



# Universidad Nacional Autónoma de México

## Facultad de Economía

**“Proyecto de inversión para la instalación de una empresa de servicios de consultoría a las MIPyME’s en la región del Bajío, México 2000”.**

**T e s i s**

**Que para obtener el Título de Licenciado en Economía  
Presenta:**

**Ricardo Morales García**

**Director de Tesis:  
Lic. Raymundo Morales Ortega**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Ciudad Universitaria, Marzo 2002**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS:**

- ❖ A MI FAMILIA, POR EL CARÍO Y LA AYUDA INCONDICIONAL EN TODO MOMENTO.**
  
- ❖ A MIS PROFESORES: POR COMPARTIR CONMIGO SU EXPERIENCIA.**
  
- ❖ A MI UNIVERSIDAD: POR DARME LA OPORTUNIDAD DE APRENDER EN SUS AULAS, UNA PEQUEÑA PARTE DEL UNIVERSO DE CONOCIMIENTOS QUE COMPRENDE EL ESTUDIO DE LA CIENCIA ECONÓMICA.**
  
- ❖ A DIOS: POR DARNOS VIDA.**

**RICARDO MORALES GARCÍA  
MARZO, 2002**

# ÍNDICE.

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1: Antecedentes de la política industrial en México e importancia de la Consultoría como instrumento para elevar la competitividad empresarial</b> .....	4
1.1 La política industrial en México hasta antes de 1980.....	4
1.1.1 Definición de Política Industrial.....	4
1.1.2 La política industrial en México hasta 1980.....	5
1.1.3 Instrumentos de la Política Industrial Nacional durante la década de los años ochentas.....	7
1.2 Principales Instrumentos de Política Industrial en México 1990 – 2000.....	10
1.2.1 La Política Industrial en México durante la década de los años noventas.....	10
1.2.2 Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior (PRONAMICE) 1990 – 1994.....	12
1.2.3 Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (PROPICE) 1995-2000.....	15
1.3 La Consultoría Empresarial. Un camino viable en la solución a la problemática de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyME's) en México.....	18
1.3.1 La Consultoría Empresarial.....	18
1.3.2 Características y condiciones de las MIPyME's en México.....	21
1.3.3 La importancia de la Consultoría como instrumento de apoyo a las MIPyME's en México.....	28
<b>Capítulo 2: Análisis del mercado para los servicios de Consultoría Empresarial en la región el Bajío</b> .....	30
2.1 Estudio Económico – Social de la Región del Bajío.....	30
2.1.1 Análisis Integral del Estado de Aguascalientes.....	30
2.1.2 Análisis Integral del Estado de Guanajuato.....	40
2.1.3 Análisis Integral del Estado de Querétaro.....	50
2.2 Análisis de la demanda para los servicios de Consultoría a las MIPyME's en la región del Bajío.....	59
2.2.1 Determinación de la Demanda para los Servicios de Consultoría Empresarial.....	59
2.2.2 Proyección de la demanda futura.....	61
2.3 Análisis de la Oferta de servicios de consultoría empresarial en la Región.....	62
2.4 Mercado para el Proyecto.....	68
2.5 Mecanismos de comercialización para los servicios de consultoría empresarial en la Región.....	69
2.6 Análisis de los precios en la Región para los servicios de consultoría empresarial.....	70
2.6.1 Fijación del precio para los servicios ofrecidos.....	71
<b>Capítulo 3: Estudio Técnico del Proyecto</b> .....	73
3.1 Tamaño óptimo de la empresa.....	73
3.1.1 Requerimientos y necesidades de recursos humanos, infraestructura y equipo.....	78

