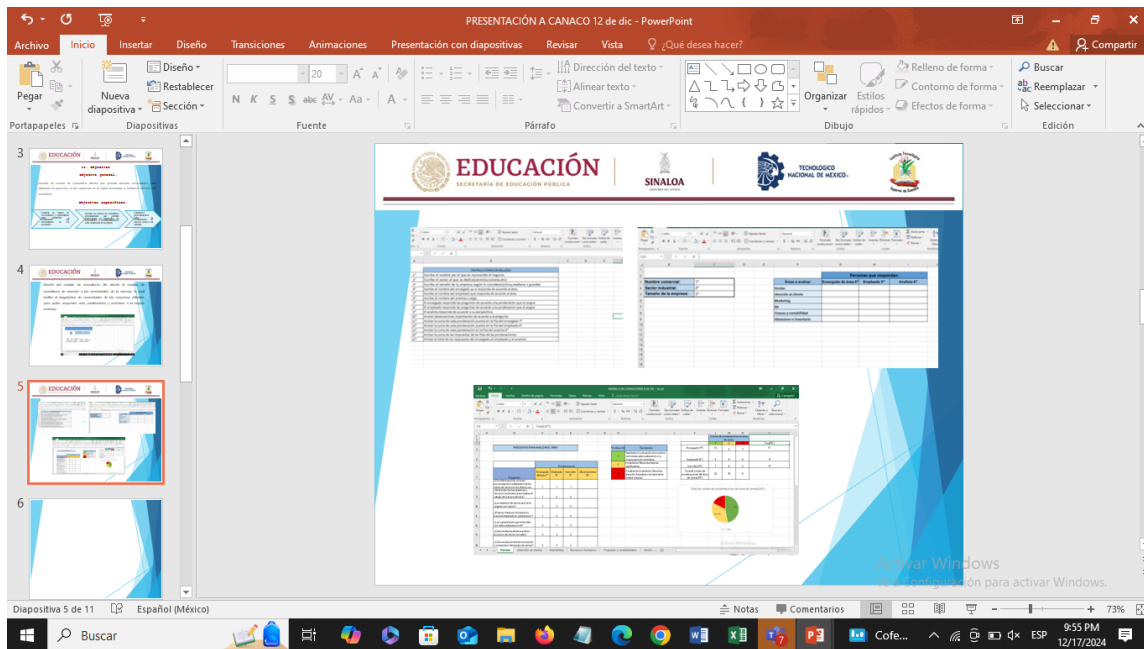
- J., J. (6 de mayo de 2021). *saless business school*. Obtenido de Consultoría de ventas: <https://salesbusinessschool.es/thinking-on-sales/consultor-de-ventas/>
- Kurb, M. (2010). *La consultoría de empresas: guía para la profesión (Tercera ed.)*. Tercera Edición: Limusa.
- López , R. (2005). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*, 67-81. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>
- López Lorenzo, M., León Santos , M., & Portera Lara, L. (2006). Aspectos generales sobre el origen y conformación de los servicios consultivos. *Ciencias de la información*, 41-50.
- Lossano Pozo, M. (2009). Elementos para la consultoría en empresas familiares. *Pensamiento y gestión*, 237.
- Navarro, R. (2013). El proceso de observación:El caso de la práctica supervisada en inglés en el caso de la Sede de Occidente. *Revista de las Sedes Regionales XIV (28)*, 54-69. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/intersedes/article/view/12122/11408>
- Olarte, J. (2022). Aprendizaje organizacional y la consultoría en el futuro. *Revista Latinoamericana de Educación*, 70-86.
- Palací Descals, F., & Bernabe castaño, M. (2013). *Introducción a la consultoria organizacional*. México: Sanz y Torres. Obtenido de Consultoría organizacional.
- Pérez Escalante, S. (2017). La relación consultor-cliente en : Oficina del Trabajo. *La consultoría de empresas,Guía para la profesión*, 55-77.
- Ramos, H. (30 de junio de 2022). *¿Qué hace una consultora legal?* Obtenido de Revista consultoría: <https://revistaconsultoria.com.mx/que-hace-una-consultora-legal/#:~:text=Las%20consultoras%20jur%C3%ADdicas%20tiene%20la,beneficios%2C%20responsabilidades%20y%20leyes%20existentes.>
- Sánchez Ángeles, A. (julio de 2017). *Univerddidad Autónoma del estado de Hidalgo*. Obtenido de Tipos de consultoría: https://web2.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/zimapan/contaduria/2017/la_consultoria_en_la_micro__pequena_y_mediana_empresa.pdf
- Sánchez Ángeles, A. (Julio de 2019). *Universidad Autónoma Del Estado de Hidalgo*. Obtenido de Tipo de consultoría:

