UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

La Consultoría, una herramienta que favorece la competitividad de las MiPymes en México

Tesis para obtener el título de:

MAESTRA EN ESTRATEGIAS COMERCIALES

Presentado por:

Araceli Michelle León Alvarado

Directora: Dra. Antonia Terán Bustamante

México D.F. Septiembre 2016

A Dios, por demostrarme su amor incondicional cada día…

A mis padres por siempre impulsarme a ser mejor…

A Pablo, éste es un logro de ambos amor….

A mis hijos, por ser mi mayor inspiración…

A Tony, por tantos aprendizajes profesionales y personales.

ÍNDICE

Tablas 1
ABSTRACT 2
RESUMEN 3
Capítulo 1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL 8
1. Caracterización del Sector Empresarial en México 8
1.2.1 Tasa de Mortalidad Empresarial de MiPymes 12
1.3 Desafíos al interior de Micro, Pequeñas y Medianas empresas 13
1.3.1 Fortalezas 13
1.3.2 Retos 14
1.4 Fragilidad de MiPymes en México: Competitividad 19
a. Foro Económico Mundial 20
b. Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional 20
c. Índice de Competitividad Global del IMD 21
d. Índice de Competitividad Internacional 22
1.5 Instrumentos de apoyo para Profesionalización de MiPymes 23
1.5.1 Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) 25
1.5.2 Fondo PYME 25
1.5.3. Nafinsa 26
1.5.4. Bancomext 26
1.5.5. Pepe y Toño 26
Capítulo 2. Caracterización del Sector de Servicios de Consultoría 28
2.1 Antecedentes de la Consultoría 28
2.2 Consultoría como soporte de competitividad empresarial 28
2.3 Consultoría en México 30
2.3.1 Consultoría para Micro y Pequeñas Empresas en México 31
2.3.1.1 Consultoras privadas especializadas en MiPymes 32
Consultorías Pymes 34
EPI Consultores 35
Capítulo 3. METODOLOGÍA 36

3.1 Tipo y diseño general de la investigación 36
3.2. Herramientas empleadas.....36
3.2.1 Cuestionario.....37
3.2.2 Entrevistas 38
3.3 Conceptualización y términos empleados 38
Capítulo 4. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 39
1. Interpretación e integración de los resultados 39
2. Resultados de Encuesta 40
3. Resultados de Entrevista.....48
4.2 Conclusiones.....51
4.3. Recomendaciones 53
REFERENCIAS 58
GLOSARIO.....61
Anexo 1: Informalidad en los países de América Latina.....63
Anexo 2: Anuario de Competitividad Mundial 2015 Vía IMD.....64
Anexo 3: Ranking de posiciones del Índice de Competitividad Internacional 2015.....66
Anexo 4:Programas de Apoyo Financiero NAFINSA para MiPymes 67
Anexo 5:Programas de Apoyo Financiero Bancomext para MiPymes 70
Anexo 6: Vault Rankings and Review, 2015 (1-10) 76
Anexo 7: Cuestionario.....77
Anexo 8: Guion para Entrevista a Consultores e Investigadores 80

Índice de figuras y gráficas

Tablas

Tabla 1.1. Clasificación de las empresas en México……9
Tabla 1.2. Cantidad de empresas, empleo y producción por estrato, 2009 …….……10
Tabla 1.3. Fuentes de financiamiento para pymes en México (porcentajes)- ……...……..……18
Tabla 1.4. Las mayores economías del mundo (millones de dólares)……...…….21
Tabla 2.1. Principales sectores y subsectores de la industria consultora en México…… .30
Tabla 3.1. Instrumentos aplicados……..... 36
Tabla 3.2. Entrevistas realizadas…….….. 37
Tabla 4.1. Clasificación de empresas entrevistadas ……..41
Tabla 4.2. Perfil de Consultor para MiPyme……...……..... 56

Gráficas

1.1 Producción por estrato y tamaño…….. 11

4.1 Clasificación de empresas entrevistadas…….….40

4.2 Emisión de comprobantes de transacción……..… 42

4.3 Desempeño en ventas primer bimestre 2016 versus 2015 ……...…. 43

4.4 Factores de incremento en ventas en 201 versus……..…. 44

4.5 Factores de estancamiento o disminución de ventas versus 2015…....… 45

4.6 Programas gubernamentales y privados ……..… 46

4.7 Interés en recibir consultoría *ad hoc* para la empresa …….....47

4.8 Factores de desinterés para diagnóstico empresarial …….....…47

4.9 Esquema de pago para diagnóstico empresarial…….. …50

ABSTRACT

The aim of this paper is to study, analyze and dimension MiPyme´s relevance in Mexican economic and social environments, while facing highly competitive outlook due to new international top companies entering to national markets. Likewise, the hypothesis of Consulting programs as a tool to strengthen these type of companies, will be tested by a mixed methodology through 300 surveys to owners of Mexican enterprises in order to measure their interest, knowledge and confidence to participate in organizational diagnoses and government programs, as well as 7 interviews with specialized Consultants and Researchers in the matter, to assure a correct understanding of the main entrance barriers they face, aswell as some examples of success cases they have being responsible for. At last, an ideal Consultant profile will be developed, in order to list the basic characteristics a successful expert on small and medium companies should be like. This profile could be utilized either by government or business owners as a frame to select an adequate Consultant for a project or even by Consultants who are seeking to enter in small business diagnose or improve their actual performance on it.

The survey`s results showed that 81% of the companies polled, find Consultants support valuable to ease their management with an ideal payment scheme by Project; 19% of the not interested companies allude their business do not need this type of support (46%) or they cannot afford it (36%). "Fondo Pyme" was the government instrument with the highest top of mind with a 23% of share, while "Pepe y Toño", a private program, presented 21% of share. Unfortunately 18% of the companies being polled did not know any public or private program.

Face to face interviews with Consultants showed that the main entrance barriers for MiPymes to participate in consulting programs are: Investment uncertainty, power centralization, risk aversion and lack of prepared talent to participate in transformation process. Every Consultant shared extensive success cases, where consulting increased competitiveness and sales for the organizations they worked for.

Keywords: *MiPymes, consulting, competitiveness*

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es analizar y dimensionar la relevancia que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) tienen en la economía y sociedad mexicana, ante un entorno competitivo y con entrada de empresas líderes internacionales en el mercado nacional. Se pretende corroborar la hipótesis de que la Consultoría es una herramienta que puede fortalecer la competitividad de éstas, consolidándolas en sus mercados y ampliando su esperanza de vida, por medio de la aplicación de 300 encuestas a dueños de empresas mexicanas con objeto de conocer su interés y apertura para participar en procesos de diagnóstico empresarial y programas gubernamentales, así como 7 entrevistas a Consultores e Investigadores especializados, para entender barreras de entrada, alcances y casos de éxito de empresas en las que han intervenido. Por último se presenta un perfil ideal de Consultor, listando los atributos básicos que facilitan el éxito de su labor, pudiendo ser utilizado por gobierno o empresarios para procesos de selección e incluso, para Consultores interesados en perfeccionar sus habilidades o incursionar en el mercado de MiPymes.

Las encuestas arrojaron que el 81% de los empresarios consideran útil el apoyo de un Consultor para facilitar su gestión con esquema ideal de pago por proyecto. El 19% de los encuestados que no se interesan en participar en diagnósticos organizacionales, refieren en 46% que sus negocios no lo necesitan o que no pueden pagarlo en 36%. Fue Fondo PYME, el instrumento gubernamental más conocido en 23%, seguido por “Pepe y Toño” con 21% de menciones. Preocupantemente el 18% de los encuestados desconocían la existencia de programas gubernamentales.

Los Consultores refieren que las principales barreras para que las MiPymes participen en programas de consultoría, se deben a situaciones asociadas con incertidumbre, inversión, centralización de toma de decisiones, miedo al riesgo y falta de preparación del talento para participar en procesos de transformación. Todos los entrevistados refirieron casos de éxito donde la aplicación de Consultorías incrementó la competitividad de las empresas en las que participaron.

Palabras clave: *MiPymes, consultoría, competitividad.*

INTRODUCCIÓN

El sector empresarial de México es medular para su desarrollo económico y también social. Los cambios tecnológicos, la apertura de fronteras, la educación, nuevas tendencias y la globalización actual dificultan la permanencia de empresas nacionales, ante la entrada de extranjeras con propuestas de valor relevantes para el consumidor mexicano: con mayores opciones y exigencias. La situación se agrava aún más, cuando en dicho panorama, consideramos que las Micro y Pequeñas Empresas, por su naturaleza, presentan mayor complicación para acceder a tecnologías, herramientas y conocimientos de vanguardia, que les apoyen para hacer frente a las necesidades de sus entornos. Es importante mencionar que, a pesar de ser el sector económico con mayores retos, las MiPymes constituyen la mayor concentración de unidades empresariales, según INEGI (2015) el 99.81% del volumen total de unidades empresariales, y la fuente de empleo más representativa en el país, por lo que la maximización del valor en sus actividades provee a la nación de estabilidad, crecimiento económico y desarrollo social.

Una herramienta que ha cobrado especial relevancia en el tramo empresarial, como soporte para la maximización del valor generado por entidades económicas de diversos sectores, es la consultoría. La premisa de la presente investigación se refiere a la utilidad y trascendencia que éste tipo de asesorías podría significar para la generación de valor, maximización de recursos y competitividad para las MiPymes en México.

La presente investigación se divide en cuatro capítulos; en el primero se abordan los conceptos fundamentales relacionados con la estratificación empresarial en México, haciendo especial énfasis en el panorama actual de MiPymes y cómo éste ha impactado su esperanza de vida en los últimos años. Posteriormente, se procede a la conceptualización de rubros relacionados con competitividad del entorno mexicano, así como un análisis de los principales indicadores de competitividad, reflexionando cómo el entorno de éste sector impacta el desarrollo económico y social del país. Asimismo, se presentan los programas y proyectos gubernamentales enfocados a éste tipo de unidades económicas.

El segundo capítulo desarrolla los orígenes, bases, historia y relevancia actual de la Consultoría a nivel mundial, para posteriormente analizar el panorama del diagnóstico organizacional en

México y sus MiPymes. Se incluyen algunas de las firmas privadas más relevantes en el mercado, así como sus ventajas competitivas particulares.

En el tercer capítulo se aborda a detalle la Metodología utilizada para entender de primera mano la realidad experimentada por los pequeños empresarios mexicanos por medio de una de investigación cuantitativa, aplicando 300 encuestas a empresarios con objeto de conocer su conocimiento, interés y apertura en la participación de servicios de consultoría empresarial incluyendo privados y gubernamentales. Se busca asimismo, enriquecer la investigación por medio de prácticas cualitativas por medio de entrevistas a Consultores e Investigadores especializados en Micro y Pequeñas empresas, así como un Consultor contratado por el INADEM para desarrollar proyectos de infraestructura regional, con objeto de entender las áreas de oportunidad más relevantes en dicho sector empresarial, que de ser solucionadas, podrían mejorar su competitividad.

En el cuarto y último capítulo se presenta un profundo análisis de los resultados de éstas investigaciones para afianzar con bases sólidas la generación de un perfil ideal de Consultor, así como las recomendaciones y conclusiones que podrían facilitar el logro de la competitividad y éxito del sector empresarial con más desafíos en la economía mexicana, por medio de la correcta gestión de modelos de Consultoría.

La problemática que la presente investigación aborda, se refiere a cómo la falta de profesionalización e institucionalización de MiPymes afecta su capacidad de respuesta y competitividad en entornos tanto nacionales como globales. La esperanza de vida de éste sector se ve amenazada por la entrada de nuevas compañías consolidadas, con propuestas de valor atractivas para sus mercados y herramientas que consolidan su competitividad en el mercado mexicano.

La justificación de la presente, alude a que son las MiPymes, el tramo empresarial con mayor participación en unidades económicas y fomento de empleo en el país, desafortunadamente estas instituciones tienen un ciclo de vida 3 veces más corto que las Grandes empresas. Alarmantemente, de cada 10 empresas que comienzan operaciones casi 4 desaparecerán antes del primer año de vida, (Eduardo Soja, 2015). Ésta situación afecta la competitividad del sector y con ello del país entero, por su relevancia económica y social.

Para profundizar el conocimiento, se plantearán los siguientes objetivos de investigación:

1. Entender el entorno y relevancia de MiPymes: unidades económicas, fuente de empleos, esperanza de vida y retos para fortalecer su competitividad en el mercado
2. Corroborar casos de éxito donde la Consultoría ha favorecido la generación de valor, utilidades y competitividad de MiPymes en México
3. Conocer el interés y apertura de dueños de MiPymes, para recibir orientación profesional en modo de consultoría, por medio de 300 entrevistas a unidades económicas dentro del Distrito Federal y Estado de México.
4. Generar un Perfil de Consultor especializado en MiPymes que permita acotar las características tanto profesionales como personales que contribuyan al correcto diseño de diagnósticos, generación de confianza, construcción equipos de trabajo eficientes, gestión efectiva y métricas de control para fortalecer la competitividad de la organización.

La presente investigación estudia y analiza la situación actual del sector de Micro, Pequeñas y pequeñas empresas (MiPymes) en México, así como sus características, esperanza de vida, competitividad y relevancia en la actividad económica del país. Con base en éste conocimiento, se busca encontrar la correlación de éxito entre la asesoría brindada a MiPymes en contextos de consultoría empresarial, así como la percepción de empresas sobre los beneficios en su operación al recibir éste tipo de orientación profesional. Con base en una estrategia metodológica que incluye fuentes de información primarias y secundarias, así como el análisis del impacto que la consultoría significa en el desarrollo y consolidación de las mismas, se pretende corroborar beneficios en su competitividad y con ello esperanza de vida. Por lo anterior la problemática planteada en la presente investigación se relaciona con los siguientes conceptos (ver Tabla A).

Tabla A. Planteamiento del problema, hipótesis y objetivos de la Investigación

PREGUNTAS	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	ACCIONES
1. ¿Es la Consultoría una herramienta que favorece la competitividad de las MiPymes en México?	El diagnóstico organizacional facilita la detección de áreas de oportunidad y procesos organizacionales que al solucionarse fortalecen su competitividad	Encontrar casos de éxito fundamentados con información cuali y cuantitativa donde la Consultora haya fortalecido la competitividad de MiPymes	Entrevistar Consultores e Investigadores sobre casos de éxito en los que han participado. Investigación en bibliografía disponible
2. ¿Cuál es la relevancia económica y el entorno actual de MiPymes en el país?	Las MiPymes representan la mayor densidad de unidades económicas y fuente de empleos, pero aportan sólo de forma simbólica al PIB	Entender el entorno y relevancia de MiPymes: unidades económicas, fuente de empleos, esperanza de vida y retos para fortalecer su competitividad en el mercado	Investigar en fuentes gubernamentales: - SE - INEGI - Promexico Investigación en Papers publicados en materia
3. ¿Existen casos de éxito de la implementación de Consultoría a MiPymes?	Deben existir casos exitosos, con métricas definidas, para afirmar que la consultoría repercute positivamente al éxito de pequeñas y medianas empresas	Investigar casos de éxito donde la consultoría favorece la generación de valor, utilidades y/o permanencia de MiPymes en México y/o Latinoamérica	Investigación en fuentes públicas, casos de éxito de empresas en México y Latinoamérica
4. ¿Están interesadas las MiPymes en recibir orientación profesional para mejorar su competitividad?	Los tomadores de decisión en la operación de MiPymes deben estar interesados en recibir orientación profesional	Conocer el interés y apertura de dueños de MiPymes, para recibir orientación profesional en modo de consultoría, por medio de 300 entrevistas a unidades económicas dentro del Distrito Federal y Estado de México. Conocer la perspectiva de Consultores e Investigadores sobre apertura y barreras de entrada de empresarios	Diseñar y aplicar 300 entrevistas a MiPymes del poniente de la Ciudad de México sobre su interés y experiencia en prácticas de consultoría para sus empresas Entrevistar 7 Consultores e Investigadores sobre apertura y barreras de entrada de empresarios mexicanos para participar en Consultoría

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

El objetivo del presente capítulo es conceptualizar teorías clave para abordar los temas fundamentales para el desarrollo de la presente investigación, así como dimensionar la relevancia que el buen desempeño de las MiPymes, con apoyo de consultoría especializada, podría significar para su competitividad y permanencia en el mercado mexicano.

Adolfo García de la Sierna (1990) refiere que el fin del desarrollo económico de una sociedad es dotar a cada miembro de ésta, con la prosperidad necesaria para su bienestar y que pueda actuar de acuerdo con la virtud (Sierna, 2015). En otras palabras, el desarrollo económico debe conducir a la creación de bienestar para cada individuo de la sociedad, una afirmación que podría parecer utópica en nuestra realidad, pero que no podría ser más certera. El fin último de la riqueza de las naciones, debe estar enfocado en mejorar la calidad de vida de los individuos que la conforman y que, junto con el Estado, trabajan para lograrla fomentando un ambiente de justicia y equidad que derive en progreso sustentable.

Un concepto fundamental que permite buscar la sofisticación de las actividades empresariales en una nación, y que justifican el incremento de sueldos en su sociedad por medio del desarrollo de ventajas competitivas sustentables, es la competitividad. Éste concepto se puede definir como la disposición de una empresa o nación para desarrollar méritos que les permitan diferenciarse en sus mercados y con ello, sostener y mejorar su posición dentro de los mismo. (Solleiro y Castañón, 2012).

Asimismo, se analizará el marco empresarial mexicano, así como las particularidades de cada estrato, regulaciones, instrumentos de apoyo y acciones que la iniciativa privada y gubernamental ha instruido en materia de consultoría para micro y pequeñas empresas, con efecto de dimensionar las oportunidades del sector.

1. Caracterización del Sector Empresarial en México

En México, es la Secretaría de Economía (SE) la institución designada a generar el marco normativo, regulatorio y de clasificación de empresas, desde 1985 y actualmente se basa también en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), permitiendo generar referencias y comparaciones versus la clasificación de Canadá y Estados Unidos.