3.2	Localización del proyecto.....	97
3.2.1	Macrolocalización.....	98
3.2.2	Microlocalización.....	100
3.3	Ingeniería de la Consultoría Empresarial.....	103
3.3.1	El proceso de Consultoría.....	103
3.3.2	El proceso de Consultoría y la MIPyME.....	108
3.4	Organización de la Empresa.....	114
3.4.1	Organigrama de la Empresa.....	116
3.5	Calendario de actividades para la instalación del proyecto.....	117
<b>Capítulo 4:</b>	<b>Estudio Económico y Evaluación Financiera del Proyecto.....</b>	<b>120</b>
4.1	Estudio Económico.....	120
4.1.1	Inversiones.....	120
4.1.2	Cronograma de Inversiones.....	123
4.1.3	Financiamiento y depreciación de los bienes del proyecto.....	127
4.1.4	Presupuestos de Ingresos y Egresos.....	128
4.1.5	Estados Financieros Proforma.....	133
4.2	Evaluación Financiera.....	134
4.2.1	Punto de Equilibrio.....	135
4.2.2	Valor Actual Neto (VAN).....	136
4.2.3	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	138
4.2.4	Relación Beneficio – Costo (B/C).....	139
4.2.5	Periodo de recuperación de la inversión (PRI).....	140
<b>Conclusiones.....</b>	<b>.....</b>	<b>142</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>.....</b>	<b>144</b>

## INTRODUCCIÓN.

Las empresas de menor tamaño en México históricamente siempre han sido las más susceptibles a las variaciones macroeconómicas del país, derivadas de la inestabilidad financiera y política de este. No obstante, su importancia también ha sido fundamental en el desarrollo de la economía nacional: La micro, pequeña y mediana empresa representan el 97% de la planta productiva del país, concentran el 76% del empleo nacional y generan cerca del 50% del Producto Interno Bruto, según cifras del INEGI publicadas en el Censo Económico de 1999.

No obstante, la Política Industrial del país en las últimas décadas no ha logrado crear los instrumentos de promoción y fomento lo suficientemente exitosos para lograr el desarrollo de este importantísimo sector. En los últimos años, la Política Industrial nacional se ha orientado a la promoción del sector generador de divisas, es decir, la industria manufacturera de exportación. Las políticas emplazadas a la promoción de este sector han sido principalmente en el entorno de la globalización, donde la participación de grandes empresas transnacionales en el mercado doméstico deja prácticamente sin posibilidades de competencia a las empresas nacionales de menor tamaño, pues las características de sus procesos productivos y de administración son más tecnificados, además de que cuentan con una mayor inversión, mercados definidos y algunos incentivos fiscales, entre otras ventajas; Adicionalmente, este tipo de empresas ha encontrado en México una ventaja competitiva pues la mano de obra en el país es relativamente más barata que en otros países, lo que disminuye los costos de producción. Por último, un factor que ha sido decisivo para el desarrollo de este sector son los acuerdos comerciales que se tienen firmados con países de América del Norte, Sudamérica, la región de Asia-Pacífico y la Unión Europea, lo que ha permitido que México se convierta en una plataforma de acceso a los principales mercados de consumo a nivel mundial. En conjunto, estos elementos han creado un escenario que permite a las grandes empresas operar bajo una economía de escala, optimizando sus procesos y eficientando sus recursos.

Sin embargo, la mayoría de las empresas de menor tamaño en la actualidad aún operan de manera casi artesanal, incorporando en sus procesos nula o escasa tecnología, además de que no cuentan con incentivos fiscales, mercados bien definidos, ni acceso a fuentes de financiamiento. Adicionalmente a estas condiciones de carácter macroeconómico que no son favorables para el desarrollo de las MIPyME's, se ha identificado que la mayoría de estos agentes económicos tienen serios problemas de control y organización interna, derivados de la falta de planeación, de no establecer objetivos y estrategias, de no realizar estudios o proyectos previos al hacer una inversión, de no realizar correctamente estados financieros, de no usar estos para la toma de decisiones, etc. Esta problemática es originada por la falta de institucionalización dentro de estas organizaciones, al tratarse en su mayoría de empresas familiares, el propósito de estas se ha convertido en generar el auto empleo para los miembros de la familia, perdiendo de vista el objetivo primordial de todo agente económico, el generar los máximos beneficios para los inversionistas.