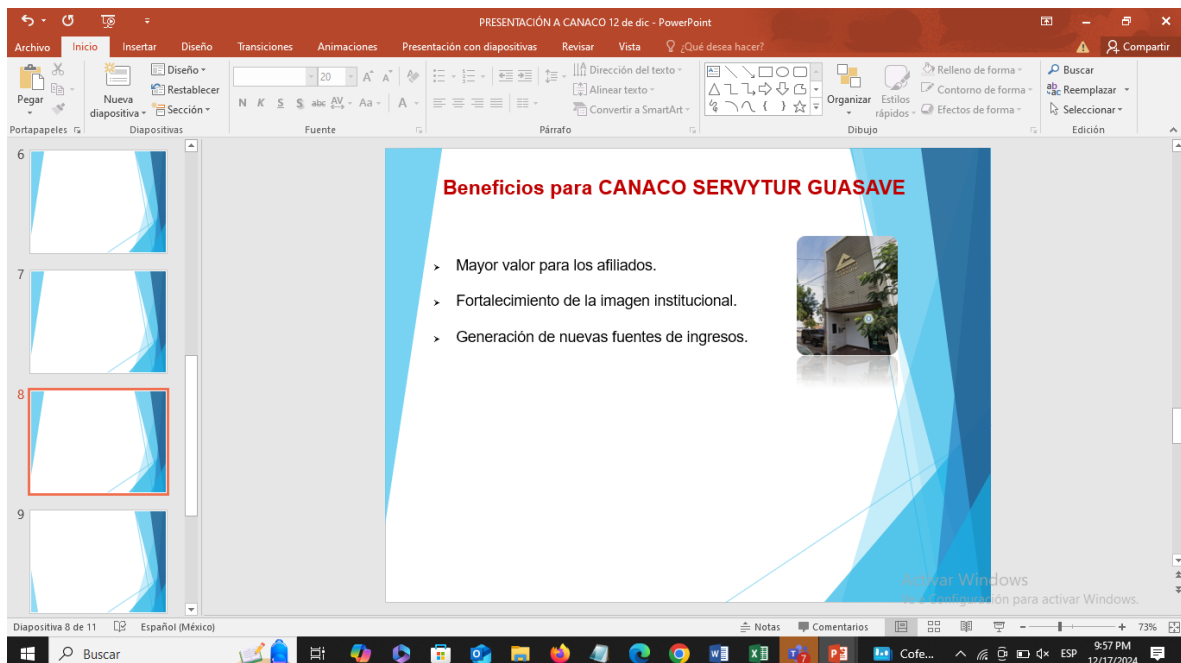
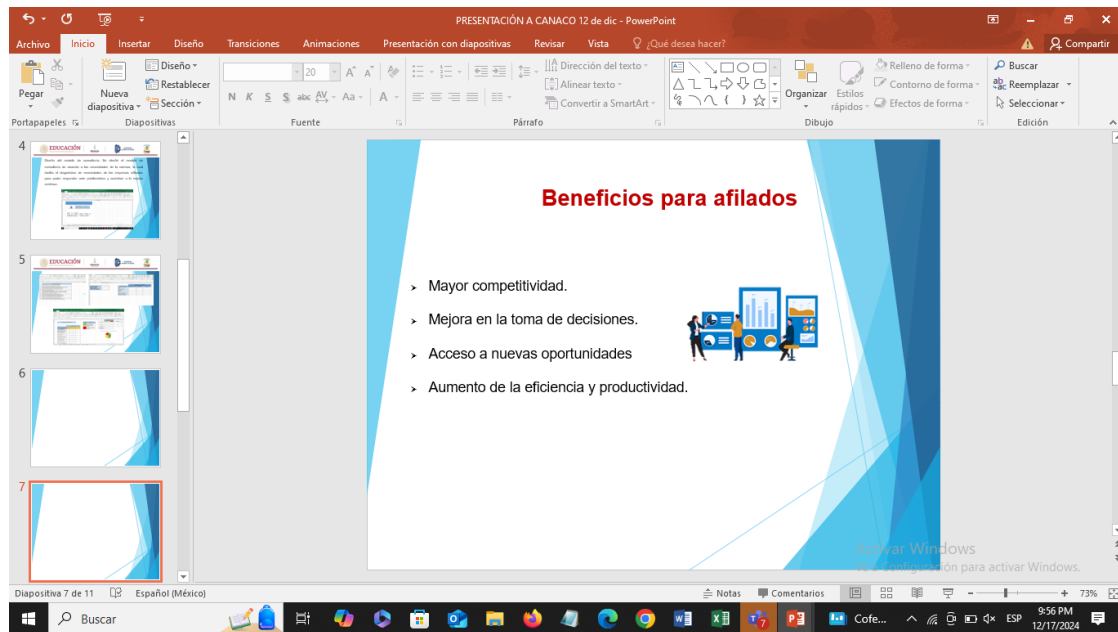
https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/zimapan/contaduria/2019/objeto-de-aprendizaje-acp-jd.pdf