Ésta estratificación, se deriva de la necesidad de diferenciar cada tipo de segmento con base en su propia naturaleza y características, con objeto no sólo de su análisis, sino de la delimitación de sus fortalezas y áreas de oportunidad para que el gobierno e iniciativa privada ofrezcan soluciones específicas y relevantes a sus necesidades, favoreciendo la salud de la economía nacional.

Ésta clasificación utiliza cuatro variables fundamentales: Número de Empleados, ventas anuales, ingresos y activos fijos. Con base en éstos indicadores las empresas pueden ser clasificadas en: Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. La metodología se resume en la siguiente tabla definida por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía desde 2009 (ver Tabla 1.1).

TABLA 1.1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

	Estratificación								
	Micro		Pequeña				Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope Máx	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope Máx
Industria	De 0 a 10	Hasta 4 a	4.6	De 11 a 50	Desde 4.01 hasta 100	9	De 51 a 250	Desde 100.1	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta 4	4.6	De 11 a 30	Desde 4.01 hasta 100	9	De 31 a 100	Desde 100.1	235
Servicios	De 0 a 10	Hasta 4	4.6	De 11 a 50	Desde 4.01 hasta 100	9	De 51 a 250	Desde 100.1	235

* Se consideran empresas Grandes, aquéllas que superan los topes Máximos de Personal, Ventas anuales y tope máximo por industria versus el segmento de Medianas

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Censos Económicos 2009*, México, 2015.

1.2 Relevancia de MiPymes para la Salud Económica del país

El censo levantado por INEGI en 2009, arroja que la mayor concentración de unidades económicas en el país son las MiPymes participando con el 99.81% del volumen total. Son también la fuente de empleo y autoempleo más importante del país al proveer prácticamente 6 de cada 10 posiciones laborales (ver Tabla 1.2).

De aquí se deriva la dependencia de la salud económica y social de México con respecto al desempeño y consolidación de éste estrato empresarial, en el mercado nacional e internacional.

TABLA 1.2. CANTIDAD DE EMPRESAS, EMPLEO Y PRODUCCIÓN POR ESTRATO, 2009

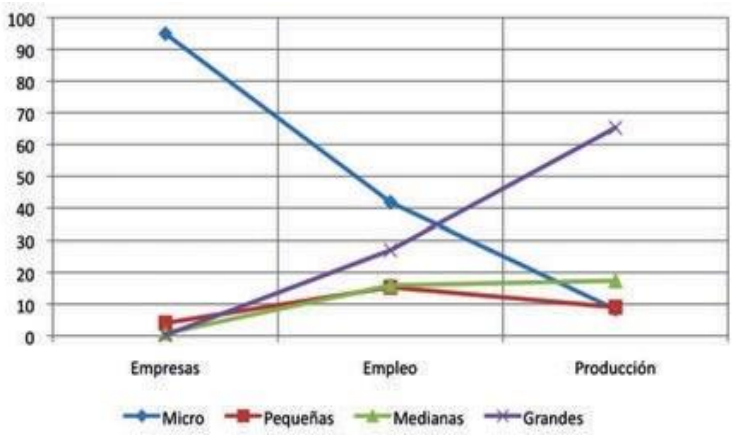
DENOMINACIÓN	Total unidades económicas	Porcentaje	Agrupación
TOTAL NACIONAL	**3 724 019**	**100.00**	**100.00**
Micro	3 536 178	94.96	99.81
Pequeñas	149 968	4.03	NS
Medianas	30 697	0.82	NS
Grandes	7 176	0.19	0.19
DENOMINACIÓN	**Personal ocupado (personas)**	**Porcentaje**	**Personal ocupado por empresa**
TOTAL NACIONAL	**20 116 834**	**100**	**5.40**
Micro	8 414 444	41.8	2.38
Pequeñas	3 078 665	15.3	20.53
Medianas	3 199 650	15.9	104.23
Grandes	5 424 075	26.9	755.86
DENOMINACIÓN	**Producción Bruta Total (miles de pesos)**	**del Porcentaje del total**	**Agrupación**
TOTAL NACIONAL	**10 998 426 457**	**100**	**100**
Micro	916 018 640	8.3	35
Pequeñas	990 357 035	9	NS
Medianas	1 910 297 508	17.4	NS
Grandes	7 181 753 274	65.3	65

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Censos Económicos 2009, (*México, 2015).

En datos más recientes de 2014 según INEGI, las MiPymes sumaban 4 millones 15 mil unidades empresariales, representando el 99% del universo de empresas en el país, generando casi el 72% del empleo total aunque, preocupantemente, pero participando sólo en el 52% del Producto lnterno Bruto (INEGI, 2015).

En 2009, ésta misma institución gestionó un análisis sobre la producción por estrato empresarial, donde se observa que únicamente las Micro empresas a pesar de constituir el 95% de unidades económicas y poco más del 40% de empleos del país, aportan únicamente en 10% al total de la producción nacional, comparado al 65% producido por grandes empresas (INEGI, 2015) (ver Gráfica 1.1).

Gráfica 1.1. PRODUCCIÓN POR ESTRATO DE TAMAÑO (Distribución Porcentual)



Fuente: INEGI (2015), Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Censos Económicos 2009.*

Éstas cifras son alarmantes, dado que en entornos económicos tan competitivos como el actual, donde la globalización y apertura de fronteras incrementan el nivel de dificultad para subsistir, la falta de profesionalización de MiPymes, podrían arriesgar su permanencia en el mercado, y con esto afectar la estabilidad económica y social del país, por ser la fuente de empleo más recurrida por las familias mexicanas.

Isaías Morales (2011), declara que en la generalidad de los países, las empresas micro, pequeñas y medianas representan aproximadamente el 95% del total de sus empresas y el 60% de los empleos de forma alineada a la situación de nuestro país; sin embargo, éste sector aporta más de la mitad del Producto Interno Bruto, situación que discrepa de la realidad mexicana,

donde se supera el promedio de relevancia en unidades económicas para el sector, así como generación de empleo, pero aun así se aporta apenas la mitad del PIB nacional. Por lo anterior, puede asumirse que existe un área de oportunidad interesante para maximizar apoyos que fortalezcan su competitividad, por medio de instrumentos privados y gubernamentales cercanos a su realidad.

En 2008 INEGI levantó una encuesta a ocho mil pequeñas empresas y sorprendentemente, encontró que el 80% de éstas no pudieron proporcionar comprobantes de compra de sus transacciones comerciales, situación que puede ser interpretada como informalidad de operaciones y que se corrobora con el levantamiento de la OECD en 2011 donde México ocupa el Rank 8 de 12, en informalidad de países Latinoamericanos (ver Anexo 1) .

Algunos de los inconvenientes de la informalidad en el sector empresarial, se refiere al escaso acceso a crédito, capacitación, protección legal e innovación. No es suficiente con la intuición para la creación de una empresa, sino que los emprendedores deben concentrar esfuerzos en la profesionalización, organización e innovación de la misma, como pilares que solidifiquen su operación.

1.2.1 Tasa de Mortalidad Empresarial de MiPymes

En 2014 se realizó un análisis acerca de la supervivencia de las empresas en México, se ha encontrado que a pesar de que la esperanza de vida de éstas depende mucho del sector y del tamaño, las MiPymes tienen una esperanza de vida de 6.9 años promedio. Las empresas de mediano tamaño, presentan una esperanza de vida 3 veces mayor, con 22 años (INEGI, 2015).

La estadística de unidades empresariales en 2014, comparada con el censo levantado por INEGI en 2009, podría parecer alentadora al observarse un crecimiento en unidades empresariales en el país en 14% a total nacional. Sin embargo al hacer un análisis más detallado, se observa que dicho crecimiento, más bien se debe a la apertura de 2.2 millones de nuevas unidades y la desaparición de 1.6 millones de empresas versus los 3.7 millones recabados en el censo.

El INEGI ha definido una nueva métrica para discernir el éxito de éste sector empresarial, de acuerdo a indicadores demográfico-económicos que permiten medir su esperanza de vida de acuerdo a sector y tamaño, con base en históricos. La Tasa de mortalidad empresarial arroja resultados alarmantes, donde en promedio, durante el primer año 36% de las empresas

finiquitan operaciones, y 5 años después ésta cifra se incrementa a 70%, presentándose un remanente de sólo 30 empresas activas. Para el año 20, sólo 11 de cada 100 empresas permanecen en el mercado (INEGI, 2015).

Ésta inestabilidad en el sector económico más representativo para el país, en términos de volumen de unidades empresariales y generación de empleos, podría poner en riesgo la estabilidad económica y social del país. Por ende, los expertos en materia afirman que importante instrumentar acciones para mejorar su entorno económico propiciando condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

1.3 Desafíos al interior de Micro, Pequeñas y Medianas empresas

Los retos de las MiPymes son múltiples, no únicamente al considerar el entorno en el que se desenvuelven, sino de forma interna por la necesidad de tomar constantes decisiones en el corto y largo plazo, tanto en planes como en metas. Para esto el pequeño empresario debe diagnosticar su posición dentro del entorno, la formalidad con la que opera y a la que debe responder, la composición de su capital, su forma de endeudamiento y su estrategia de innovación, entre otros factores.

A continuación, se procederá a hacer un análisis más detallado sobre la situación que acontece al interior de éste sector empresarial en lo referente a sus fortalezas e inconsistencias, con objeto de generar un profundo entendimiento de los eslabones que pueden consolidar o disipar su consolidación y competitividad en el mercado.

1.3.1 Fortalezas

Promexico es un organismo federal que dedica sus esfuerzos al fortalecimiento de la economía mexicana en entornos internacionales, así como la atracción de inversión Extranjera. En 2014 generó un análisis listando varias fortalezas que podrían contribuir a la profesionalización y consolidación de las Micro y Pequeñas Empresas mexicanas, a continuación se listarán algunos de los factores más relevantes del análisis:

- Son un importante motor de desarrollo del país.

- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande que aporte en mayor grado al desarrollo económico del país
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio (Promexico, 2015).

Adicional a éstos elementos, algunas otras fortalezas que pueden atribuirse a éste tipo de unidades empresariales, por ejemplo la flexibilidad de su mano de obra para realizar distintos tipos de trabajo, su gran creatividad para atender a mercados locales y hacer frente a su competencia, la estrecha relación que pueden llegar a consolidar con sus consumidores/clientes por la cercanía con ellos, el poseer una cadena productiva más simple facilitando la detección y solución de áreas de oportunidad y que en la mayoría de los casos requieren de una demanda limitada de capital.

1.3.2 Retos

Sin embargo, a pesar de las muchas fortalezas que poseen estas unidades empresariales, existen también numerosas áreas de oportunidad en el segmento y que de ser perfeccionados, podrían detonar su crecimiento y permanencia a largo plazo, de acuerdo a Promexico (2014) algunas de ellas incluyen:

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.

- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.

Estos son sólo algunos ejemplos, podrían sumarse otros problemas derivados de su falta de organización como: debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

De acuerdo a Mario Sierra (2013), en México los retos que más enfrentan las MiPymes por su naturaleza, se refieren a una limitada relación con comercio exterior, desconocimiento de fuentes del financiamiento, deficiente capacitación y gestión del recurso humano, así como la falta de innovación y desarrollo de procesos tecnológicos (Sierra, 2015).

Estudiosos en materia agrupan en tres principales rubros a la vasta gama de retos presentados por MiPymes en México: Estructura organizacional, financiamiento y Tecnología e innovación. Morales, incluso refiere que éstos factores están interrelacionados, de modo tal en que la incapacidad para afrontar el mercado como respuesta de su falta de estructura, innovación y articulaciones tecnológicas, quebrantan su atractivo para ser sujetos de financiamiento, convirtiéndose en un círculo vicioso que puede resultar en la quiebra del negocio (Morales, 2015).

A continuación, con objeto de profundizar el conocimiento sobre las causas y alcances de cada una de estas tres áreas de oportunidad, procederemos a hacer un análisis de cada una de ellas:

Estructura Organizacional

Ésta concepción surge en los años 80`s y de acuerdo a Mintzberg (1984), uno de los principales desarrolladores del concepto, se puede definir como la forma en la que se divide el trabajo en áreas distintas para la posterior coordinación de las mismas, es decir, es la configuración en la cual se divide el trabajo en distintas funciones dentro la organización, facilitando la comunicación entre cada una de las áreas. Permite definir una jerarquía dentro de una organización, identifica cada puesto, su función con el objeto de facilitar el logro de sus metas y objetivos.

Para desarrollarse una correcta estructura organizacional, se debe poseer conocimiento multidisciplinario, así como conocer a profundidad la cadena de valor de la compañía, las

necesidades del mercado, el perfil del personal necesario para cada puesto, así como definir salarios, roles y responsabilidades de cada posición, entre otras prerrogativas.

De acuerdo a Promexico, la creación de la base de la pirámide empresarial en México surge de la necesidad de autoempleo e independencia económica familiar (Promexico, 2014). Morales provee algunos datos interesantes que refuerzan ésta premisa, por ejemplo que el 65% de las MiPymes tienen un origen familiar, donde el 50% de las mismas es gestionada por un líder sin licenciatura. El 54% de los colaboradores tienen un promedio de estudios de primaria y secundaria y sólo el 26% cuenta con un bachillerato o equivalente (Morales, 2015).

Un reto fundamental, sobretodo en México, es la definición de esquemas salariales, de pago y gestión del Seguro Social para colaboradores, siendo el tema de retribuciones una causa importante de rotación de personal. Lo anterior, aclara el panorama sobre las razones por las cuales se dificulta gestionar una estructura organizacional correcta dentro de MiPymes: Las cabezas de la organización están poco preparadas para definir roles, responsabilidades de cada uno de sus colaboradores, así como sus interrelaciones, lo que afecta directamente al logro de metas y objetivos.

Tecnología e Innovación

En los últimos años, México ha incrementado sus volúmenes de comercio exterior, lo cual se esperaría que generara un efecto de derrama tecnológica sobre el conjunto de la economía nacional, funcionando como una plataforma para reforzar su competitividad. Sin embargo, dicha derrama no ha podido concretarse.

Lall (1992), define las capacidades tecnológicas de un país en tres categorías: Inversión física, capital humano y esfuerzos tecnológicos. Si el capital físico se acumula sin las habilidades o sin la tecnología necesaria para operarlo de modo idóneo, las capacidades tecnológicas del país, no se desarrollarán de modo adecuado. Uno de los factores limitantes más claros en el caso de México es precisamente la calidad de la educación de los colaboradores de MiPymes, como se observó anteriormente (Lall, 2015).

La acumulación de capacidades tecnológicas no representa un proceso automático, inherente al libre funcionamiento de las leyes del mercado. Por el contrario, se trata de procesos complejos de aprendizaje para los que se requiere una base social. Una de las razones más contundentes para que las más pequeñas unidades económicas mexicanas, se alejen del halo de innovación y

tecnología, es su falta de educación, profesionalización, organización e instrumentación de controles post venta. Puede observarse que y tan sólo el 15% de éstas instrumenta controles de calidad en su operación, sólo el 29% posee patentes o licencias y únicamente el 35% de ellas instrumenta herramientas para conocer el nivel de satisfacción de sus Clientes (Morales, 2012).

Éste panorama parece poco alentador y se complica aún más cuando tomamos en cuenta que para que las empresas decididas a tomar riesgos para mejorar su productividad, deben no sólo contar con apoyos financieros gubernamentales y de la banca privada, al no ser sujetos de éstos, el empresario se ve imposibilitado a participar en estrategias de innovación.

Financiamiento

No obstante, las cargas administrativas al abrir una empresa continúan siendo elevadas y las MiPymes siguen afrontando restricciones para acceder a créditos Se requieren mayores esfuerzos para reducir la informalidad y con ello mejorar su acceso al financiamiento por poseer garantías y suficiente estabilidad para hacer frente a imprevistos del mercado, generando una mayor cantidad de empresas medianas con capacidad de innovar y convertirse en compañías internacionales.

México ha mejorado su marco de políticas públicas para las PYMES y hacia los emprendedores. Esto comenzó con la formulación del Programa Nacional de Emprendedores (PNE) entre 2001 y 2006, y la creación en la Secretaría de Economía de la Subsecretaría para las Pymes, con subsidios orientados a sectores específicos. En años recientes, las microempresas tradicionales han ingresado con éxito al sistema de apoyo público gracias a los programas de Modernización e Integración “Mi” (por ejemplo, Mi Tienda, Mi Tortilla, etc.), los cuales promueven la integración al mercado por medio de la modernización empresarial para mejorar sus capacidades, procesos de producción, calidad de producto y comercialización. Asimismo, brindan acceso al financiamiento para nuevos equipos más eficientes y de más alta tecnología.

Sin embargo, el número de beneficiarios de los programas de apoyo a microempresas es aún bajo en relación con el número total de empresas. El objetivo de la Secretaría de Economía para 2011 era proporcionar apoyo de capacitación y consultoría a 10,000 microempresas, lo

cual representa una muy pequeña proporción de las 4.9 millones de unidades que conforman la población total de empresas (Porter, 2012).

Como resultante, las empresas recurren a créditos de proveedores para la compra de mercancías con plazo máximo de 90 días, es decir, capital de corto plazo, situación que imposibilita al empresario arriesgarse a una estrategia de innovación, tecnología, calidad o satisfacción al Cliente. A continuación, se muestra una tabla con las principales fuentes de Financiamiento para Pymes en México de acuerdo a la OCDE (ver Tabla 1.3).

TABLA 1.3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA PYMES EN MÉXICO (Porcentajes)

Fuente de Financiamiento	Pequeñas Empresas	Medianas Empresas	Grandes empresas
Proveedores de Crédito	66.7%	57.2%	52.3%
Bancos Comerciales	13.7%	19.8%	21.1%
Bancos extranjeros	.9%	2.9%	3.1%
Bancos de desarrollo	1.7%	1.2%	3.1%
Otras fuentes	17%	18.9%	20.4%

Fuente: Elaboración propia con base en información de OCDE b, 2010.

Como conclusión, se observa que éstos tres conceptos están estrechamente relacionados y funcionan como un círculo vicioso, donde presentar fallas en algún eslabón imposibilita el buen desempeño en los otros dos. Por ejemplo el no poseer una estructura organizacional correcta, impide el acceso a financiamiento lo que afecta la estrategia de inversión, innovación y tecnología para desarrollar ventajas competitivas sostenidas, que fortalezcan su competitividad, permanencia y crecimiento.