En este sentido, la política industrial del país ha intentado reorientar las estrategias de apoyo para este sector. Anteriormente se buscaba que con el financiamiento de la Banca de Desarrollo se acercaran los recursos a estas empresas para poder realizar inversiones, financiar el capital de trabajo, etc. En la actualidad, se ha identificado que la micro, pequeña y mediana empresa presenta una necesidad

creciente de fortalecer sus capacidades básicas para competir, no solo a través del financiamiento, si no también con asesoría y capacitación a los empresarios para optimizar el uso de los recursos económicos, realizando estudios de factibilidad económica, estudios de mercado, de modernización de procesos productivos, etc. Adicionalmente, se ha buscado el acercar a estas empresas las herramientas que les permitan tener un mejor organización interna y un buen control administrativo y de sus recursos.

Consciente de esta necesidad, el Gobierno Federal ha buscado instituir las instancias que permitan el desarrollo del sector, como la creación de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía. Esta dependencia ha dado continuidad a programas que han venido presentando buenos resultados, como la Red CETRO-CRECE, el programa COMPITE, el programa de Premios Nacionales de Calidad, ISO9000, etc., que brindan servicios de consultoría y capacitación a las MIPyME's en las áreas de producción y administración, buscando con esto un crecimiento con calidad a través del acercamiento de las herramientas apropiadas que les permitan a las empresas de menor tamaño ser competitivas.

En este contexto, el establecimiento de empresas de Consultoría especializadas en la atención de MIPyME's, puede resultar un elemento que permita desarrollar la competitividad del sector. En la presente investigación se ha diseñado un proyecto de inversión para la instalación de una empresa de servicios de Consultoría para ofrecer un servicio que se ha denominado Consultoría Integral, que abarca el diagnóstico de las cinco principales áreas de una empresa: administración, producción, finanzas, mercado y recursos humanos, además de ofrecer servicios de capacitación y otros estudios, principalmente de factibilidad, proyecciones financieras, manuales de organización, control interno, etc. Se pretende que con estos servicios, las empresas de menor tamaño de la región del Bajío tengan los elementos necesarios que les permitan crecer por sí mismas y elevar sus niveles de competitividad.

La estructura de la presente investigación ha sido diseñada para abarcar los puntos esenciales que conlleva un proyecto de inversión: el estudio de mercado, el estudio técnico del proceso de consultoría, el estudio económico y la evaluación de la rentabilidad y factibilidad financiera de este, a través de los indicadores financieros. Adicionalmente, en el primer capítulo se pretende realizar un diagnóstico de cómo ha sido la Política Industrial, delimitando dos períodos, hasta antes de la década de ochentas y como ha evolucionado hacia los últimos años en el entorno de la apertura de los mercados; además se hace un breve análisis del Plan Nacional de Desarrollo y los Programa de Política Industrial en la última década. Otro de los puntos importantes a tratar en este capítulo, es conceptualizar a las empresas que ofrecen servicios de consultoría, explicar brevemente en que consisten estos servicios y como las empresas que son atendidas bajo estos esquemas pueden aumentar su productividad, hacer más eficientes sus procesos administrativos y de producción, llevar un claro control de sus finanzas y de otros elementos claves que les permiten aumentar su competitividad, lo que va a reflejarse en un beneficio económico.

En el Capítulo número 2 se hace un análisis integral de la región económica del Bajío, para determinar su importancia dentro de la economía nacional a través de su nivel de competitividad en 7 indicadores: fortalezas económicas, la infraestructura con la que cuentan, los recursos humanos, el desarrollo de ciencia y tecnología, la administración, la administración de los recursos públicos, el marco institucional y el grado de internacionalización. Lo anterior tiene como objetivo tener una visión más amplia de la Región donde se instalará el presente proyecto, lo que va a permitir tomar decisiones y estrategias en la formulación del plan de empresa, pues de aquí se obtiene mucha de la información sobre las