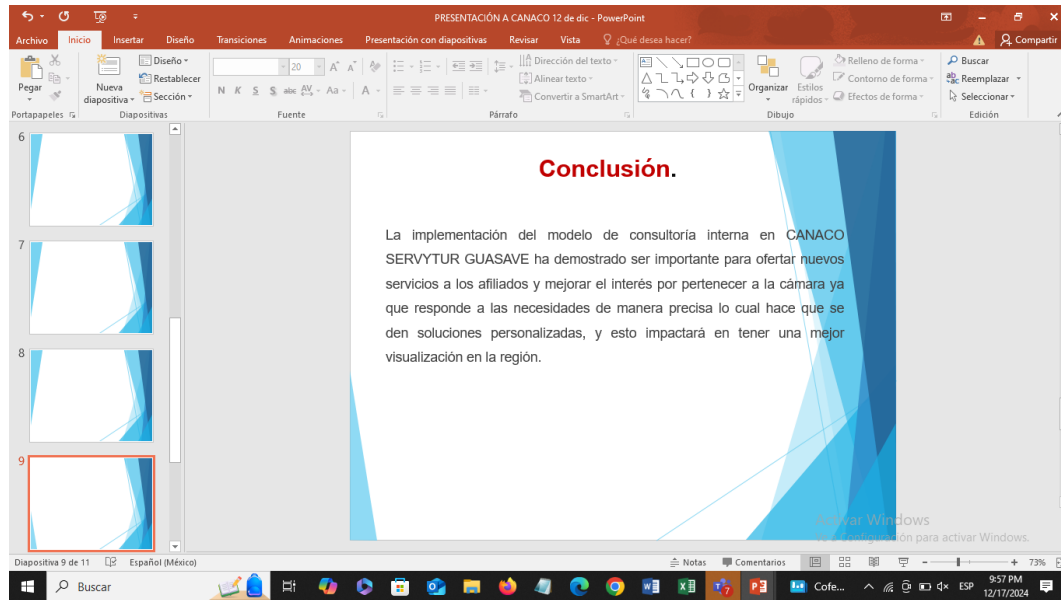
Steffanell De León, I., & Arteta Peña, Y. (2017). La satisfacción del cliente interno en pequeñas y medianas empresas hoteleras. *Ciencias Holguín*, 1-13.