De acuerdo a Velázquez (2007), la mortalidad de éste sector empresarial se debe principalmente al tipo de decisiones que se toman sin la base de un diagnóstico correcto que las respalde. Ésta carencia en la gestión, produce que éstos tres grandes pilares relacionados con innovación, estructura y financiamiento no puedan ser articulados de la forma correcta para evitar su desaparición.

1.4 Fragilidad de MiPymes en México: Competitividad

Como se ha observado, existen distintos riesgos para asegurar la permanencia de MiPymes en el corto y mediano plazo, lo que por ende afecta su competitividad versus otros estratos empresariales como el de empresas grandes, que con mayor inversión, estabilidad estructural y conocimiento del consumidor que incrementan su valor al mercado. Sin embargo, es aún más preocupante detectar que por su relevancia social y económica, la permanencia de micro y pequeñas empresas, afecta de manera importante la competitividad del país, en el entorno global.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración define competitividad como la "capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente ciertas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa" (AECA, 2010).

Con el paso de los años, éste concepto ha tenido distintas vertientes de análisis, sin embargo para efectos de la presente investigación se abordará el de Solleiro y Castañón, donde se enriquece la definición de la AECA con una visión más holística, manifestando que debe ser el Gobierno en conjunto con empresarios y emprendedores, quiénes generen estrategias, acciones empresariales y políticas públicas que agreguen valor a éstas ventajas competitivas (Solleiro y Castañón, 2012).

La premisa más interesante al evaluar en ésta corriente, se refiere a no limitar la competitividad a la forma en la que la nación participa en el mercado mundial, sino a definir las fuentes de prosperidad de dicha nación para desarrollar ventajas competitivas cada vez más sofisticadas, que justifiquen mejores salarios su población y con ello, mayores ingresos que impacten positivamente a la calidad de vida de los miembros de su sociedad.

Existen distintos indicadores para comparar la competitividad de un país versus el mercado global, ninguno de éstos índices por sí solo puede proporcionar un panorama completo de su situación, sin embargo al analizarlos conjuntamente, es más fácil generar un diagnóstico que permita identificar los retos clave para generar las reformas pertinentes.

A continuación analizaremos la posición de México en el ranking de los cuatro indicadores de competitividad más relevantes, así como la correspondencia de éstos al entorno actual del tramo de micro y pequeñas empresas.

a. Foro Económico Mundial

Ésta organización se reúne e Suiza anualmente con los principales líderes empresariales, políticos e intelectuales para analizar los dilemas más apremiantes en el mundo, generando así una serie de informes e investigaciones que incluyen recomendaciones e iniciativas enfocadas a cada sector con el objetivo de generar prosperidad en las naciones participantes (FEM, 2015).

En 2015, México avanzó 4 lugares en el ranking global de competitividad ubicándose el lugar 57 de 144, pero aún no ha logrado recuperar la posición 53 que logró en 2012 y que hasta ahora ha sido su intervención más alta. Ésta mejora versus 2014 es atribuida a la generación de reformas, estabilidad macroeconómica y la apertura de mercados (Morales, 2015).

Respecto a mercados laborales, a pesar de haber avanzado 7 sitios, se ubica en el lugar 114 por la deficiencia en políticas de contratación y despido, participación de la mujer en el mercado laboral y flexibilidad para determinar salarios de los trabajadores; es éste último indicador uno de los que han causado mayor incertidumbre en mercados globales para invertir en nuestro país. Es claro que éstos focos están estrechamente relacionados con el entorno de informalidad en micro y pequeñas empresas mexicanas, donde difícilmente se institucionalizan políticas de contratación, despido, tabuladores salariales. A pesar de que los negocios grandes por naturaleza, deberían contar con regulaciones contraladas al respecto, tampoco pueden ser totalmente descartados.

Las preocupaciones más apremiantes de nuestra economía se refirieron, de manera consistente a años anteriores, a la corrupción, ineficiencia por burocracia y los costos que genera el crimen por inseguridad en los negocios, situaciones que generan recelo para la entrada de capital extranjero, afectando nuestra competitividad global, sofisticación de labores y entrada de nueva tecnología (FEM, 2015).

b. Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional

Éste indicador evalúa 189 economías, con base en 10 indicadores referentes a leyes y regulaciones de gobiernos federales y locales que tienen incidencia en el ambiente de negocios,

específicamente en pequeñas y medianas empresas. En la edición 2016, México avanzó 4 lugares en el ranking global al pasar de la posición 42 a la 38 en el último año (Banco Mundial y Corporación Financiera internacional, 2016).

A pesar del optimismo por haber logrado un ascenso en la tabla, se debe considerar que de acuerdo al Fondo Monetario Internacional en 2015 México ocupa el lugar 13 dentro de las economías mundiales más relevantes (ver Tabla 1.4), por lo que la posición 38 en éste ranking podría denotar áreas de oportunidad importantes en nuestra economía respecto a apertura de comercios, registro de propiedad, obtención de créditos, pago de impuestos y regulación del mercado laboral dentro de pequeñas y medianas empresas que como mencionamos, son las analizadas en éste indicador.

TABLA 1.4. LAS MAYORES ECONOMÍAS DEL MUNDO (MILLONES DE DÓLARES)

LAS MAYORES ECONOMÍAS DEL MUNDO

Previsión de PIB para 2015

EN MILLONES DE DÓLARES CORRIENTES

1	EE UU	18.124.731
2	China	11.211.928
3	Japón	4.210.363
4	Alemania	3.413.483
5	Reino Unido	2.853.357
6	Francia	2.469.530
7	India	2.308.018
8	Brasil	1.903.934
9	Italia	1.842.835
10	Canadá	1.615.471
11	Corea del Sur	1.435.076
12	Australia	1.252.273
13	México	1.231.982
14	**España**	**1.230.207**
15	Rusia	1.175.996
16	Indonesia	895.677
17	Turquía	752.510
18	Holanda	749.365
19	Suiza	688.434
20	Arabia Saudí	648.971

Fuente: Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional (2016), *Mayores Economías del Mundo, 2016.*

c. Índice de Competitividad Global del IMD

El *International Institute for Management Development* (IMD) define competitividad como la capacidad de las naciones para generar y mantener un ambiente que permita competir a las

empresas que radican en ellas. En el Anuario de Competitividad mundial, el IMD publica anualmente su Índice de Competitividad Global (ICG).

El ICG del IMD analiza a las 61 economías más relevantes con base en cuatro factores: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia para hacer negocios y el desarrollo de infraestructura. En la publicación del Anuario de Competitividad Mundial 2015, México se ubicó en la posición 39 (ver Anexo 2), avanzando dos lugares con respecto a la edición anterior (IMD, 2015).

Es el rubro "desempeño económico" donde más logros han obtenido, mientras que la infraestructura recibió las peores evaluaciones en términos de tecnología, infraestructura científica, salud, medio ambiente y sistema de valores. Como se analizó previamente, son las micro y pequeñas empresas las unidades empresariales más sensibles a errores en éstos rubros por su falta de profesionalización, estándares de calidad y falta de políticas y procesos definidos.

d. Índice de Competitividad Internacional

El IMCO define competitividad como la capacidad que tiene un país o región para atraer y retener inversión y talento. Cada dos años publica el Índice de Competitividad Internacional que analiza las 43 principales economías con base en 10 subíndices. En la edición 2015, México refrendó su posición en el lugar 36 con respecto a la edición anterior (ver Anexo 3).A pesar de que en la más reciente evaluación, México no descendió posiciones, es preocupante observar como a pesar de ser una de las economías mundiales más relevantes, nuestra posición como una nación atractiva para inversión extranjera está incluso por debajo de países latinoamericanos como Costa Rica, Panamá y Perú. (ICI, 2015).

Puede observarse que en general la posición de competitividad de México en los indicadores analizados, mostró resultados positivos en 2015 versus 2014, debido a la apertura de fronteras, estabilidad macroeconómica y generación de reformas. Sin embargo por la relevancia de su PIB versus otras economías, es evidente que existen aún áreas de oportunidad sobre las cuales el gobierno, empresarios y emprendedores deben trabajar para buscar mejorar las condiciones laborales, de inseguridad, eficiencia de trámites burocráticos y desarrollo de tecnología e infraestructura, sobretodo en micro y pequeñas empresas, que como observamos son las más susceptibles por su falta de profesionalización.

1.5 Instrumentos de apoyo para Profesionalización de MiPymes

Existen distintas Instituciones gubernamentales que proveen mecanismos de soporte a la operación de micro y pequeñas empresas mexicanas, siendo la Secretaría de Economía (SE) la principal reguladora y responsable de la correcta gestión y aplicación de dichos programas. En 2011 SE confirmó 134 programas de apoyo para micro y pequeñas empresas en México, ofrecidas por 11 instituciones distintas según Morales (2011). A continuación analizaremos algunos de los instrumentos gubernamentales y privados más completos y recurridos por pequeños empresarios en la actualidad.

Actualmente la SE ha definido instrumentos particulares por segmento empresarial conceptualizados en: Emprendedores, micros, pequeñas, medianas y grandes empresas con objeto de consolidar proyectos empresariales que favorezcan la salud y estabilidad económica del país. Estos instrumentos se dividen en 5 pilares estratégicos de desarrollo:

Financiamiento

SE facilita financiamiento a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas por medio de garantías a intermediarios financieros bancarios y no bancarios, donde participan instituciones como: Nafinsa, Bancomext, Focir y Fira entre otros.

Las garantías son el instrumento por el cual SE da cobertura proporcional a la inseguridad de los créditos ofrecidos a MiPymes por éstos intermediarios; su objetivo es disminuir el riesgo financiero y promover productos especializados y competitivos para éste sector empresarial.

A partir de 2001, SE crea el Programa de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM) con objeto de otorgar recursos económicos limitados desde MXN$500 y hasta MXN$6,000 y conforme se paga el primer crédito, la línea del empresario puede incrementarse hasta lograr una línea de MXN$30,000. Éstos microcréditos se entregan conforme a 2 vías:

a. Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (FINAFIM), conformado por empresarios de escasos ingresos que cuenten con proyectos productivos viables para financiamientos

b. Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR), que como su nombre denota, tiene como objeto dotar de recursos a mujeres del medio rural con planes productivos con potencial de crecimiento al ser impulsados por microcréditos en forma de cajas populares, microbancos y cooperativas de ahorro (PRONAFIN, 2016).

Gestión

Éste programa está enfocado a simplificar el cumplimiento de la normatividad para agilizar la generación y crecimiento de negocios. La coordinación con gobiernos estatales y municipales ha cobrado especial relevancia, ya que en conjunto con emprendedores y empresarios, se ha buscado estimular la eficiencia de trámites burocráticos.

Capacitación y Consultoría

Éste programa diseña y apoya esquemas de formación empresarial a la medida, es decir, de acuerdo a necesidades específicas de cada organización. La capacitación es una herramienta que permite a las empresas incrementar sus utilidades y productividad por medio del desarrollo de habilidades y planes de acción específicas, fortaleciendo conceptos organizacionales fundamentales por medio de la educación y orientación.

En 2016 existe una oferta de diecisiete instrumentos en el programa, enfocados a incubadoras, exportaciones, mercado de deuda, franquicias e intermediarios financieros, por nombrar algunos.

Innovación y desarrollo tecnológico

Uno de los pilares estratégicos de SE es la innovación empresarial con el objeto de intensificar la investigación científica y desarrollo tecnológico del sector productivo con el fin de incrementar la competitividad de las organizaciones en sus mercados, tanto nacionales como internacionales.

1.5.1 Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM)

Éste órgano administrativo dependiente de la Secretaría de Economía tiene la misión de instrumentar, ejecutar y coordinar la política federal de apoyo a emprendedores, micro, pequeños y medianos, con foco en instrumentos de innovación, competitividad, financiamiento y comercialización tanto en mercados nacionales como internacionales.

Una de las perspectivas más importantes de ésta entidad es promover el desarrollo de la base de la pirámide empresarial con objeto de fortalecer su contribución al desarrollo económico y bienestar social de la nación por medio de estrategias vanguardistas que permitan ver el *emprendedurismo* como una cultura. Uno de los proyectos más relevantes dentro de éste organismo es el Fondo Emprendedor, que tiene como objeto incentivar el crecimiento nacional por medio de apoyos económicos a MiPymes de sectores estratégico impulsando su fortalecimiento ordenado y sistemático (INADEM, 2016).

1.5.2 Fondo PYME

A partir de 2004, SE creó el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) integrando su oferta previa de fondos de apoyo empresarial, con la meta apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores, promoviendo el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Sus recursos se canalizan por medio de intermediarios (como asociaciones empresariales, incubadoras, proveedores de capacitación o incluso gobiernos estatales). Cuenta con cinco programas pilares enfocados a Emprendedores (por medio de incubadoras), Microempresas (apoyado en programas “Mi Tortilla”, “Mi Tiendita” y franquicias), Pymes (asesorías, capacitación y modernización), Empresas Gacela (enfocadas en tecnología e innovación) y Empresas Tractoras (dirigidas a la comercialización de productos y servicios al exterior de la República Mexicana).

En 2015 el programa invirtió siete mil 657 millones de pesos (-25% vs 2014) con base en convocatorias abiertas de las cuales son seleccionados los proyectos con mayores probabilidades de éxito. (Fondo Pyme, 2015).

1.5.3. Nafinsa

Nacional Financiera es una Banca de desarrollo dedicada a la capacitación y prestación económica para Pymes con soporte del gobierno; cuenta con casi treinta distintos programas que abarcan desde préstamos de recursos económicos, proyectos sustentables, modernización tecnológica, microcréditos y obtención de liquidez para empresas proveedoras por medio de Cadenas Productivas, entre otros (ver Anexo 4) (Nafinsa, 2016).

1.5.4. Bancomext

Fundada en 1937, el Banco Nacional de Comercio Exterior contribuye al desarrollo y generación del empleo en México por medio de una correcta infraestructura para el comercio exterior mexicano. Brinda créditos y garantías de forma directa o por medio de banca comercial para incrementar la productividad y competitividad de empresas mexicanas. Apoyan tanto empresas importadoras como exportadoras y cuenta con un programa específico para Pymes con financiamiento de hasta tres millones de dólares con bajas tasas de intereses por medio de distintos intermediarios pertenecientes a la banca comercial. (ver Anexo 5) (Bancomext, 2016).

1.5.5. Pepe y Toño

Con origen en la iniciativa privada, ésta campaña generada por el Consejo de la Comunicación tiene el objetivo de redefinir el concepto de que las empresas son únicamente grandes compañías; pretende sobresaltar la importancia de éstos pequeños empresarios para fortalecer el mercado interno y generar crecimiento económico

Pepe y Toño ofrece asesoría sobre registros, financiamiento, planes de negocio y gestión de franquicias entre otros conceptos. A diferencia de los programas mencionados anteriormente, ésta campaña no es parte una Institución gubernamental y su valor reside en la generación de una comunidad de pequeños empresarios que comparte experiencias y recomendaciones para facilitar la labor de otro empresarios.

Una herramienta que facilita la consolidación y competitividad del sector empresarial, maximizando el valor de sus decisiones estratégicas y en muchos casos fungiendo como enlace entre el sector empresarial y programas gubernamentales y privados de apoyo, es la Consultoría, en el siguiente capítulo, se profundizará el conocimiento al respecto.

Capítulo 2. Caracterización del Sector de Servicios de Consultoría

2.1 Antecedentes de la Consultoría

Originada en la Revolución Industrial, la Consultoría tenía foco en aspectos de productividad, eficiencia en las fábricas y los talleres, organización del trabajo, estudio de tiempos y movimientos, y reducción de los costos de producción.

Éste enfoque fue posteriormente permeado a ámbitos clínicos, médicos y educativos hasta que en 1890 se crea la primera firma que traduce ésta herramienta a la perspectiva Empresarial, bajo la tutela de Arthur D. Little, quién se especializó en investigación técnica, para luego desarrollar lo que hoy se conoce como *Administración de Ingeniería.* (Arthur Little, 2016).

Posterior a la Segunda Guerra mundial, el crecimiento y globalización apoyaron el *boom* de la Consultoría para el desarrollo de herramientas, métodos y productos que generaran desarrollo económico alrededor en las principales potencias mundiales de entonces: EUA, Alemania y Reino Unido; esto alentó su imitación a nivel mundial (Restrepo, 2015).

2.2 Consultoría como soporte de competitividad empresarial

De acuerdo a Mandrake y Limansky la Consultoría Empresarial, se define, como una herramienta que apoya al desarrollo estratégico de las organizaciones para favorecer su desempeño, mejorar la calidad de los servicios que proveen y maximizar el uso de recursos financieros y humanos. Para asegurar su éxito, es fundamental conocer la situación actual de cada una de las áreas que la integran, facilitando la toma de decisiones oportuna e impactando positivamente a cada uno de sus integrantes y componentes (Mandrake y Limansky, 2013).

La figura que catapulta dichos esfuerzos es denominada Consultor, y se encarga de apoyar a la organización en ésta transformación por medio de la gestión de procesos, ideas e innovación para proveer un negocio integrado en sus servicios, tecnología y personal. Es siempre necesario conocer la estrategia de la organización, así como el modo en el que crea el valor que entrega a la comunidad, con efecto de asegurar armonía, congruencia y éxito en el proceso.

Por la naturaleza interdisciplinaria de ésta rama, los Consultores normalmente buscan retroalimentación uno a uno de cada área funcional con efecto de detectar oportunidades, y entonces definir una estrategia, así como el desarrollo de pasos pertinentes para su logro. Éste método, deberá estar customizado a cada una de las partes involucradas en el proceso, de acuerdo a su injerencia en la cadena de valor y las necesidades de su mercado meta. La generación de un diagnóstico evidencia las deficiencias de las áreas que integran la empresa y por tanto el no utilizar ésta herramienta pone en desventaja a la organización, restándole competitividad y reduciendo su productividad, lo que indistintamente derivará en un rezago con relación a sus competidores.