establecimientos existentes, el nivel de empleo, el grado de profesionistas, la infraestructura, los niveles de ingreso, la población de empresarios, etc. Adicionalmente, en este capítulo se hace el estudio de mercado para definir la factibilidad del proyecto en términos de demanda del servicio, proyectando la demanda futura y haciendo un análisis de la oferta. Para tal fin, es necesario hacer un análisis conceptual de lo que son las empresas de consultoría y definir en que consisten estos servicios, lo anterior permite identificar a la competencia y al mercado potencial al cual se va a enfocar y sobre el cual se va a diseñar la posible estrategia de comercialización. Por último, en este capítulo, y sobre la base del análisis anterior, se puede llegar a la fijación de los precios para los distintos servicios de consultoría, lo que va a ser un elemento importante para la parte de la evaluación financiera.

En el tercer capítulo se estudia la parte técnica del proyecto. Primeramente se define el tamaño óptimo que debe tener la empresa en función a la demanda estimada calculada, con esta información se deben definir los recursos físicos y humanos con los que se deberá contar para el desarrollo del plan de empresa, además de que se debe estimar el costo de todos estos bienes e insumos con el fin de tener la información necesaria para el estudio económico. Adicionalmente, en este capítulo se define la localización física de la empresa, en el estudio de macrolocalización se ubica la Región del Bajío dentro del territorio nacional y se muestra a muy grosso modo los aspectos geográficos y de infraestructura con que se cuentan en la Región; en la microlocalización del proyecto, se ubican los domicilios de las tres oficinas en las ciudades de León, Aguascalientes y Querétaro, mediante un análisis de la disponibilidad de infraestructura, vías de comunicación y facilidades para la instalación y comunicación de las tres oficinas. Si bien lo anterior es importante para la formulación del proyecto, la parte esencial de este capítulo es definir la ingeniería para el proceso de consultoría, desde como se hace la captación o contacto de empresas, en que consiste el diagnóstico integral sustentado en las cinco áreas estratégicas de una empresa: producción, administración, finanzas, mercado y recursos humanos, y como después de haberse llevado a cabo el diagnóstico integral se puede trazar un plan de negocios para la empresa, llevarlo a cabo y darle seguimiento, para después evaluarlo en términos de posibles incrementos en ventas, utilidad y generación de empleos. En esta parte también se definirá lo que son los Otros Servicios, que esencialmente se trata de estudios a nivel de prefactibilidad en las cinco áreas antes mencionadas enfocados a empresas que pretenden instalarse o hacer una ampliación de sus plantas; estos estudios sirven como base en la solicitud de créditos y en la evaluación de los proyectos de los empresarios y son elementos fundamentales en la toma de decisiones. En este apartado también se trata la organización administrativa de la empresa y el calendario de ejecución del proyecto, para estimar los tiempos en los que se va a requerir hacer las inversiones, elemento que servirá en la parte de la evaluación financiera.

En lo que respecta al cuarto capítulo, este trata la parte económica – financiera del proyecto en base a la información que se recaba en los anteriores capítulos. Aquí, se analizan dos elementos esenciales, el estudio económico, que comprende inversiones, financiamiento, presupuestos de ingresos y egresos y los estados financieros proforma, y la evaluación financiera del proyecto, que permite medir la factibilidad en términos económicos del mismo, mediante los principales indicadores financieros, como son el punto de equilibrio, la TIR, el VAN, la relación beneficio / costo y el punto de recuperación de la inversión.

Posteriormente, en la última parte de la investigación se presentan las conclusiones, donde se expresan los resultados obtenidos, determinando el grado de viabilidad del proyecto y si se cumplió o no con las expectativas planteadas en este inicio.

# CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA POLÍTICA INDUSTRIAL EN MÉXICO E IMPORTANCIA DE LA CONSULTORÍA COMO INSTRUMENTO PARA ELEVAR LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.