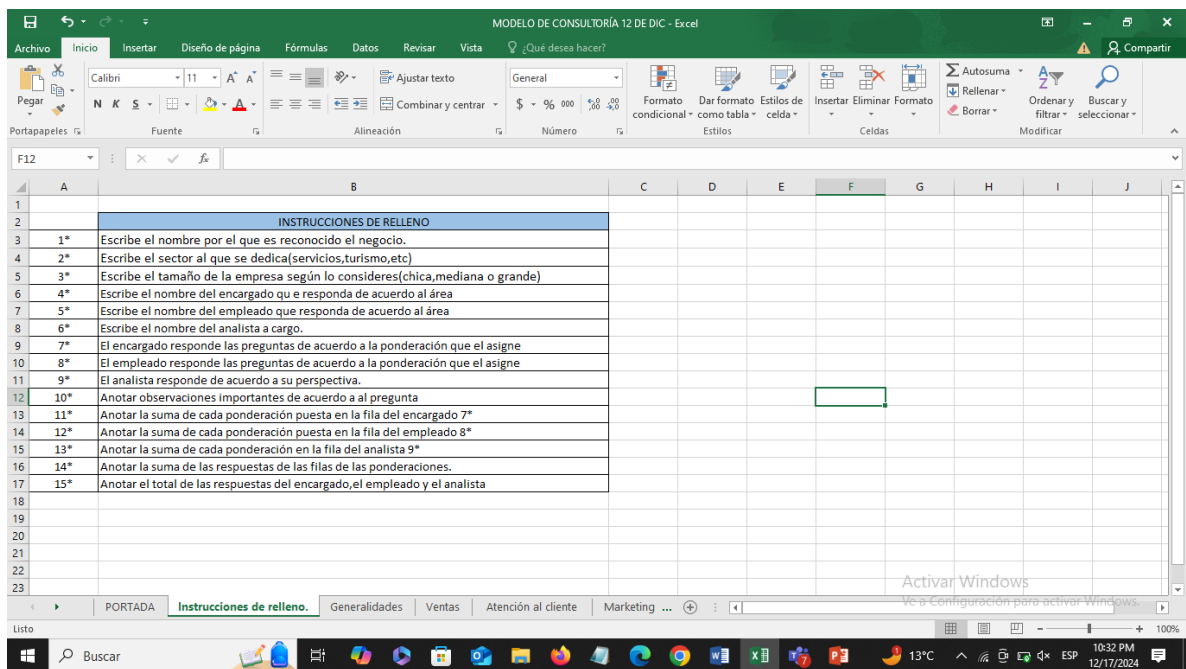
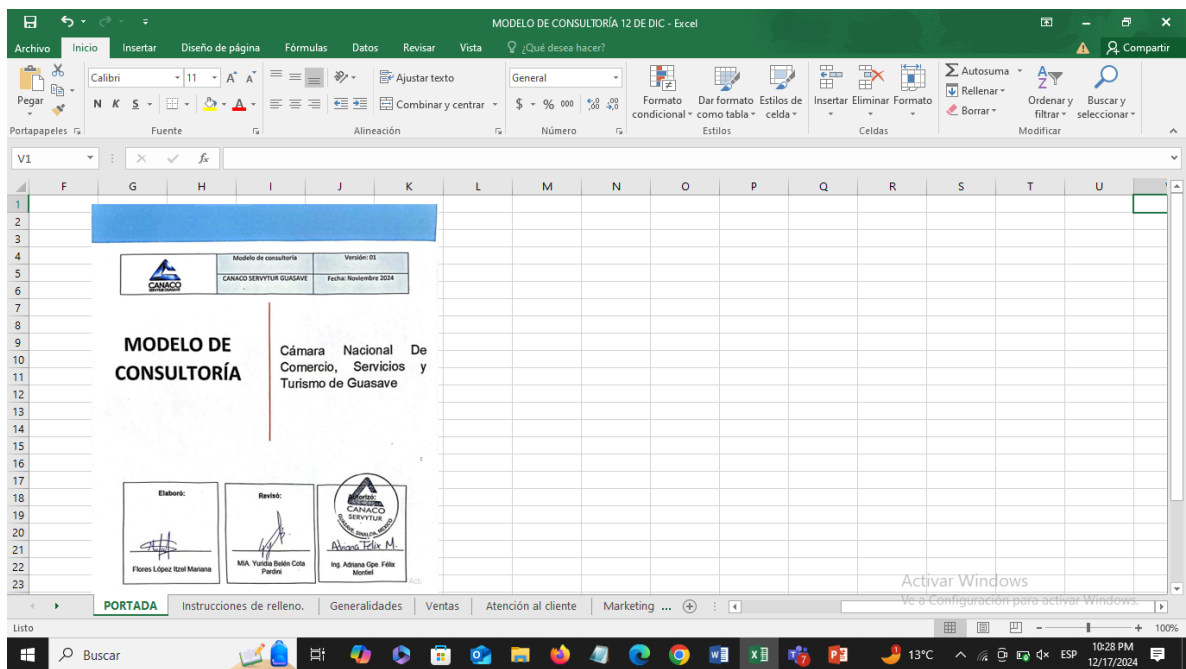
IX. ANEXOS