El trabajo mano a mano con los Directivos de la organización es fundamental, ya que son ellos los responsables de permear la estrategia dentro de la organización y de la correcta planeación, ejecución y control de la operación, que permitirá el logro de éstos objetivos. Es fundamental que ambas partes, Consultor y Directivos, detecten las aristas del problema, reconociendo sus activos, capacidades, insuficiencias y factores que afectan tanto interna como externamente la operación.

Actualmente, por la diversidad de conocimiento que la Consultoría puede administrar, se han consolidado varias firmas importantes a nivel mundial, destinadas a un área específica de conocimiento o por el contrario, con equipos expertos en las distintas áreas funcionales de las organizaciones que pueden adaptarse a necesidades multidisciplinarias, desde distintas perspectivas.

Vault Rankings & Review es una compañía dedicada a generar el *ranking* anual de las consultoras más prestigiadas en la industria. La metodología para ésta calificación se basa en los resultados de un cuestionario anual que se envía a 5,000 consultores 60 firmas distintas; éstos califican a sus pares y competidores (ver Anexo 6) (vault Rankings & Review, 2015).

Éstas grandes consultoras, poseen presencia en varios países, con plantillas considerables de expertos en distintas ramas de conocimiento empresarial; gozan de varios años de consolidación en el mercado y por su perfil, el portafolio de sus clientes se enfoca primordialmente a grandes empresas multinacionales, que poseen capital suficiente para financiar dicha infraestructura.

2.3 Consultoría en México

En nuestro país la consultoría se consolidó desde los años treinta, en donde las instituciones gubernamentales empezaron a requerir servicios de ingeniería para desarrollar todo tipo de proyectos (Olmedo, 2015).

Debido al gran crecimiento de la consultoría de ingeniería, en 1985 se creó la Cámara Nacional de las Empresas de Consultoría (CNEC), organismo que agremia y representa a las consultoras mexicanas, promoviendo oportunidades de negocio entre éstas que fortalezcan su competitividad, en un entorno de responsabilidad social. Ésta institución ofrece planes de actualización para profesionales de la industria en distintas materias y en menor grado, cursos de capacitación para empresarios (CNEC, 2016).

Dada la variedad de ramas de conocimiento y especialización que rodean la realidad empresarial, los servicios de consultoría en México se encuentran estratificadas en 5 principales sectores referidos a continuación (ver Tabla 2.1) (Dávila, 2010).

TABLA 2.1. PRINCIPALES SECTORES Y SUBSECTORES DE LA INDUSTRIA CONSULTORA EN MÉXICO

1.Servicios Legales	2.Arquitectura e Ingeniería	3.Diseño de sistemas Computarizados	4.Manejo de Empresa	5.Otros Servicios
Oficinas Legales	Oficinas de Arquitectura	Software a la medida	Consultoría de Empresas	Medio Ambiente
Oficinas Notariales	Servicio de Ingeniería	Diseño (CAD/ CAM)	Administración	Comunicación
Nómina y Sueldos	Servicio de Diseño	Entrenamiento	Recursos Humanos	Energía, Hidrología
Contadores Públicos	Servicios Inspección		Mercadeo	Seguridad, Salud

Impuestos	Agrimensura Mapeo	Distribución	Ciencias Sociales
Contadores	Diseños Especiales	Logística	Economía/ Finanzas

Fuente: Dávila 2010, Desarrollo de la Industria de Consultoría en México, 2010.

Los retos fundamentales para las consultoras mexicanas, se refieren a la entrada de grandes compañías trasnacionales y expertas en materia, restringiendo el crecimiento y permanencia de las nacionales. Es así como la creación de políticas que fortalezcan a las empresas mexicanas existentes e incluso la creación de nuevas, se hace inminente (Álvarez de la Cuadra, 2007).

Las empresas consultoras generalmente proveen sus servicios a empresas grandes con el objetivo de incrementar la competitividad, producción y ganancias. Debido a esto, su estructura de honorarios y estrategia de negocios no necesariamente se enfoca a las MiPymes y la oferta de servicios de consultoría para éstas, es baja. A pesar de esto, con el paso de los años ha crecido un genuino interés por el desarrollo de consultoras con enfoque de accesibilidad y customización a las necesidades puntuales de las pequeñas y medianas empresas por su relevancia y fragilidad, ofreciendo un portafolio de servicios orientado a procesos más rudimentarios, por la esencia misma de éste tipo de unidades económicas

2.3.1 Consultoría para Micro y Pequeñas Empresas en México

A pesar de tener menor cantidad de recursos, una cadena productiva más simplificada y probablemente infraestructura elemental, ¿Podrían las MiPymes beneficiarse de orientación profesional para la generación de valor en sus mercados? De ser así, ¿La instrumentación actual del mercado de Consultoría se encuentra adaptada a sus necesidades y posibilidades económicas?

Velázquez, comprobó matemáticamente la hipótesis de que la causa de la desaparición de las Pymes antes de los dos años, se debe a la toma de decisiones sin información científica que las respalde por medio de un diagnóstico certero; abarcó un total de 104 empresas, donde 87% eran Pymes y resultó en la generación de una ecuación que corrobora que la aplicación del diagnóstico organizacional provee beneficios a la empresa por medio de un incremento de

productividad y mejora en el clima organizacional. Concluyó también, que son pocas las empresas que aplican diagnósticos organizacionales, situación que evita integrar cadenas de valor con base al conocimiento de personal externo que evalúe sus procesos. (Velázquez, 2007)

Álvarez de la Cuadra (2007) definió algunos de los retos que presentan tanto las Pymes al considerar utilizar diagnósticos organizacionales, como los consultores al ejercer su profesión, a continuación se procederán a listar cada uno de ellos:

Desafíos enfrentados por los Clientes (MiPymes):

- Encuentran difícil entender la función del Consultor
- Carecen de experiencia en contratación y utilización de consultoría
- En ocasiones el modelo operativo de las consultoras no es conocido
- Se sienten inhibidos por los órganos de control
- Síndrome de ceguera de taller

Desafíos enfrentados por los Consultores:

- Satisfacer demanda inestable
- Un riguroso marco normativo que afecta eficiencias de operación
- Falta de integración de la industria al mercado
- Creación y customización de modelos de acuerdo a la situación y etapa de la empresa
- Creación de procesos conjuntos con Directivos/ Dueños en la elaboración de planes estratégicos para la compañía

2.3.1.1 Consultoras privadas especializadas en MiPymes

SE posee un programa estratégico referido a la capacitación y consultoría para micro, pequeña y medianas empresas con la meta de ser más rentables y productivas al aplicarse servicios específicos en áreas sustantivas de la compañía ya sea por alguna deficiencia o simplemente, por la necesidad de fortalecer su posición de mercado. Por otro lado, la iniciativa privada posee un amplio portafolio de Instituciones o particulares que ofrecen servicios de consultoría

especializada. A continuación analizaremos las más relevantes, así como los productos y servicios que cada uno ofrece.

Fundes

Probablemente la Consultora Latinoamericana para MiPymes con mayor experiencia y relevancia es FUNDES, con operaciones desde 1984 y en México desde 1996, con un promedio anual de 35,000 unidades del sector beneficiándolos en términos de calidad de servicios, optimización de recursos, innovación, adaptación de tecnología y procesos a la cadena de valor (Fundes, 2015).

Latinoamérica tiene el enorme reto de avanzar hacia su desarrollo sostenible. Esto quiere decir que además de alcanzar progreso económico debe tener bienestar social en equilibrio con su medio ambiente con una importante oportunidad para que crezca la productividad de las unidades empresariales más frágiles, de acuerdo a ésta consultora.

Fundes brinda capacitación, apoya la labor administrativa y gerencia de la organización, analiza y estructura con la empresa los mecanismos para acceder a sus mercados regulares y a nuevos mercados. Evalúa la tecnología vigente y la requerida para mejorar productividad. Mapea los pasos del proceso de producción, las cadenas de valor y vinculaciones con proveedores, distribuidores y otras empresas; también se estudian las relaciones comerciales para que sean más fuertes. Además se promueve la innovación y el emprendimiento para desarrollar nuevos proyectos, productos y procesos (Fundes, 2016).

Un caso de éxito específico, es de la empresa SABMiller, una de las empresas cerveceras más grandes del mundo, y sus distribuidores detallistas en Colombia, Perú, Ecuador, Panamá, Honduras y El Salvador. Los beneficios llegan a más de 40.000 dueños de MiPymes y a 2 millones personas de sus familias.

Otro ejemplo, es la empresa Gerdau, líder del continente en la producción de aceros, han trabajado en conjunto desde 2007, de forma específica con los más de 330 empresas que son proveedores de Gerdau y eso les ha permitido aumentar su competitividad, teniendo más amplio conocimiento de su mercado; además hay evidencias de aumento de ventas. También aumentó la formalización de las MiPymes, creció el empleo y mejoraron sus prácticas de salud ocupacional. En Gerdau, a su vez, se redujeron sus costos, las compras crecieron y se mejoraron las prácticas de gestión con sus proveedores. (Fundes, 2016).

Instituto PYME

Ésta organización se fundó en 2005 con el fin de apoyar a micro y pequeñas empresas por su alto impacto en la generación de empleos y producción. Opera en México y 12 países Latinoamericanos, España y Estados Unidos, buscando la consolidación de operaciones de éstas compañías por medio del desarrollo de capacidades que les permitan competir en mercados globales, gestiones de innovación, tecnología y comunicaciones, fortalecer el sistema productivo, foros para búsqueda de financiamientos y generan también propuestas de políticas públicas para micro y pequeñas empresas, generando diagnósticos específicos a las necesidades de la organización.

Una de las ventajas competitivas más importantes de ésta Consultora es que customiza sus propuestas a la etapa de vida de la compañía, de forma tal en que existen departamentos especializados en emprendedurismo para nuevas organizaciones, enlace para apoyos de tecnología, financieros y capacitación, entre otros; ofrece asimismo herramientas para comercio electrónico en el extranjero y soluciones innovadoras para fomentar la responsabilidad social y ambiental de las empresas (Instituto PYME, 2016).

Consultorías Pymes

Éste grupo de consultores se enfoca a la implementación de modelos de dirección en el más pequeño de los sectores empresariales, buscando su sobrevivencia en mercados globales y de alta incertidumbre capitalizando las oportunidades que un entorno internacional aporta, y contrarrestando también las amenazas del mismo. Asimismo, ofrece también servicios de proyectos particulares como modelos de calidad, productividad, incremento de ventas y rediseño de productos entre otros.

Su principal diferenciador, es proveer consultoría a Pymes con especialidad en esquemas de comercialización y venta en mercados globales, por medio de una correcta capacitación para colaboradores que derive en la mejora de procesos de negocios y gestión empresarial; aprovecha también su sociedad estratégica con empresas de logística y distribución como UPS y el programa de Desaduanamiento Remoto (Consultoría PyMES, 2016).

EPI Consultores

Ésta consultora mexicana con casi 20 años de experiencia es reconocida por su conocimiento en finanzas corporativas, estructuración y evaluación de negocios, así como consultoría estratégica. Una de las primicias de servicio por parte de sus asesores, se refiere a la construcción de relaciones sólidas y consejo personalizado de acuerdo al modelo del negocio, maximizando retornos de inversión. Ofrecen servicios de asesoría financiera, valuación de empresas, capacitación ejecutiva empresarial, desarrollo de planes de negocio y valuación de proyectos (EPI Consultores, 2016).

Como se ha observado, existen distintas opciones de apoyo especializadas a éste sector empresarial en México, por lo que surgen incógnitas relacionadas con su falta de competitividad y decreciente esperanza de vida. A continuación, se recolectará información primaria en materia con objeto de definir la brecha existente entre éstas instituciones e instrumentos de soporte y el panorama de las MiPymes mexicana.

Capítulo 3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño general de la investigación

Con objeto de profundizar el conocimiento sobre los alcances de la Consultoría en la competitividad de las MiPymes en México, así como los principales retos y barreras de entrada para éste sector empresarial, la presente investigación es mixta, es decir, tanto cualitativa como cuantitativa. Las herramientas a utilizar se refieren a la aplicación de entrevistas a Consultores e Investigadores especializados en el sector empresarial con objeto de conocer su perspectiva sobre el panorama y principales retos para pequeños empresarios, así como los obstáculos a los que se enfrentan para ofrecer sus servicios a éste tipo de unidades económicas, para por último indagar sobre los casos de éxito en los que han participado. Con objeto de conocer la perspectiva de empresarios mexicanos referente a su formalidad de operación, conocimiento de instrumentos gubernamentales e interés en recibir apoyos de Consultoría, se realizaron 300 entrevistas a dueños de MiPymes mexicanas.

3.2. Herramientas empleadas

TABLA 3.1. INSTRUMENTOS APLICADOS

INSTRUMENTO	UNIDAD DE ESTUDIO	DESCRIPCIÓN
Cuestionario	Se aplicaron 300 instrumentos a propietarios de empresas pequeñas, medianas y grandes a nivel nacional	El cuestionario incluye 10 preguntas abiertas y cerradas
Entrevistas	Se realizarán 7 entrevistas a Consultores e Investigadores en materia de MiPymes	Se utilizó un guion semi-estructurado

Fuente: Elaboración Propia

Perfil de propietarios de empresas encuestadas: Dueños de empresas pertenecientes a Sectores de Servicio, Comercio e Industria, empleadores de entre 1 y 250 personas; todas cuentan con más de un año de labor dentro de la República Mexicana.

TABLA 3.2. ENTREVISTAS REALIZADAS

No. Entrevistas	**Expertise del Entrevistado**	**Años de Experiencia en el Sector**	**Cantidad de Proyectos de Consultoría al año**
2	Consultor Empresas Grandes y MiPymes	6 años	360 proyectos
1	Consultor Pymes	20 años	150 proyectos
1	Consultor Pyme contratado por INADEM	7 años	24 Proyectos
3	Investigador MiPymes	28 años	45 proyectos
TOTAL: 7 Entrevistas			

Fuente: Elaboración Propia

3.2.1 Cuestionario

Como se mencionó, se aplicó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas, a dueños de micro, pequeña y medianas empresas mexicanas, para entender la situación actual de sus negocios, formalidad de operaciones y el conocimiento y apertura que poseen para participar en actividades relacionadas con Consultoría agregando valor a su operación, competitividad y permanencia.

Para lo anterior, se diseñó un cuestionario (ver Anexo 7) para empresas de sectores relacionados con comercio, industria y servicios, con objeto de clasificar a la empresa de

acuerdo al número de empleados que laboran en la misma y entonces discernir particularidades de cada sector.

3.2.2 Entrevistas

Se diseñaron dos entrevistas con guion semi-estructurado de 10 preguntas (ver Anexo 8) orientadas hacia el conocimiento de los retos enfrentados por la base de la pirámide empresarial en México, así los principales obstáculos a los que se enfrentan tanto Instituciones Gubernamentales como Consultoras para ofrecer sus servicios a empresarios mexicanos. Por último se referenciarán los casos de éxito, donde la consultoría ha fomentado la competitividad y permanencia de pequeñas empresas, en proyectos a su cargo. En ambos casos se evaluará el supuesto de que la consultoría empresarial podría ser un eslabón para acercar los apoyos precisos, disponibles en el mercado, de acuerdo a las necesidades específicas de la pequeña empresa con un "traje a la medida".

3.3 Conceptualización y términos empleados

Para esta investigación los conceptos que se utilizaran serán los siguientes:

- **Competitividad:** Capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente ciertas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa" (AECA, 2010).
- **Consultoría**: Herramienta que apoya al desarrollo estratégico de las organizaciones para favorecer su desempeño, mejorar la calidad de los servicios que proveen y maximizar el uso de recursos financieros y humanos (Mandrake y Limansky, 2013).
- **Tecnología:** Conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto (RAE, 2016).
- **Transferencia de Tecnología**: Transmisión o entrega de información tecnológica o tecnología entre un propietario de la misma y un tercero que requiera de la misma.

Dicha transferencia se puede realizar sobre activos intelectuales como son las patentes. (INAPI, 2016).

- **Customización:** Se denomina así a todo producto o servicio que es diseñado o adaptado a las necesidades específicas y deseos de cada Cliente. (Headways, 2016).

Capítulo 4. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Interpretación e integración de los resultados

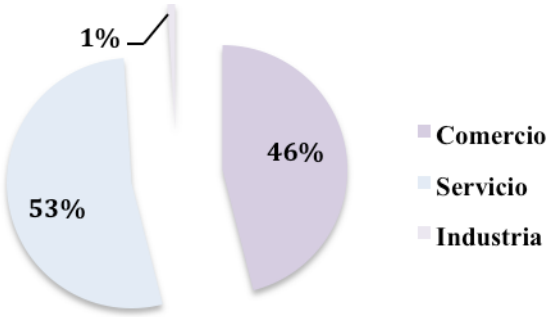
En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos en el trabajo de campo con base en la encuesta aplicada, así como las premisas generales de las entrevistas realizadas, para posteriormente profundizar el conocimiento por medio de conclusiones y recomendaciones que fortalezcan la competitividad de MiPymes por medio de Consultoría especializada.

2. Resultados de Encuesta

A continuación se muestran las respuestas provistas por empresarios para el cuestionario aplicado para generar un análisis y proceder a la búsqueda de correlaciones sustanciales con elementos estudiados en capítulos anteriores.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el giro empresarial más representativo, en las 300 MiPymes analizadas, es el de Servicios seguida por actividades relacionadas al Comercio y por último Industria, guardando relación con el estándar de la participación empresarial nacional por giro, donde Comercio participa en 45%, seguido por el sector Servicios con 43% e Industria 11% (INEGI, 2014) (ver Gráfica 4.1).

GRÁFICA 4.1. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS ENTREVISTADAS POR GIRO



Fuente: Elaboración Propia

Con objeto de clasificar la muestra de empresas encuestadas dentro de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, se les solicitó seleccionar el número de colaboradores en la organización. Como se observa a continuación, la muestra es representativa en comparación al universo nacional empresarial, donde las MiPymes representan el 99.81% del mismo (INEGI, 2015) y el 100% en la muestra encuestada. Lo que favorece la extrapolación de los resultados de la presente investigación al universo nacional, por guardar una correlación significativa. (ver Tabla 4.1).