## 1.1 La política industrial en México hasta antes de 1980.

### 1.1.1 Definición de Política Industrial.

La política industrial es el conjunto de instrumentos encaminados a fortalecer e impulsar el crecimiento y desarrollo de la industria de un determinado país. La Política Industrial está comprendida por dos grandes grupos de instrumentos; en el primero, los instrumentos son de tipo horizontal, es decir, se aplican en forma general y no discriminan a favor o en contra de ningún sector en particular, como cualquier otro tipo de políticas macroeconómicas (tipo de cambio, finanzas públicas, etc.). En el segundo grupo se encuentran los instrumentos de tipo sectorial o selectivos, en dónde los incentivos se otorgan únicamente a sectores previamente escogidos.

La política industrial tiene como propósito fundamental, crear mercados competitivos que motiven la inversión eficiente de los empresarios privados y la creación de empleos productivos. De esta forma, se promueve la iniciativa de los empresarios y ellos se constituyen en el motor que impulsa la dinámica de la economía.

Los principales objetivos que se persiguen mediante la instrumentación de Política Industrial son:

- La generación de inversión.
- La generación de empleo.
- El incremento de la productividad.
- El incremento de la producción.

La Política Industrial en los países desarrollados tiene dos objetivos básicos. Por un lado, tratan de atenuar los efectos de la fase recesiva del ciclo económico que están enfrentado y por lo que la mayoría de las medidas en esta materia están orientadas a contrarrestar dichos problemas de corto plazo. Por otro lado existen una serie de instrumentos diseñados para superar los problemas de estrategia de largo plazo en la industria, para promover su competitividad.

Los principales instrumentos de política industrial de carácter horizontal se agrupan en los siguientes rubros:

- **Inversión Física.** El objeto de este instrumento es resolver los problemas de corto plazo, buscando reactivar la economía y sus problemas de desempleo y contracción de su actividad. Las principales medidas que utiliza este instrumento son: el restablecimiento de incentivos fiscales a la inversión física y los subsidios a la tasa de interés; y por otra parte la inversión pública directa en infraestructura.

- **Inversión en Intangibles.** Este rubro abarca tanto la investigación y el desarrollo como la formación de recursos humanos, éste tipo de inversión es un instrumento fundamental para la estrategia de largo plazo. Las principales medidas que abarca son, entre otras, la protección a la propiedad industrial, la ampliación de apoyos financieros a la investigación y desarrollo.
- **La promoción de la Pequeña y Mediana empresas.** Tiene como objetivo estimular la inversión y desarrollo de empresas medianas y pequeñas, las cuales tienen un peso relativo importante en materia de generación de empleo y responden con mayor flexibilidad ante los cambios en las condiciones de mercado.
- **Desregulación y Política de Competencia.** Los objetivos de este instrumento son: incrementar la competencia en la oferta de bienes de consumo final, insumos y servicios, y modernizar el marco regulatorio para promover la competitividad. Las líneas de acción para tal fin han sido la privatización, la revisión de la legislación sobre competencia, el desmantelamiento de regulaciones excesivas que inhiben la modernización industrial, etc.
- **Política Ambiental.** Debido a su impacto sobre la industria, la política ambiental puede ser considerada como parte de la política industrial. Los principales instrumentos de éste rubro son: las regulaciones sobre emisión de contaminantes en los procesos productivos, los acuerdos entre industrias y gobiernos para la aplicación de medidas de conservación del medio ambiente, etc.
- **El Comercio Exterior y la Inversión extranjera.** La globalización de los procesos productivos y la expansión del comercio internacional han hecho patente que la política comercial y de inversión extranjera, son factores importantes para elevar la competitividad de la industria nacional

Los principales objetivos de estos instrumentos son, por un lado, permitir que la industria se adapte al cambio estructural, tratando de minimizar el coste del ajuste para las empresas de estos sectores, y por otro lado, apoyar el desarrollo de sectores específicos, que en algunos casos son considerados como estratégicos. En México, los programas sectoriales son de carácter consensual, concertados directamente con la industria de la que se trate. Ésta, conjuntamente con el sector público, hace un diagnóstico sobre los factores que impiden elevar su competitividad y definen acciones concretas a realizar con el fin de resolver dichos problemas específicos.