MODELO DE CONSULTORÍA 12 DE DIC - Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer?

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

C21

Personas que respondan.			
Áreas a evaluar	Encargado de área.4*	Empleado 5*	Analista 6*
Ventas			
Atención al cliente			
Marketing			
RH			
Finanzas y contabilidad			
Almacenes e inventario			

Activar Windows

Ve a Configuración para activar Windows.

PORTADA Instrucciones de relleno. Generalidades Ventas Atención al cliente Marketing ...

13°C 10:34 PM 12/17/2024

MODELO DE CONSULTORÍA 12 DE DIC - Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer?

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

O3 Total(15*)

PREGUNTAS PARA ANALIZAR EL ÁREA				Ponderaciones		Conteo de ponderaciones en área de ventas				
Preguntas	Encargado del área 7*	Empleado 8*	Consultor 9*	Observaciones 10*	Ponderación	Descripción	Encargado (17)	Empleado (12)	Consultor (13)	Total (15*)
¿Considera que hay un buen porcentaje de cumplimiento de las metas de ventas en los últimos tres meses?	1	1	1		1	Satisfecho: La situación se encuentra controlada adecuadamente y no ocupa atención inmediata.	12	4	1	17
¿Se brindan las herramientas y recursos necesarios para realizar el trabajo de manera efectiva?	1	2	2		2	Insatisfecho: Necesita mejoras significativas.	5	6	6	17
¿Los objetivos de ventas que se le asignan son claros?	1	2	2		3	Totalmente insatisfecho: Necesita atención inmediata y es importante realizar mejoras.	7	8	2	17
¿El apoyo dado por el supervisor hacia el empleado es satisfactorio?	1	2	2				24	18	9	
¿Las capacitaciones que se brindan son adecuadas para su rol?	2	1	2							
¿Cómo evalúa la eficiencia de los procesos de ventas actuales?	3	3	2							
¿Cómo evalúa el nivel de motivación y compromiso del equipo de ventas?	2	3	2							