TABLA 4.1. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS ENTREVISTADAS

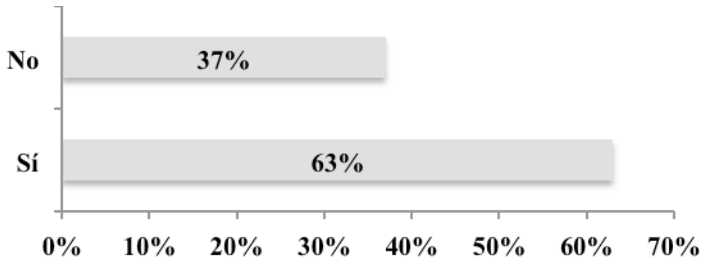
Tipo de Empresa	Micro (1-9 Colaboradores)	Pequeña (10-49 Colaboradores)	Mediana (50-249 Colaboradores)	Grande (Más de 250 Colaboradores)
Participación	87%	10%	3%	0%
Número de cuestionarios aplicados	261	30	9	0

Fuente: Elaboración Propia con base en número de trabajadores (Clasificación OCDE 2016).

Con el propósito de dimensionar índices de informalidad en las empresas encuestadas, se solicitó información sobre la emisión de comprobantes de transacciones vía tickets, facturas o recibos. Sólo el 63% de los encuestados refirieron expedir éste tipo de garantías, mientras que

el 37% de los establecimientos no replica dicha práctica; con base en éste resultado puede inferirse que en la muestra, 4 de cada 10 MiPymes no se encuentran reguladas de acuerdo a la política gubernamental definida por SE. Lo que podría impedirlas de solicitar fondos y participar en programas institucionales por su falta de institucionalización, podría también sugerir falta de organización, control, formalidad de operaciones y pérdida de productividad. (ver Gráfica 4.2).

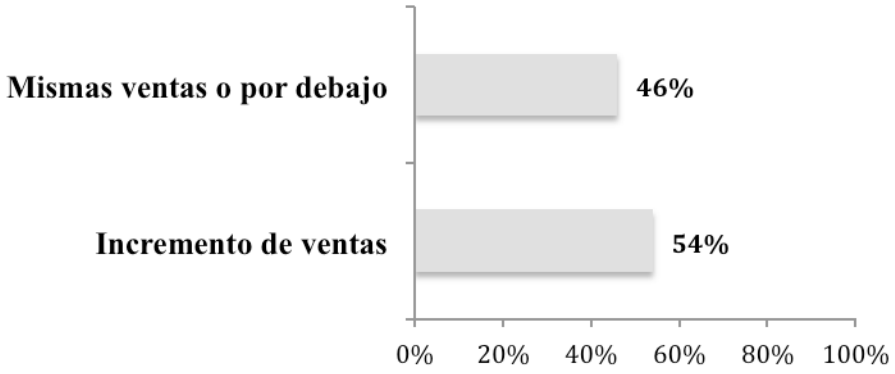
GRÁFICA 4.2. EMISIÓN DE COMPROBANTES DE TRANSACCIÓN



Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se presenta información sobre el desempeño de las ventas de la compañía dentro del primer bimestre 2016 versus 2015, con el objetivo de entender si el desempeño en ventas de la compañía está relacionado con su interés y apertura para participar en diagnóstico organizacional, así como entender los factores detonantes percibidos por lo empresarios para dicho desempeño. El 54% de las empresas encuestadas han presentado un mejor desempeño en ventas en el primer bimestre de 2016 versus 2015, mientras que el 45% de los empresarios reporta haber obtenido mismas o menores ventas en comparación a 2015 (ver Gráfica 4.3).

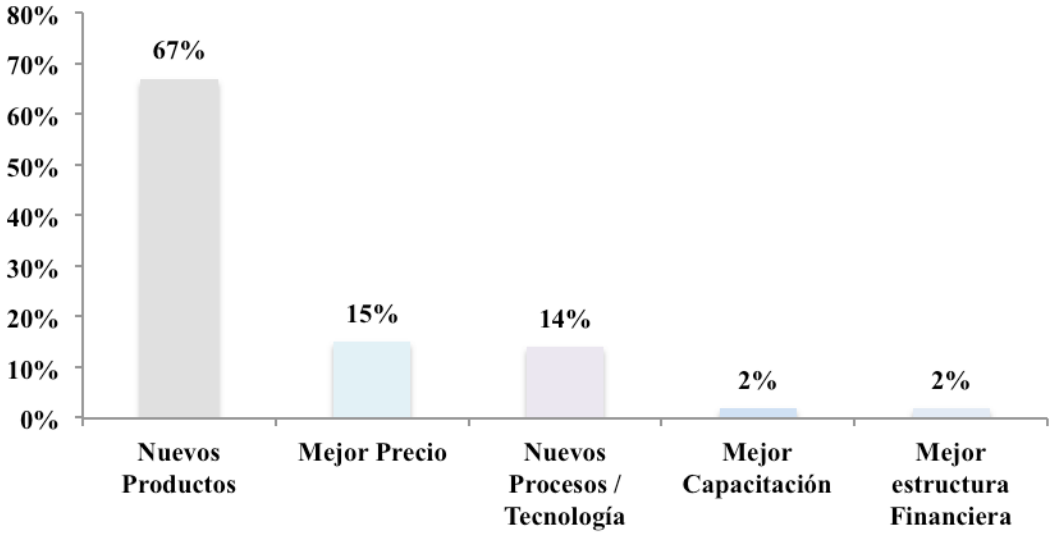
GRÁFICA 4.3. DESEMPEÑO EN VENTAS PRIMER BIMESTRE 2016 VERSUS 2015



Fuente: Elaboración Propia

Del 54% de los empresarios que refieren un incremento en ventas, el principal factor de éxito se relaciona con la introducción de nuevos productos o servicios a su portafolio, la fortaleza de poseer un precio más competitivo que la competencia, la introducción de nuevos procesos y tecnología a su operación, una mejor capacitación a su personal, así como el robustecimiento de su estructura financiera. (ver Grafica 4.4).

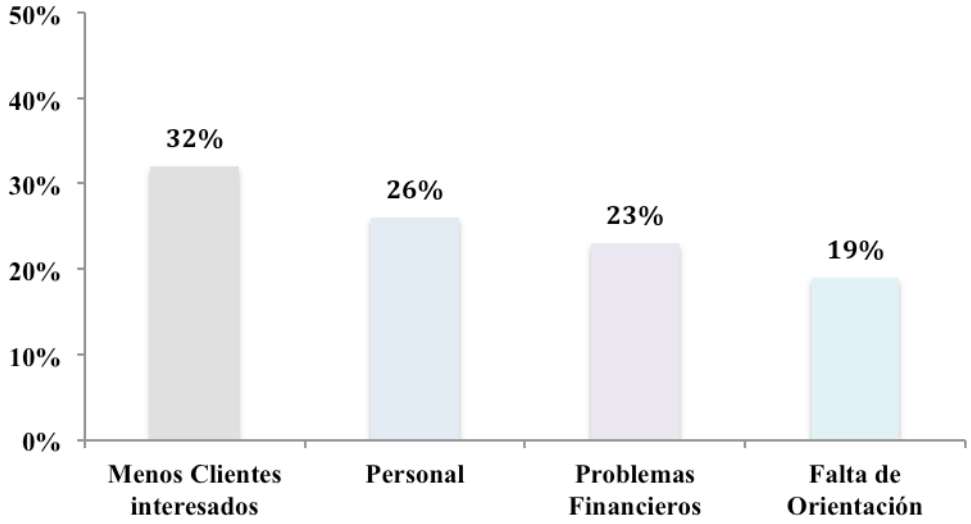
GRÁFICA 4.4. FACTORES DE INCREMENTO EN VENTAS EN 2016 VERSUS 2015



Fuente: Elaboración propia

En caso del 46% de las empresas que reportan haber han presentado menores o mismas ventas respecto al primer bimestre 2015, los empresarios consideran que la principal razón de la cuesta se debe a la una baja en demanda por menor cantidad de clientes interesados en sus productos/servicios, seguido por problemas de personal (rotación, capacitación, pagos de sueldos y salarios), problemas financieros y la falta de orientación para adaptar sus negocios al entorno actual del mercado. Los encuestados comentan que el mercado cambia rápidamente y la entrada de nuevos competidores con mejor precio o productos diferenciados favorece la migración de Consumidores con empresas más grandes. Referente a Personal, reportan que el principal reto radica en evitar rotación del personal calificado, los costos relacionados y disminución de productividad por la constante capacitación de los nuevos elementos (ver Grafica 4.5).

GRÁFICA 4.5. FACTORES DE ESTANCAMIENTO O DISMINUCIÓN DE VENTAS VS 2015

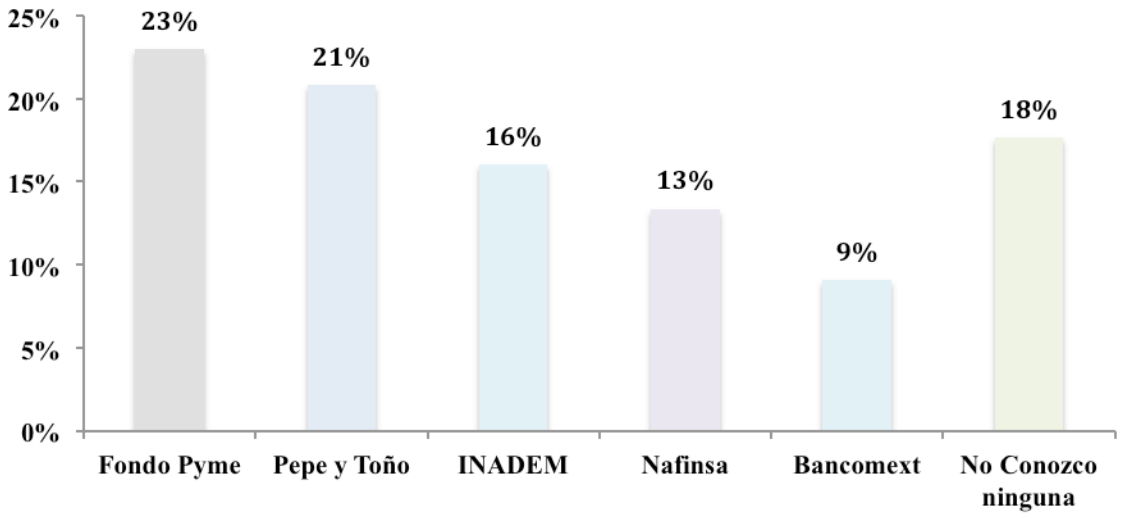


Fuente: Elaboración Propia

Uno de los objetivos primordiales de ésta investigación se refiere a entender el conocimiento que poseen las MiPymes mexicanas sobre los apoyos, gubernamentales y privados, para la

profesionalización y competitividad de sus empresas, por lo que se les solicitó seleccionar de una lista predefinida (que incluye a las instituciones más relevantes en materia), aquéllas que les fueren más familiares. Fue Fondo Pyme el más reconocido, seguido por el programa "Pepe y Toño" e INADEM en tercera posición. Preocupantemente, el 18% de los encuestados no conocían ningún programa de los listados (ver Grafica 4.6).

GRÁFICA 4.6. PROGRAMAS GUBERNAMENTALES Y PRIVADOS MÁS CONOCIDOS

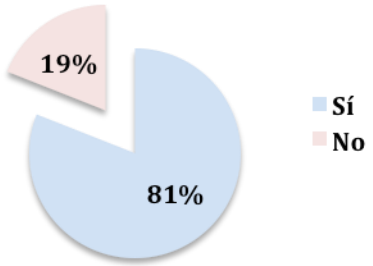


Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados arrojados en la presente investigación, el 81% de los encuestados refirieron interés y utilidad en la incorporación de Consultoría por medio de diagnósticos *ad hoc*, de acuerdo a las necesidades específicas de sus negocios, su estrategia de corto y largo plazo, así como el ciclo de vida de la compañía. Refieren estar conscientes de que todos los negocios poseen áreas de oportunidad que pueden pasar desapercibidas por los dueños y trabajadores de la misma, sin embargo perciben importante que las credenciales que los Consultores muestren sean verídicas ya que en algunos casos, según su percepción, tienden a

exagerarlas para conseguir el trabajo. El 19% de los encuestados no considera que el diagnóstico empresarial maximice el valor de su negocio (ver Gráfica 4.7).

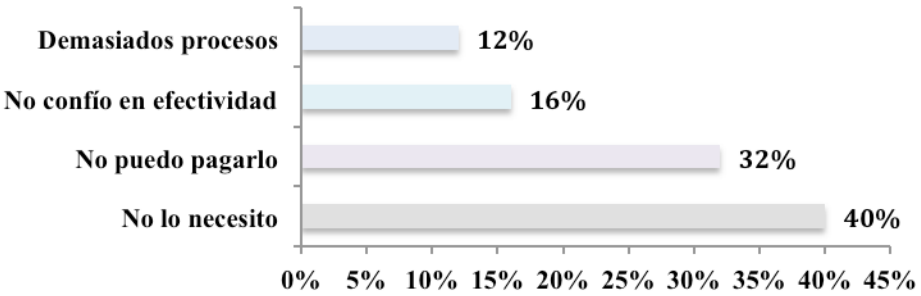
GRÁFICA 4.7. INTERÉS EN RECIBIR CONSULTORÍA *AD HOC* PARA LA EMPRESA



Fuente: Elaboración Propia

El 19% de los empresarios que no estuvieron interesados en participar en servicios de Consultoría, sugieren que sus no lo consideran necesario para su negocio, no pueden pagar el costo asociado a dicha actividad, no confían en la efectividad de la Consultoría en general o simplemente asocian su participación a trámites burocráticos y procesos innecesarios. (ver Gráfica 4.8).

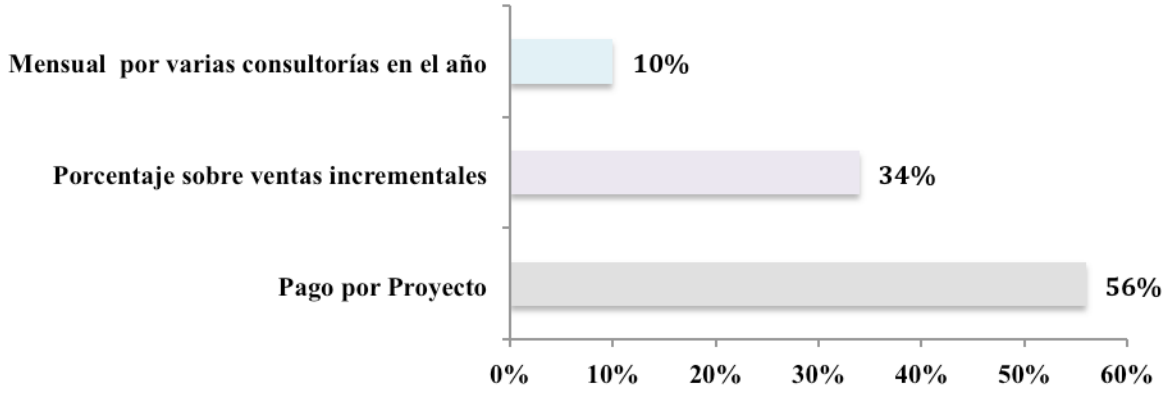
GRÁFICA 4.8. FACTORES DE DESINTERÉS EN PARTICIPAR EN PROCESOS DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración Propia

El esquema ideal de pago preferido para servicios de Consultoría en la muestra, se identifica como pago por proyecto ya que en la percepción de los empresarios es la opción más justa para ambas partes; en segundo lugar, se considera la opción de pago por un porcentaje sobre las ventas incrementales generadas por la aplicación de las estrategias propuestas por el Consultor Únicamente el 10% de los encuestados presentó interés por una estrategia de largo plazo, con el pago de una mensualidad por varias consultorías al año (ver Grafica 4.9).

GRÁFICA 4.9. ESQUEMAS DE PAGO PARA DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración Propia

Puede resumirse entonces, con base en los resultados arrojados por la muestra de Empresas participantes en la investigación, que en México efectivamente las MiPymes conforman la columna vertebral de la economía, por lo que la instrumentación de programas de apoyo adecuados que fomenten su competitividad y con ello crecimiento, es fundamental.

Uno de los focos rojos para lograr dicha competitividad, se refiere a la necesidad de formalizar y profesionalizar su operación por medio de la correcta gestión y capacitación del personal, el entendimiento de las necesidades de sus Clientes para fomentar su lealtad y permanencia, así como un acertado control financiero. Como se analizó en la investigación, son éstas las

principales causas de disminución o estancamiento de ventas de la muestra estudiada, en comparación con 2015.

Se resume también que los factores decisivos para impulsar la competitividad y permanencia de pequeños negocios se relacionan con la innovación en productos y servicios relevantes al Cliente, mejora en tecnología o procesos y una correcta estrategia de precios con base en el conocimiento de la propuesta de valor de sus competidores. Los encuestados mencionan también que las actividades de comunicación y publicidad, así como labores relacionadas con satisfacción del Cliente en forma de servicio post venta, a domicilio y planes de lealtad, han facilitado el crecimiento en ventas de sus empresas.

Con base en la investigación, se comprende también que, a pesar de que la mayoría de los empresarios estarían dispuestos a participar en actividades de diagnóstico empresarial, la principal barrera de entrada consiste en el desconocimiento sobre la relevancia o impacto que ésta práctica significaría para sus negocios; en segundo lugar, la inversión al incurrir en dicha actividad, así como la falta de flexibilidad para negociar precios y pagos. Lo anterior, evita que los empresarios deseen participar en la práctica. Existe también una barrera importante de confianza por parte de los empresarios, ya que perciben que los Consultores son poco honestos sobre sus calificaciones y al final no poseen las credenciales suficientes para ofrecer una solución adecuada.

3. Resultados de Entrevista

El perfil general de los 7 Consultores e Investigadores entrevistados, se refiere a personas de entre 30 y 65 años, con experiencia de entre 5 y 28 años en sector de diagnóstico empresarial específico para Micro y Pequeñas empresas por su relevancia no sólo económica, sino también social. Cuentan con Licenciatura, Maestría y la mayoría con Doctorados relacionados a la institucionalización, formalización y profesionalización de MiPymes en México, cuentan todos con casos de éxito donde se ha corroborado la premisa de que la Consultoría fortalece la competitividad de éste sector empresarial.

Refieren que las barreras de entrada más importantes para que éste tipo de compañías participen de diagnósticos empresariales, se relaciona a factores de confianza hacia el Consultor y su firma; factores económicos, donde la asociación de un pago para participar en

procesos de Consultoría, bajo incertidumbre de resultado, constituye una de las razones más importantes para no considerar la práctica. Los entrevistados mencionan que es ésta una de las razones por las que organismos gubernamentales fomentan prácticas de diagnóstico empresarial gratuito en sectores económicos prioritarios, con cada vez más frecuencia.

Se menciona también factores relacionados de zona de confort (los empresarios consideran exitosa a la empresa mientras pueda cubrir sus gastos fijos, es decir, no tienen miras de crecimiento). Asimismo, se hace mención sobre los orígenes familiares de las MiPymes, donde se promueve el uso de métodos tradicionales comprobados, por lo que considerar innovación de procesos, productos o tecnología representa un riesgo. Los empresarios mexicanos, en la perspectiva de los entrevistados, definen el precio como la principal fortaleza para competir en el mercado ya que los productos y servicios que ofrecen son similares y no poseen diferenciación. Situación que es favorecida por la falta de canales formales de comunicación y retroalimentación con clientes y consumidores.

Los entrevistados concuerdan en que la forma más recurrente en la que los servicios de Consultoría para MiPymes son solicitados, se da por medio de círculos de influencia dentro del sector, es decir, por recomendación de algún otro empresario que ya haya constatado la efectividad de sus servicios, por lo que la construcción de un canal de contactos correcto es fundamental. Los Consultores aluden que cuando los empresarios generan el primer contacto, es porque presentan alguna situación indeseable para la que han intentado distintas medidas, que han resultado insuficientes y no se sienten capaces de remediar el escenario, por sí mismos. Lo anterior alude a una cultura de negocios reactiva en vez de estratégica.

Con base en la investigación y perspectiva de los sujetos entrevistados, se concluyó una definición *adhoc* para el concepto de Competitividad de MiPymes como “la capacidad de una empresa para mantener operaciones continuamente, generando ganancias por medio de la consolidación de ventajas competitivas relevantes y diferenciadas en sus mercados, así como una estrategia de mediano y largo plazo clara que facilite el logro de sus objetivos”.

Actualmente, las MiPymes presentan inconsistencias en conceptos de competitividad principalmente por debilidades asociadas a su falta de vinculación, financiamiento, apertura y/o acceso a tecnología e innovación y visión de supervivencia versus crecimiento. Las empresas mexicanas basan su éxito en conceptos meramente operativos relacionados a estabilidad en

ventas y cobertura de gastos fijos o variables, no en el crecimiento, expansión y posibilidades comerciales fuera del territorio nacional.

Tanto Consultores como Investigadores, refieren que las particularidades de nuestro país referente a flexibilidad de procesos, informalidad, falta de profesionalización de pagos a colaboradores, compadrazgo, orígenes familiares y liderazgo dictatorial, imposibilitan la implementación de modelos de Consultoría comprobados en otros países, por lo que la labor de los Consultores de México para éste tipo de compañías debe generarse por medio de trajes a la medida de acuerdo a la situación, momento de vida, recursos y estrategia de la organización.

El éxito de una ejecución de diagnóstico empresarial reside en el correcto entendimiento de la compañía para la cuál se llevará a cabo, no sólo referente a las inconsistencias que presenta, sino a su estrategia, ventajas competitivas, mapeo de procesos, relación con proveedores, clientes y acreedores, su ciclo de vida, posición de mercado y análisis de demanda. De forma tal que una vez generado el diagnóstico, se presente y alinee la estrategia en conjunto con el comité directivo de la compañía (dueños, directivos y gerentes), concordando en tiempos inversiones y recursos necesarios. Posteriormente, el consultor define un equipo multifuncional que se hará cargo del proyecto para asegurar los resultados. Una vez ejecutada la estrategia se procede a analizar los resultados esperados *versus* los reales por medio de métricas de control predefinidas, para continuar o modificar el curso de acción.

Referente a la oferta y participación de MiPymes en instrumentos gubernamentales tanto Estatales como Federales para fortalecer su competitividad, los entrevistados refieren que en su mayoría, dichos fondos son lejanos e insuficientes a la realidad de los empresarios mexicanos ya que no cuentan con la estructura organizacional, financiera y perspectiva estratégica para cumplir con los requisitos mínimos para aplicar para la obtención de fondos federales o locales.

Por dicha situación, el Gobierno contrata servicios de Consultores especializados para desarrollar sectores estratégicos para el desarrollo económico. Los sujetos de investigación concuerdan con que, independientemente de que el Gobierno sea experto en gestión y control de fondos, esto no implica que lo deba ser en la instrumentación, vinculación y desarrollo de regiones, por lo que el trabajo conjunto de Empresarios, Gobierno y Consultores es cada vez más necesario.

La vinculación es un concepto fundamental que desde la perspectiva del Gobierno fortalece la institucionalización de MiPymes; éste se relaciona con la capacidad de poner en contacto a MiPymes del mismo sector o incluso de sectores relacionados, para compartir recursos, mejores prácticas, fortalecer su poder de negociación a solicitudes para Gobiernos Estatales e incluso fomentar relaciones comerciales que beneficien la región. Los Consultores e Investigadores refieren varios casos de éxito donde ésta vinculación empresarial permite que empresas pequeñas y medianas funjan como proveedoras de empresas Grandes, en vez de otras empresas extranjeras, fortaleciendo el desarrollo social y económico de la región por medio de la generación de empleos y riqueza para el Estado.

El diagnóstico empresarial en MiPymes es fundamental para facilitar la correcta estructuración de proyectos para participar en Convocatorias de Fondos Gubernamentales, dado que en la mayoría de las ocasiones no cuentan con el conocimiento suficiente para desarrollar internamente planes de negocio, análisis financieros y de costo-beneficio, proyecciones y análisis de mercado, algunos de los requisitos mínimos para aplicar a dichos instrumentos

Por último, los entrevistados concuerdan con que el objetivo principal de la Consultoría organizacional debe enfocarse a hacer sustentable a la compañía, es decir, que una vez resuelta la situación para la que fueren contratados, los equipos de liderazgo y operativos de la organización deben lograr un correcto entendimiento de sus causantes y ser capaces de prevenir o resolver inconsistencias por sí mismos en el futuro. Es decir, la Consultoría debe fortalecer el crecimiento y desarrollo de la conciencia y profesionalización de la organización, es decir, su institucionalización.

4.2 Conclusiones

Con base en el conocimiento adquirido por medio de la investigación mixta realizada, se puede concluir que efectivamente la Consultoría fortalece la Competitividad de MiPymes mexicanas dado que facilita la identificación objetiva de las áreas de oportunidad de las organizaciones de acuerdo a la experiencia de Consultores expertos en materia.

El fortalecimiento y profesionalización de plataformas gubernamentales que acerquen Consultoras y Empresarios para fomentar desarrollo económico regional, es básico. Ésta premisa posee un valor fundamental para el desarrollo económico nacional, ya que si se logra

que los líderes organizacionales enfoquen sus esfuerzos en el crecimiento y desarrollo de sus compañías, en vez de apuntar únicamente a su sobrevivencia en el mercado, podría significar una oportunidad real de desarrollo económico nacional.

Por lo tanto, incidir en el crecimiento de las MiPymes implica afectar el comportamiento integral de la economía nacional, por su relevancia en la creación de empleos, la generación de riqueza regional, el desarrollo de capacidades humanas y el fortalecimiento de la competitividad nacional. Es importante recalcar, que el crecimiento en el número de programas y recursos destinados a Pymes no puede tener un impacto positivo en la economía a menos de que éstos estén bien diseñados, comunicados e implementados, y que cuenten con la información suficiente para poder evaluarse.

Como se observó al analizar a las MiPymes, su informalidad, falta de institucionalización, condiciones laborales y su limitado desarrollo de tecnología, afecta de forma importante la competitividad y perspectiva de la economía nacional mexicana que, a pesar de estar en el *TOP* 15 mundial, no es una economía necesariamente atractiva para recibir inversión extranjera, encontrándose incluso por debajo de países Latinoamericanos como Costa Rica, Panamá y Perú (ICI, 2015).

Una herramienta que ha comprobado efectividad en la maximización de beneficios de programas gubernamentales para la competitividad de MiPymes, es la Consultoría. Las firmas de diagnóstico empresarial generalmente proveen servicios a empresas grandes por practicidad, ganancias y carga de trabajo. Para que el más pequeño sector empresarial en el país sea relevante en las ganancias de una firma de Consultoría, ésta requiere poseer un volumen considerable de proyectos que le permita asignar un equipo de trabajo especializado en pequeñas empresas, ya que en la mayoría de ocasiones las áreas de oportunidad que éstas presentan son prácticamente las mismas.

Dado que la presente investigación no solamente consideró la literatura disponible en materia, indicadores gubernamentales actuales, sino que también la perspectiva en campo de 300 empresarios sobre su experiencia, percepción y barreras de entrada para participar en diagnósticos empresariales, así como la opinión de expertos Investigadores y Consultores (privados y orientados a instrumentos gubernamentales) con en promedio 250 proyectos anuales y 15 años de experiencia, se puede concluir que la hipótesis de la presente

investigación es cierta: La Consultoría empresarial a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas efectivamente fortalece su competitividad.

4.3. Recomendaciones

Después del análisis realizado, se encontró que la respuesta para asegurar que el diagnóstico empresarial fomente la competitividad de MiPymes en México, no es inerte únicamente a Consultores, por el contrario debería ser una misión conjunta entre los tres principales componentes del sistema: Gobierno, Empresarios y Consultores.

En primera instancia, el Gobierno debe definir el marco estratégico sobre el cuál detonar el desarrollo a éstas unidades empresariales, alineando a gobiernos estatales y administradores de programas, con base en prioridades sectoriales por región que permitan focalizar y adecuar sus propuestas a las necesidades de cada mercado, de una forma más enfocada y controlada que la ejercida en la actualidad y asegurar una correcta comunicación con las empresas pertenecientes al mismo.

Asimismo, se recomienda involucrar a instituciones públicas especializadas en materia Financiera, de Gestión Empresarial, Vinculación y Tecnología e Innovación que como se estudió, representan las áreas de oportunidad más grandes para las pequeñas empresas.

Una práctica gubernamental que podría mejorar el ambiente de los negocios por medio de Vinculación es la creación de "*clusters*", que se refiere a la agrupación de empresas de distintos tamaños en una industria determinada, con el objetivo de que éstas compartan plataformas de innovación, tecnología, oportunidades de negocio y capital humano que les permita fortalecer su operación y aliarse para maximizar el desarrollo económico. De acuerdo a la investigación, ésta actividad ha comprobado su efectividad en el fortalecimiento de la competitividad de MiPymes al aliarse con empresas más grandes, en forma de proveedores (que en otro escenario preferirían proveeduría de compañías internacionales), compartiendo tecnología, aprovechando economías en escala y con ello fomentando el desarrollo económico y fuentes de empleo. Asimismo, el Gobierno debería desarrollar políticas y programas atractivos y accesibles para atraer a negocios informales al sistema de apoyo público para formalizar su condición.

Es importante mencionar que sin una política anti corrupción adecuada, una comunicación pertinente, la instrumentación y correcto control de dichos programas, estos esfuerzos podrían diluirse. Los resultados de la presente investigación indican que los empresarios (sobre todo aquéllos lejanos a las grandes ciudades), no poseen información o recursos para acceder a programas gubernamentales, por lo que la estrategia de comunicación y seguimiento por parte de instituciones de forma regional, es fundamental.

Es importante que los programas por parte del gobierno fomenten el enlace entre firmas de Consultoría y empresas a través de financiamiento o subsidio, dado que en muchas ocasiones el empresario no está dispuesto a contratarlas por no dimensionar los beneficios de sus servicios; de acuerdo a la investigación las pequeñas empresas difícilmente poseen una perspectiva de crecimiento y desarrollo por presentar una visión y liderazgo de corto plazo. Asimismo, la intervención del gobierno en el enlace, provee de confianza y seguridad al empresario respecto a la calidad de servicio a recibir por parte de la Consultora.

Una Consultoría efectiva debe involucrar una perspectiva integral de la organización, es decir, deberá analizar de forma completa la cadena de valor de la organización, asegurando un análisis holístico de su estrategia, operaciones, personal, accionistas, Clientes y Consumidores para proveer una solución sustentable en el largo plazo.

El Consultor, deberá buscar la sustentabilidad de la MiPymes, sensibilizándola sobre la importancia de conocer a sus mercados potenciales, tecnología y técnicas de producción, vinculación, financiamiento, innovación y el desarrollo de ventajas competitivas relevantes, con objeto de empoderarla a su profesionalización e institucionalización.

Con efecto de facilitar la práctica de Consultorías por proyecto en pequeñas y medianas empresas, se recomienda que las firmas definan un esquema de pagos flexible a las posibilidades de la compañía, asumiendo una perspectiva ganar-ganar o como socio estratégico de negocio. Como se observó en los resultados de la encuesta, es ésta la segunda razón por la que los empresarios deciden no participar de diagnósticos empresariales, por lo que customizar la retribución por el proyecto, de acuerdo a las expectativas de crecimiento de las utilidades, podría ser una razón contundente para facilitar la participación e interés de empresarios para actividades relacionadas con Consultoría

A continuación, se propone un Perfil Ideal de Consultor, de acuerdo a las características

personales y profesionales más relevantes arrojadas por la investigación, con base en un profundo entendimiento de 360º sobre las cualidades requeridas en un asesor organizacional para facilitar el éxito del proyecto, de acuerdo a la perspectiva de Empresarios, Consultores, Investigadores e INADEM, como figura gubernamental. Éste perfil puede servir como referencia para Consultores en búsqueda de comenzar o perfeccionar sus labores con Micro y Pequeñas Empresas, pudiendo ser también de utilidad para instituciones gubernamentales que contratan servicios de diagnósticos organizacionales para proyectos estratégicos e incluso para empresarios con objeto de facilitar su labor de selección, en caso de encontrarse interesados en participar en procesos de diagnóstico empresarial.

Se considera que éste perfil podría facilitar labores de persuasión, disminuyendo barreras de entrada con Empresarios, desarrollar diagnósticos y estrategias certeras, generar ambiente colaborativo entre la organización y su equipo de trabajo, crear métricas de seguimiento y control, alinear expectativas con el equipo de liderazgo, generar confianza y enfocar esfuerzos en asegurar la competitividad de la organización dentro de su mercado en el mediano y largo plazo por medio de la institucionalización de la misma (ver Tabla 4.2).

TABLA 4.2. PERFIL DE CONSULTOR PARA MIPYME

Concepto	Descripción
Educación	Carrera Profesional con Posgrado Deseado Constante actualización en materia de tendencias empresariales, sociales, gubernamentales y de diagnóstico empresarial (nacional e internacional)
Experiencia	Emprendedor/ Empresario Deseable experiencia en empresas Grandes Deseable experiencia y/o gusto por las ventas
Liderazgo	Capacidad de dirigir con equipos multifuncionales bajo presión Orientado a resultados Líder al interior de la firma Consultora y al exterior con los miembros de la compañía contratante Visión 360º en la organización Capaz de motivar y alinear a la organización para lograr los resultados Genera trajes a la medida dependiendo de las particularidades de cada organización Visión Ganar-Ganar Foco en trabajo en equipo
Personalidad	Facilitador del conocimiento Empático Estratega a largo plazo Generador de confianza Capacidad de trabajo bajo presión Analítico: Capaz de identificar decisores e influenciadores de decisión Adaptable a distintos entornos

Comunicación	Estructurado y claro Capaz de adecuar su discurso dependiendo del receptor del mensaje Objetividad de pensamiento
Entorno	Amplia red de contactos (*networking*) Contacto con círculos de influencia del sector empresarial de la región

Fuente: Elaboración propia

El último eslabón del sistema para construir competitividad dentro de la organización por medio de actividades de diagnóstico organizacional corresponde al Empresario; una de las áreas de oportunidad más grandes en el entorno empresarial mexicano, se refiere a la profesionalización de las organizaciones bajo una visión de crecimiento y desarrollo. De acuerdo a la investigación, la cultura empresarial familiar mexicana y su liderazgo "feudal" (donde el dueño centraliza las decisiones) impiden una visión donde el crecimiento de la compañía sea el objetivo común.

Es fundamental que el Consultor sea capaz de desarrollar un vínculo de confianza con el empresario, bajo una visión de beneficio mutuo y trabajo en equipo, donde éste sea llevado de la mano durante el proceso completo para asegurar su correcto entendimiento e involucramiento. Como se observó en los casos de éxito referidos, a medida que el empresario percibe un beneficio del diagnóstico empresarial, su apertura para hacer modificaciones y cuestionar la forma de trabajo de la organización se incrementa, facilitando la labor del Consultor y fortaleciendo la competitividad y permanencia de la compañía.

Asimismo, se requieren programas de capacitación y concientización por parte del gobierno para facilitar la labor de emprendedurismo, rediseñar su estrategia de comunicación en específico para unidades económicas fuera de grandes ciudades y sobretodo simplificar el proceso de creación y control para MiPymes, tomando en cuenta las características propias de sus orígenes, con base en regulaciones que faciliten su formalización, así como plataformas

que fomenten su competitividad y esperanza de vida, promoviendo mayor oportunidad de empleos bien remunerados que impacten positivamente en la calidad de vida de cada miembro de la sociedad mexicana.

REFERENCIAS

Álvarez de la Cuadra, Óscar. (2010). *El Consultor, Sus tareas y Especialidades*. Recopilación de Rubros Económicos por Servicios de Consultoría. México.

Dávila Pérez, J. (2010), *Desarrollo de la Industria de la Consultoría en México*, VI Conferencia Anual de Compras Gubernamentales en las Américas, Perú.