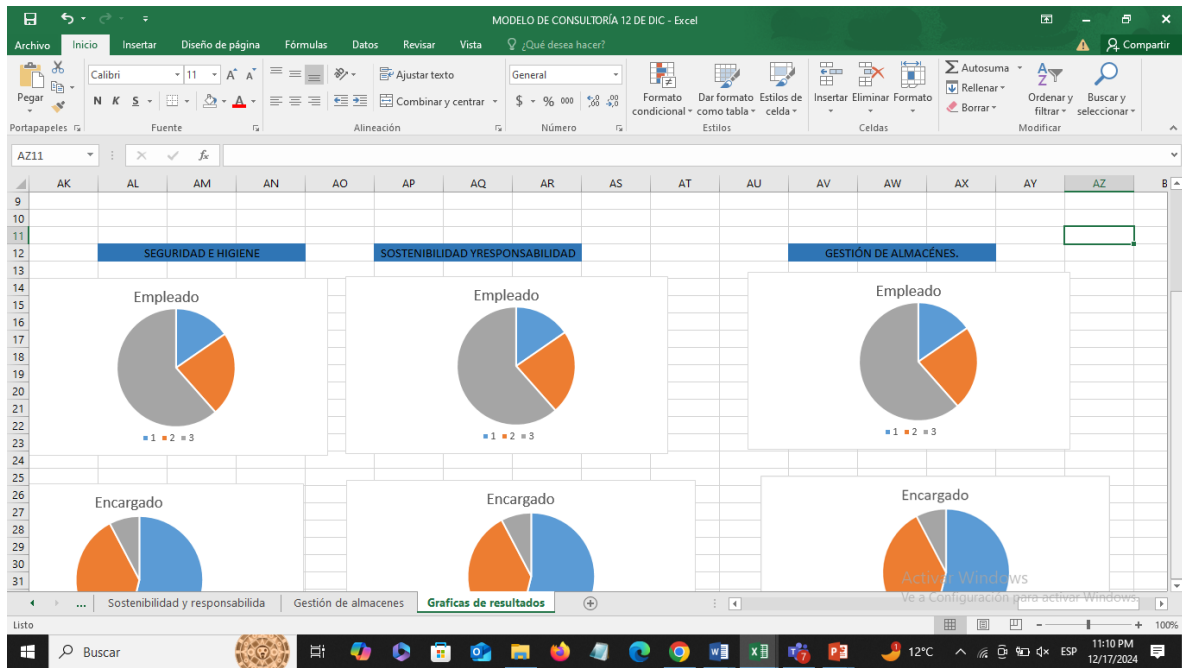
Total de conteo de ponderaciones del área de ventas (14*)

Activar Windows

Ve a Configuración para activar Windows.

PORTADA Instrucciones de relleno. Generalidades Ventas Atención al cliente Marketing ...

13°C 10:35 PM 12/17/2024



CONTESTADO Modelo de consultoría para el DIAGNOSTICO DE NECESIDADES PAQUETERÍA (1) - Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer?

Pegar Fuente Alineación Número Formato condicional Estilos Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Autosuma Rellenar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Modificar

PORTADA Generalidades Ventas Atención al cliente Marketing Finanzas y contabilidad

Nombre comercial:	CRN paquetería	Áreas a evaluar	Encargado de área.	Empleado	Analista
Sector industrial:	Servicios	Ventas	CAROLINA GONZALEZ	Ximena Valdez	Itzel Flores
Tamaño de la empresa:	PEQUEÑA	Atención al cliente	CRISTINA GONZALEZ	Guadalupe Rodríguez	Itzel Flores
		Marketing	CRISTINA GONZALEZ	Guadalupe Rodríguez	Itzel Flores
		Finanzas y contabilidad	ROSARIO LOPEZ	Marco Lugo	Itzel Flores
		Gestión de logística	RAMON NORIEGA	Oscar Ángulo	Itzel Flores

CRN PACK
ENVÍO EXPRESS
PAQUETERÍA Y MENSAJERÍA

Activar Windows

12°C 10:51 PM 12/17/2024

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES (PROVAG) - Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer?

Pegar Fuente Alineación Número Formato condicional Estilos Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Autosuma Rellenar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Modificar

PORTADA Generalidades Ventas Atención al cliente Marketing Recursos humanos F ...

Nombre comercial:	PROVAG S.A DE C.V	Áreas a evaluar	Encargado de área.	Empleado	Analista
Sector industrial:	Servicios	Ventas	Hector Flores	Alejandra López	
Tamaño de la empresa:	Pequeña	Atención al cliente	Angeles Lugo	Manuel Herera	
		Marketing	Hector Flores	Manuel Herera	
		RH	Daniel Herendia	Sofía Cazares	
		Finanzas y contabilidad	Rubén Soto	Samuel Villalobos	
		Tecnología y sistemas	Pedro Sánchez	Mariana Castañeda	

PROVAG S.A. DE C.V.
SERVICIOS DE LOGÍSTICA

Activar Windows

12°C 10:53 PM 12/17/2024