Fondo PyME. (2004). Consultor Pyme-Jica. Secretaría de Economía. México.

Foro Consultivo, Científico y Tecnológico AC. (2012), Catálogo de Programas para el Fomento de Innovación y Vinculación de las Empresas, México.

García de la Sierna, A. (1990). *El concepto de desarrollo económico*. México. ITAM.

Garza, J.B & Mendoza (2009). *La innovación organizacional en las empresas mexicanas.* México. UANL.

Górgora, Juan Pablo. (2013). El Panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Comercio Exterior.* Volumen 63, pp. 2-6. Bancomext. México.

Greenbaum, Thomas L. (1991). *Manual del consultor: guía completa para lograr el éxito como consultor*. Madrid: Díaz de Santos.

Guevara, Paolo. (2015). Micro y pequeñas empresas, las de mayor mortalidad: INEGI. *Fórmula Financiera.* Volumen 78, Feb 2015. México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). *Micro, pequeña y mediana empresa. Censo económico 2009.* México. Recuperado de:

http://www.INEGI.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_PYMES.pdf

Mandrake, Greg & Limansky. (2013). *Management Consulting: Improving organizatoinal performance and delivery of quality service.* White Paper (11va Edición). Canadá.

Mars, Amanda. (2015). ¿Cuáles son las mayores y más diminutas economías del mundo? *El País.* Volumen 243, pp. 16-18. España. Recuperado de: http://economia.elpais.com/economia/2015/04/15/actualidad/1429060990_180502.html

Milan Kubr. (2000). *La Consultaría de empresas: guía para la profesión.* Organización Internacional del Trabajo. México: Limusa.

Morales Nájera, Isaías. (2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía Informa.* Volumen 366, pp. 39-47. México.

OCDE. (2012). Getting it Right. Una agenda estratégica para las reformas en México. *OECD Publishing.* México.

Olmedo Gutiérrez, Raúl. (2015). *Las 30 mejores empresas consultoras en México. Mundo Ejecutivo.* Recuperado de:

http://mundoejecutivo.com.mx/rankings/2015/05/21/mejores-30.empresas-consultoras-mexico

PROMEXICO. (2014). *MiPymes eslabón fundamental para el crecimiento en México. México.* Recuperado de:

http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html

RAE (2014). Diccionario de Lengua Española (23ª edición) Recuperado de: http://www.rae.es/noticias/presentacion-de-la-version-digital-de-la-23a-edicion-del-diccionario

Regalado, Rafael. (2007). Las MiPymes en Latinoamérica. Eunmed. Chile.

Secretaría de Economía. (2015). Competitividad y Normatividad/ México en los Índices de Competitividad. *México. Recuperado de:*

http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/competitividad-y-normatividad-mexico-en-los-indices-de-competitividad

Sierra Becerra, Mario. (2013). *Importancia de la consultoría y capacitación en dirección de proyectos, para el logro de los proyectos emprendedores.* Universidad Panamericana. México.

Solleiro J & Castañón R. (2012). Competitividad, innovación y transferencia de tecnología en México. *ICE*. Volumen 869, pp. 149-161 MÉXICO.

Solleiro J & Castañón R. (2011). *Políticas para el Desarrollo de Sistemas de Innovación: El Caso del Estado de México*. UNAM. México.

USAID- Fundación IDEA. (2009). *Manual de buenas prácticas para programas de apoyo a pequeñas y medianas empresas*. USAIID. México.

Velázquez Valdés, Guillermo. (2010). *Las pequeñas y medianas empresas pueden aplicar diagnósticos organizacionales?* UNAM. México.

Verger, Trinity. (2014). Vault Consulting 50. *Vault Rankings and Reviews.* New York... Recuperado de : http://www.vault.com/company-rankings/consulting/vault-consulting-50/

Páginas Corporativas:

Bancomext. Recuperado de: http://www.bancomext.com/productos-y-servicios/credito-pymex (Consultada:20/3/16).

Banco Mundial. Recuperado de: http://www.bancomundial.org/es/about (Consultado 9/3/2016).

EPI Consultores. Recuperado de: www.epi-consultores.com.mx (Consultado: 20/3/2016).

Fondo Pyme. Recuperado de: http://www.fondopyme.gob.mx (Consultado: 20/3/2016).

Fundes. Recuperado de: http://MiPymes.fundes.org (Consultada: 29/3/2016).

INADEM. Recuperado de: https://www.inadem.gob.mx/index.php/fondo-nacional-emprendedor (Consultada: 20/3/2016).

Instituto Pyme. Recuperado de: www.institutopyme.org (Consultado: 20/3/2016).

NAFINSA. Recuperado de: http://www.nafin.com/portalnf/content/productos-y-servicios/ (Consultada: 20/3/2016).

Pepe y Toño. Recuperado de: http://www.pepeytono.com.mx/quienes_somos (Consultada: 29/3/2016).

PRONAFIM. Recuperado de: http://www.pronafim.gob.mx (Consultada 23/05/2016).

Secretaría de Economía. Recuperado de: http://www.gob.mx/se#acciones (Consultado: 3/2/2016).

World Economic Forum. Recuperado de: https://www.weforum.org (Consultada: 8/3/2016).

GLOSARIO

Área Funcional: Se refiere a las actividades más importantes de la empresa,. Las más básicas son: dirección, administración, mercado, ventas, producción, contabilidad y finanzas), pero puede estar formada por muchas más.

Cadena de Valor: Modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

Competitividad: Capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente ciertas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa” .

Consultoría: Herramienta que apoya al desarrollo estratégico de las organizaciones para favorecer su desempeño, mejorar la calidad de los servicios que proveen y maximizar el uso de recursos financieros y humanos.

Customización: Se denomina así a todo producto o servicio que es diseñado o adaptado a las necesidades específicas y deseos de cada Cliente.

Empresa: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

MiPymes: Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Mercado Meta: el grupo de clientes al que captará, servirá y a quiénes se dirigirán los esfuerzos de mercadeo.

Producto Nacional Bruto: la cantidad de bienes y servicios producidos por los residentes de un país, aunque estos bienes se produzcan en un país extranjero.

Promexico: Fideicomiso del Gobierno mexicano, dependiente de la Secretaría de Economía que promueve el comercio y la inversión internacional.

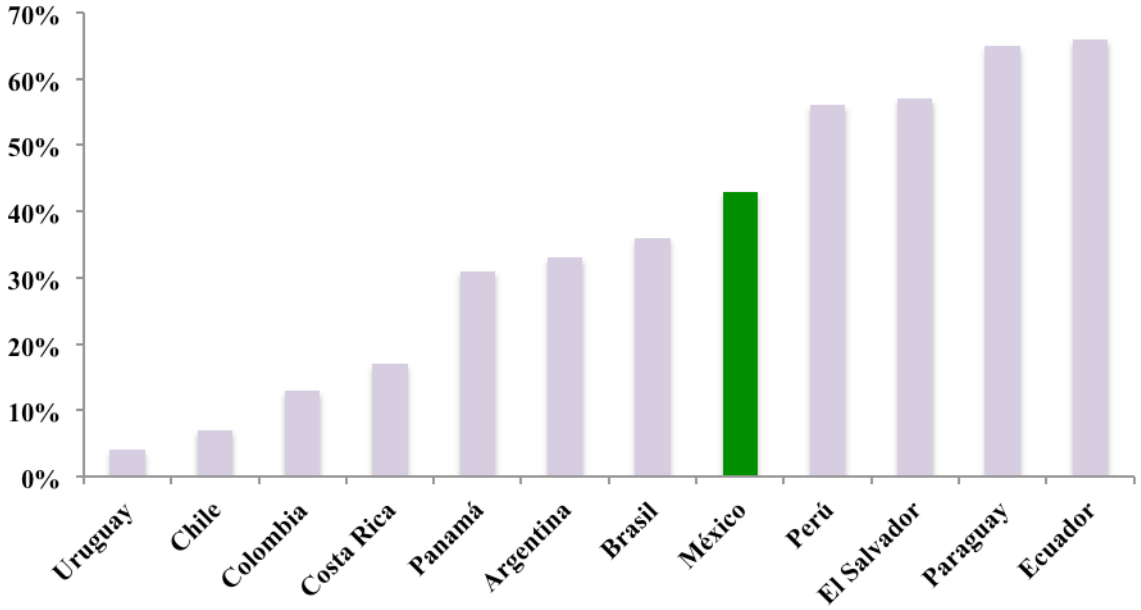
Tecnología: Conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto.

Transferencia de Tecnología: Transmisión o entrega de información tecnológica o tecnología entre un propietario de la misma y un tercero que requiera de la misma. Dicha transferencia se puede realizar sobre activos intelectuales como son las patentes.

Unidades Económicas: Individuos y organizaciones en cuyo comportamiento se interesa la economía y que analíticamente pueden considerarse unidades de decisión.

Anexo 1: Informalidad en los países de América Latina

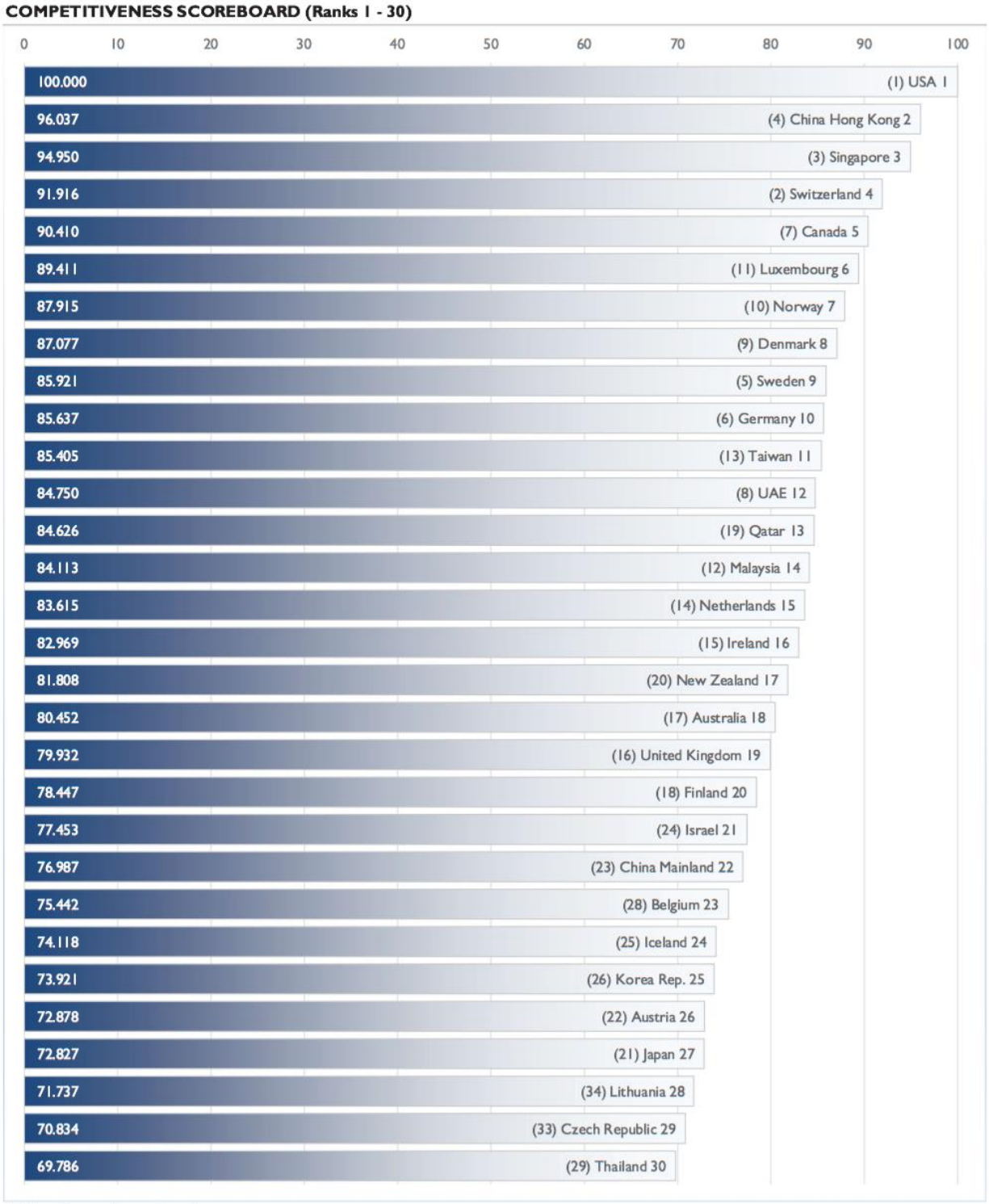
Definición de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)



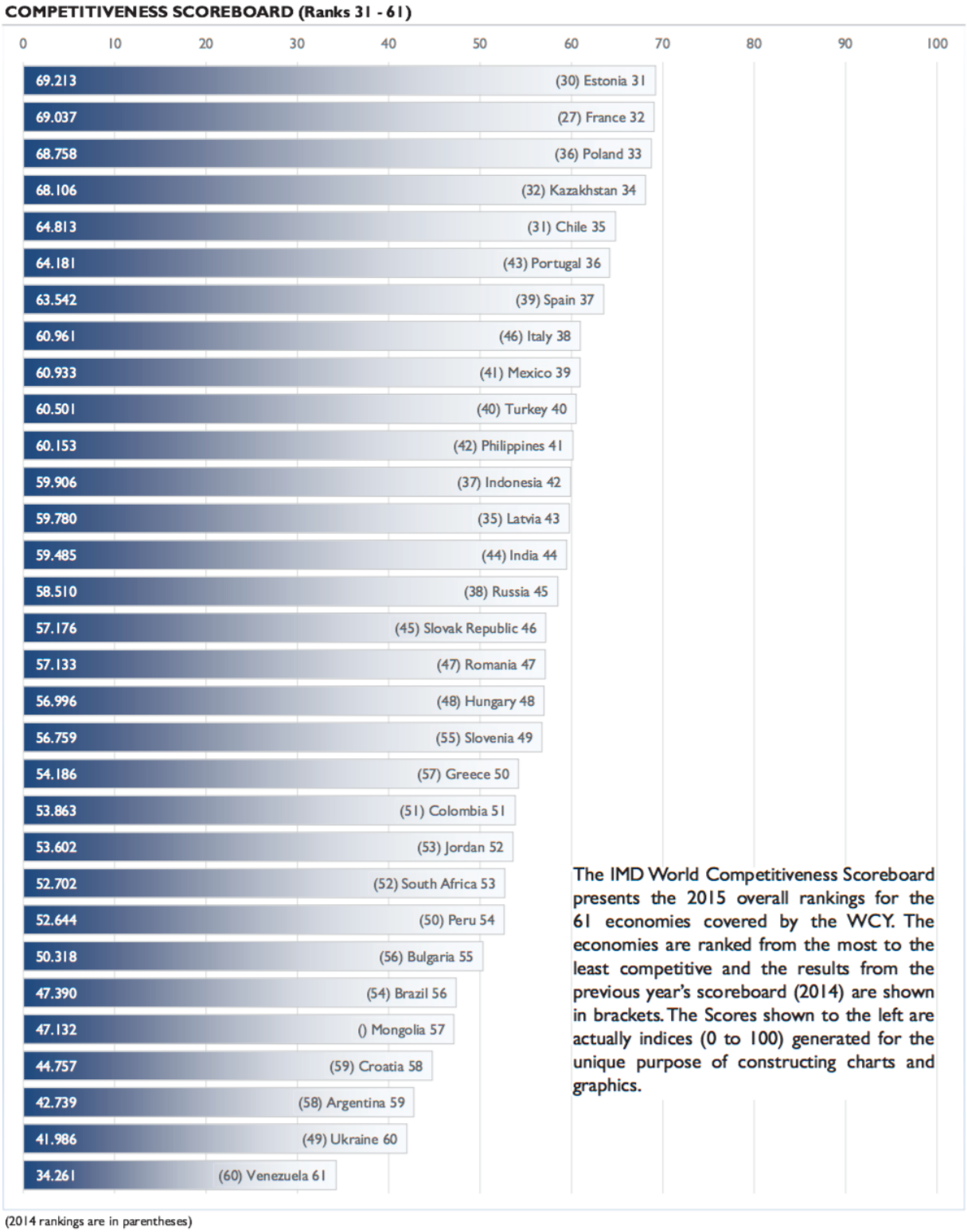
Fuente: OECD Economic Survey of Mexico, 2011, con base en ILO (OIT) (2009), Labour Overview – Latin America and the Caribbean.

Definición de la OIT: Población urbana sin cobertura de servicios de salud y pensión en 2008. En el caso de México, esta medición se corrige al restar la cantidad de personas auto empleadas registradas ante autoridades locales o hacendarias, o con una asociación empresarial como en Alcázar *et al.* (2008)

Anexo 2: Anuario de Competitividad Mundial 2015 Vía IMD

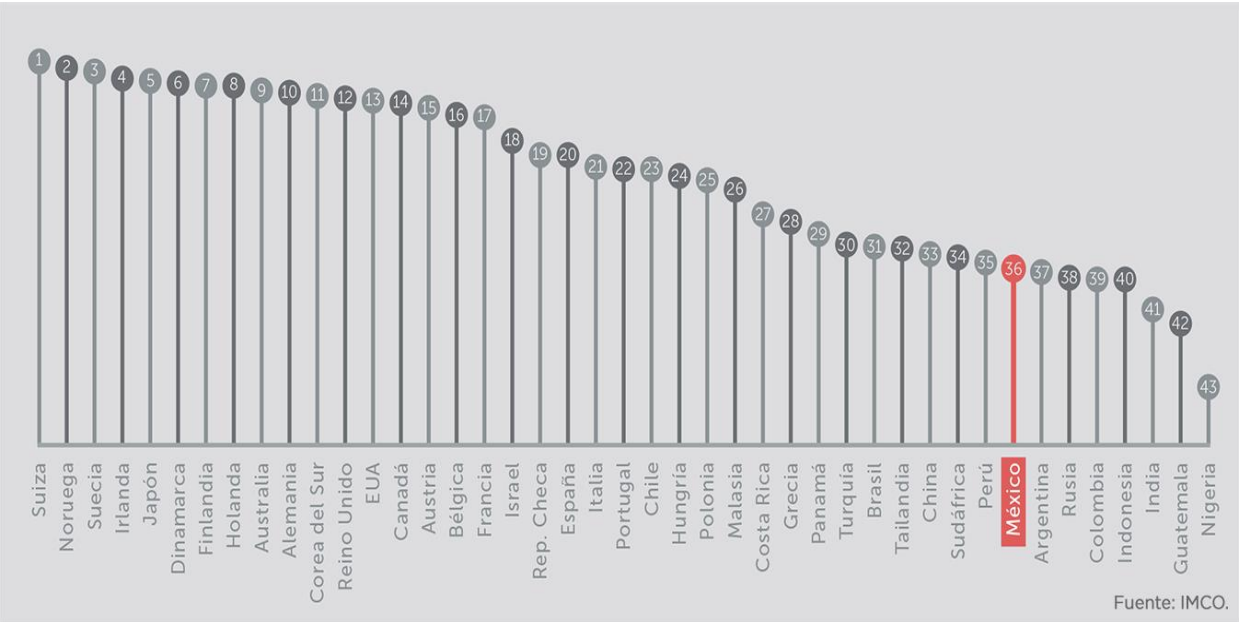


(2014 rankings are in parentheses)



Fuente: IMD (2015) *World Competitiviness Scoreboard.*

Anexo 3: Ranking de posiciones del Índice de Competitividad Internacional 2015



Fuente: ICI (2015) *World Competitiviness Scoreboard.*

Anexo 4:Programas de Apoyo Financiero NAFINSA para MiPymes

Programa	**Programa de Apoyo a Empresas Desarrolladoras de Software**
Objetivo del instrumento	Es un crédito para apoyar a las empresas desarrolladoras de software y servicios relacionados con el sector de tecnologías de la información (TI), para apoyar la consolidación de tu negocio.
Sujetos de apoyo	A empresas y personas físicas con actividad empresarial dedicadas al desarrollo de software y servicios relacionados al sector de tecnologías de la información.
Página electrónica	http://www.na n.com/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/ desarrolladoras-software.html

Programa	**Programa Crédito Pyme**
Objetivo del instrumento	Programa de financiamiento desarrollado por Nacional Financiera considerando las necesidades específicas de operación o equipamiento de las MIPyMES mexicanas, operado a través de intermediarios financieros incorporados.
Sujetos de apoyo	A las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas de los sectores industria, comercio y servicios.
Página electrónica	http://www.na n.com/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/programa- credito-pyme.html
Programa	**Programa Microcrédito NAFINSA**
Objetivo del instrumento	Es un programa de financiamiento de NAFINSA que permita a los intermediarios financieros incrementar su cobertura geográfica, productos y servicios al segmento micro empresarial de México.
Sujetos de apoyo	Los intermediarios elegibles son: bancos comerciales, sofomes, so pos y empresas financieras.

Página electrónica	http://www.na n.com/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/programa- microcredito.html
Programa	**Programa Proyectos Públicos Privados**
Objetivo del instrumento	Financiamiento de primer piso para el Sector Público. El programa Banca de Gobierno otorga, a través de financiamiento, recursos a entidades del Gobierno Federal para apoyar proyectos prioritarios para el desarrollo económico de México.
Sujetos de apoyo	Programa de financiamiento de primer piso para entidades del Sector Público que ofrece apoyo en proyectos prioritarios para el desarrollo del país.
Página electrónica	http://www.na n.com/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/proyectos- publicos-privados.html
Programa	**Programa Capital de riesgo a través del Fondo de Fondos**
Objetivo del instrumento	Aportaciones de capital a través del Fondo de Fondos y de fondos de capital privado, para consolidar pequeñas y medianas empresas. Además, brinda asesoría de expertos financieros que contribuyen directamente a desarrollar el potencial de dichas empresas.
Sujetos de apoyo	A Fondos de Capital Privado cuyo destino de inversión sean pequeñas y medianas empresas nacionales, con gran potencial de crecimiento.
Página electrónica	http://www.na n.com/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/capital-de- riesgos.html

Programa	**Apoyo a las empresas en proceso de institucionalización y crecimiento**

Objetivo del instrumento	Otorgamos financiamiento, en donde Nacional Financiera asume en forma directa el riesgo crediticio al canalizar en primer piso los apoyos y recursos para activo y/o capital de trabajo y/o consolidación de pasivos, acompañado de un proceso de institucionalización de sus órganos de gobierno, para llegar a cumplir con los estándares de la Bolsa Mexicana de Valores para emisión de deuda, como alternativa de financiamiento de mediano y largo plazo.
Sujetos de apoyo	Empresas medianas y grandes mexicanas de los sectores industrial, comercial o de servicios que se comprometan a emitir deuda en un plazo no mayor de 3 años, mediante el programa de trabajo que elaboren para tal efecto.
Página electrónica	http://www.na n.com/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/midas.html
Programa	**Crédito a la Industria de la Construcción**
Objetivo del instrumento	Financiamiento dirigido a empresas constructoras de infraestructura comercial y productiva, no ligada a proyectos de vivienda, para apoyo a capital de trabajo y/o activos
Sujetos de apoyo	A personas físicas con actividad empresarial y personas morales cuya actividad económica sea la construcción de infraestructura comercial no ligada a vivienda.
Página electrónica	http://www.na n.com/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/ construccion.html
Programa	**Crédito Productivo**
Objetivo del instrumento	Financiamiento a las empresas que son proveedoras recurrentes de una Cadena Productiva de Nacional Financiera.
Sujetos de apoyo	A micro, pequeñas y medianas empresas a liadas al programa Cadenas Productivas del sector de industria, comercio y servicios.
Página electrónica	http://www.na n.com/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/credito- productivo.html

Programa	Capital Emprendedor
Objetivo del instrumento	Capital Emprendedor de Nacional Financiera apoya a los emprendedores de alto impacto que están generando un cambio en México. Capital Emprendedor se enfoca en negocios en etapas tempranas, siendo un catalizador de su crecimiento, ya que aporta experiencia, aliados estratégicos, gobierno corporativo, apoya a la generación de empleos de calidad y eleva la competitividad de las empresas a través del seguimiento puntual de los recursos, minimizando el riesgo para todos los socios.
Instrumentos	**Fondo de Coinversión de Capital Semilla Startup México:** diseñado para fomentar la disponibilidad de capital semilla para emprendedores y/o empresas establecidas en territorio nacional, enfocados a la innovación con alto valor agregado para el país, a través del impulso a vehículos de inversión y empresas en etapas tempranas. **Vinculación y alianzas estratégicas:** ver sección 6 de éste catálogo.
Sujetos de apoyo	Empresas innovadoras, con alto potencial de crecimiento, generadoras de valor agregado.
Página electrónica	http://www.na n.com/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/conacyt- na nsa.html

Fuente: Foro Consultivo, Científico y Tecnológico AC (2012), *Catálogo de Programas para el Fomento de Innovación y Vinculación de las Empresas,* México.

Anexo 5:Programas de Apoyo Financiero Bancomext para MiPymes

Programa	Capital de trabajo
Tipo de apoyo	Créditos
Objetivo del instrumento	Son créditos destinados a apoyar las necesidades financieras de las empresas para llevar a cabo sus actividades productivas relacionadas con el comercio exterior y la generación de divisas.

Sujetos de apoyo	• Empresas exportadoras o proveedores de exportadores, esto es que provean insumos, servicios o bienes intermedios o finales que se incorporen a productos o servicios de exportación. • Empresas generadoras de divisas y sus proveedores. • Empresas que sustituyan importaciones. • Empresas mexicanas que importen materias primas, insumos o componentes para la producción destinada al mercado internacional.
Página electrónica	http://www.bancomext.com/productos-y-servicios/credito/capital-de-trabajo
Programa	**Equipamiento**
Tipo de apoyo	Créditos
Objetivo del instrumento	Apoyos para la adquisición de maquinaria y equipo, nuevo o usado, ya sea de origen nacional o de importación, con el fin de crecer y modernizar la planta productiva nacional.

Sujetos de apoyo	• Empresas exportadoras o proveedores de exportadores, esto es que provean insumos, servicios o bienes intermedios o finales que se incorporen a productos o servicios de exportación. • Empresas generadoras de divisas y sus proveedores. • Empresas que sustituyan importaciones. • Empresas mexicanas que importen materias primas, insumos o componentes para la de producción destinada al mercado internacional.
Página electrónica	http://www.bancomext.com/productos-y-servicios/credito/equipamiento
Programa	**Desarrollo de Infraestructura Industrial**
Tipo de apoyo	Créditos
Objetivo del instrumento	Financiamiento para el desarrollo de infraestructura industrial y la construcción o adquisición de naves industriales, mediante el anticipo del flujo proveniente de las rentas de contratos de arrendamiento de naves industriales.
Sujetos de apoyo	Empresas constructoras e inmobiliarias desarrolladores de naves industriales, donde la beneficiaria o sus accionistas preferentemente deberán tener una experiencia mínima de 5 años en la industria.
Página electrónica	http://www.bancomext.com/productos-y-servicios/credito/desarrollo-de-infraestructura-industrial
Programa	**Proyecto de inversión**
Tipo de apoyo	Créditos

Objetivo del instrumento	Financiamiento de proyectos de más de 3 millones de dólares (USD) destinados a la construcción, implantación, adecuación, ampliación o modernización de instalaciones productivas y bodegas de almacenamiento, incluyendo la adquisición de maquinaria y equipo, así como proyectos turísticos de inversión.
Sujetos de apoyo	Empresas exportadoras o proveedores de exportadores, esto es que provean insumos, servicios o bienes intermedios o finales que se incorporen a productos o servicios de exportación. Empresas generadoras de divisas y sus proveedores. Empresas que sustituyan importaciones. Empresas mexicanas que importan materias primas, insumos o componentes para la producción destinada al mercado internacional.

Programa	**Proyecto de inversión (continúa)**
Página electrónica	http://www.bancomext.com/productos-y-servicios/credito/proyectos-de-inversion
Programa	**Crédito Estructurado**
Tipo de apoyo	Créditos
Objetivo del instrumento	Esquemas de ingeniería financiera que permiten atender las necesidades específicas de los proyectos en los que participan empresas mexicanas, considerando el riesgo crediticio asociado con un activo o conjunto de activos. Esto les permite competir en licitaciones públicas, tanto en México como en el extranjero.
Sujetos de apoyo	• Empresas que requieran cubrir con financiamiento los costos de desarrollar proyectos, tanto nacionales como internacionales. • Empresas exportadoras directas o indirectas y proveedores de empresas generadoras de divisas. • Empresas que sustituyan importaciones.

Página electrónica	http://www.bancomext.com/productos-y-servicios/credito/estructurado
Programa	**Servicios fiduciarios**
Tipo de apoyo	Depósito
Objetivo del instrumento	Servicio que presta Bancomext por medio del cual, una Persona Física o Moral entrega a la institución fiduciaria cierta cantidad de recursos líquidos (dinero) mediante la firma de un contrato llamado depósito condicional cuya finalidad principal es darle formalidad, seriedad y respaldo al cumplimiento de otra operación o contrato principal a celebrarse con una tercera persona. Se considera al depósito como un contrato de apoyo a operaciones y transacciones sujetas por las partes al cumplimiento de ciertas condiciones previamente convenidas. Se garantiza a través de Bancomext que las partes cumplirán mutuamente un acuerdo entre ellas pactado, obteniendo rendimientos atractivos de alta liquidez y de fácil convertibilidad en tanto se realiza dicho cumplimiento.
Sujetos de apoyo	Empresas, instituciones y personas físicas que directa o indirectamente estén relacionadas con actividades de comercio exterior, exportación o sustitución de importaciones, y los sectores generadores de divisas: turismo, transporte y logística, automotriz y maquila, entre otros.
Página electrónica	http://www.bancomext.com/productos-y-servicios/servicios-fiduciarios/deposito
Programa	**Factoraje internacional de exportación**
Tipo de apoyo	Factoraje internacional
Objetivo del instrumento	Programa diseñado para satisfacer las necesidades de liquidez de empresas mexicanas, por medio de sus cuentas por cobrar, con una cobertura internacional, bajo estándares internacionales y de manera electrónica.
Sujetos de apoyo	Empresas exportadoras mexicanas.

Página electrónica	http://www.bancomext.com/productos-y-servicios/factoraje-internacional
Programa	**Factoraje internacional de importación**
Tipo de apoyo	Factoraje internacional
Objetivo del instrumento	Protección para compras en el extranjero con la mayor cobertura bajo estándares internacionales y que facilita la importación de productos y servicios, a n de fortalecer la capacidad productiva y la participación de las empresas mexicanas en el comercio exterior.
Sujetos de apoyo	Empresas mexicanas importadoras de productos y/o servicios.
Página electrónica	http://www.bancomext.com/productos-y-servicios/factoraje-internacional/factoraje-internacional-de- importación

Fuente: Foro Consultivo, Científico y Tecnológico AC (2012), *Catálogo de Programas para el Fomento de Innovación y Vinculación de las Empresas*, México.

Anexo 6: Vault Rankings and Review, 2015 (1-10)

2015 Rank	2014 Rank	Change	Company	Score	Location
1	2	▲	Bain & Company	9.189	Boston, MA
2	1	▼	McKinsey & Company	9.159	New York, NY
3	3	—	The Boston Consulting Group, Inc.	9.009	Boston, MA
4	4	—	Strategy&, part of the PwC network (formerly Booz & Company)	7.977	New York, NY
5	7	▲	Deloitte Consulting LLP	7.869	New York, NY
6	5	▼	PwC (PricewaterhouseCoopers) LLP (Consulting Practice)	7.607	New York, NY
7	35	▲	The Brattle Group	7.437	Cambridge, MA
8	6	▼	Oliver Wyman	7.426	New York, NY
9	18	▲	The Cambridge Group	7.414	Chicago, IL
10	10	—	Accenture	7.368	New York, NY

Fuente: Vault Rankings & Reviews (2015), *Vault Consulting 50*

Anexo 7: Cuestionario

Agradecemos sus respuestas a la presente encuesta. **Lea la pregunta cuidadosamente y responda la opción que más describa a su Empresa.**

1. ¿Cuál es el Giro de su Empresa?:

a) COMERCIO b) SERVICIOS c) INDUSTRIAL d) OTRO _____

2. ¿Cuántos trabajadores laboran para su empresa? :

a)1-9 Personas b)10-49 personas c)50- 249personas c)Más de 250personas

3. Emite su negocio comprobantes de transacciones comerciales (facturas o tickets):

a) Sí b)No

4. Marque con una "X" ¿Qué desempeño tuvo su empresa en éste primer bimestre de 2016?:

a) Incremento de Ventas comparado al mismo bimestre 2015 _____ *Pase a Pregunta 5
b) Mismas Ventas o por debajo de niveles del mismo bimestre 2015 _____ *Pase a pregunta 6

5. ¿Qué razón que ha ocasionado el incremento en ventas (Pase a pregunta 7):

a) Nuevos Productos o Servicios _____
b) Mejor Capacitación para Empleados _____
c) Mejor Estructura Financiera _____
d) Mejor Precio que la competencia _____
e) Nueva tecnología (procesos, equipo, etc.) _____

Otro _____

6. Marque con una "X" la razón que ha ocasionado el estancamiento o disminución de sus ventas:

a) Menos Clientes interesados en el producto/servicio _____
b) Problemas financieros que impactan en utilidades _____
c) Falta de Orientación/Apoyo para adaptar
mi negocio al entorno actual _____
d) Personal (rotación, habilidades, capacitación) _____

Otro _____

7. Marque con una "X" todos las instituciones o programas que conoce :

a) Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) _____
b) Fondo Pyme _____
c) Nafinsa _____
d) Bamcomext _____
e) Pepe y Toño _____
f) No conozco ninguna ____
g) Otro _____

8. ¿Considera que el apoyo de un Consultor especializado en micro y pequeñas empresas pueda maximizar el valor de su negocio generando un "traje a la medida" para la empresa y funcionando como intermediario entre dichos apoyos y la empresa?

a) Sí _____ (Pase a la pregunta 10) b)No _____ (Pase a la Pregunta 9)

9. ¿Por qué no está interesado? (Fin de la encuesta)
a) Mi negocio no lo necesita

b) No confío en la efectividad de dichos programas

c) No puedo pagarlo

d) Demasiados procesos y trámites burocráticos

Otro _____

10. ¿Cuál sería el esquema ideal de compensación para éste Consultor?

a. Pago específico por proyecto

b. Pago de un porcentaje de ventas incrementales por cierto tiempo

c. Otro _____

Gracias

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8: Guion para Entrevista a Consultores e Investigadores

1. ¿Cuál es su experiencia profesional y de investigación sobre MiPymes mexicanas?

2. ¿Cómo conceptualiza la competitividad a nivel empresa – MiPymes?

3. De acuerdo a su experiencia ¿cuál es la mayor problemática para detonar la competitividad en las MiPymes?

4. ¿Cuál es su opinión referente a los apoyos ofrecidos por el gobierno a través de la Secretaría de Economía, de Nafinsa, etc., a éste sector empresarial?, ¿Son suficientes los apoyos?, ¿Están de acuerdo a las necesidades del mercado?, ¿Son relevantes éstos programas para las MiPymes?

5. ¿Cree usted que la consultoría podría fortalecer la competitividad de las empresas?

6. ¿Cuál es su postura ante la premisa de que "La Consultoría fortalece la competitividad de Micro, Pequeñas y Medianas empresas en México"?

7. ¿Cuáles son las ventajas que ésta herramienta puede aportar a éstas unidades empresariales?

8. ¿Cuáles son las principales barreras para que un consultor apoye a una MiPyme? (por parte del consultor y por parte de la MiPymes).

9. En su experiencia ¿Cuál considera que debe ser el perfil de un Consultor para MiPymes, que coadyuve a detonar la competitividad de esta?

10. ¿Ha participado directa o indirectamente en algún caso de éxito donde la Consultoría haya fortalecido la competitividad de alguna micro, pequeña o mediana compañía? Nos podría comentar el caso

Fuente: Elaboración Propia