### 1.1.2 La política industrial en México hasta 1980.

En la primera década del siglo, México se podía definir como un país dedicado a las actividades primarias y el comercio. Fue entonces cuando se dieron los primeros pasos en el proceso de industrialización del país. Se comenzaron a instalar fábricas de diferentes ramas como la del papel, las plantas beneficiadoras de minerales y los ingenios azucareros. Durante la Revolución Mexicana, el crecimiento industrial fue limitado. En el periodo de 1910 a 1930 el crecimiento del producto interno bruto manufacturero fue de sólo 32%, lo que equivale a una tasa media anual de 1.4%. Posteriormente en la década de lo treinta, se presentó el entorno propicio para el desarrollo dinámico de la industria mexicana. El país contaba con la infraestructura institucional necesaria para aplicar políticas que permitieron un desarrollo dinámico y sostenido de la actividad industrial. Así, el PIB manufacturero se triplicó de 1930 a 1950, y casi se quintuplicó a partir de este último año hasta 1970, las tasas medias de

crecimiento anual ascendieron a 6 y 8.2% en las etapas de 1930 a 1950 y 1950 a 1970 respectivamente.

Entre el período de 1960 y 1980, la participación del PIB manufacturero en el PIB total se mantuvo estable. El sector manufacturero participó con 20% del PIB total en 1960, y alcanzó el 23% en 1970. Por su parte el PIB manufacturero creció de manera significativa entre 1960 y 1980.

En lo que respecta a las distintas ramas, no todas se desarrollaron de la misma manera. En el período de 1960 a 1980 los sectores más dinámicos fueron la industria química y la de productos metálicos, maquinaria y equipo, al crecer a tasas superiores a 9% en promedio anual. En contraste, los sectores alimentos, bebidas y tabaco, textiles e industria del cuero, crecieron menos que el promedio de la industria en la década de los sesenta.

La industria química fue la que más creció en el período de 1980 a 1985, con tasas de 4.6% promedio anual, lo que significa que este sector creció cuatro puntos porcentuales por encima de la tasa promedio del total manufacturero. Los sectores de textil y cuero, de madera y de productos metálicos, maquinaria y equipo presentaron tasas de crecimiento negativas en dicho período.

El objetivo principal de la política industrial anterior a la apertura era lograr la sustitución de las importaciones. Este modelo buscaba aislar al productor nacional de la competencia exterior para que abasteciera el mercado interno de manera exclusiva. Al abastecer el mercado de manera sin competencia exterior y producir mayores escalas, se pretendía que la industria obtuviera la experiencia necesaria para alcanzar eficiencia y estar en posibilidades de competir en el exterior.

Esta política de proteccionismo para la industria, suponía una relación directa entre la protección y el aprendizaje. Al inicio de esta política, la industrialización del país constituyó un objetivo en sí mismo, generando empleos y promoviendo el crecimiento económico: Además, existía la idea de que para ser un país moderno y alcanzar un desarrollo sostenido; México se debía especializar en las actividades primarias.

Bajo el anterior argumento se señalaba que la protección traía consigo efectos externos positivos, pues ésta propiciaba beneficios sociales tales como la tecnología, asociada a la captación y derrama económica en otros sectores. El modelo de sustitución de importaciones pretendía proteger a los sectores específicos considerados prioritarios para alcanzar la industrialización.

Un factor determinante en el proceso de industrialización en México, esta conformado por la política de protección comercial. Los aranceles, los precios oficiales y las restricciones cualitativas por medio de permisos previos y cuotas máximas a la importación, constituyeron los principales instrumentos de protección al comercio. Cabe señalar que también estos instrumentos se orientaban a proteger a la industria, mantener el tipo de cambio, evitar la salida de divisas, etc.

En un principio, la protección estaba encaminada a promover la producción de bienes de consumo, por medio de los aranceles, por lo que durante la década de 1930 y 1940, los aranceles se convirtieron en los instrumentos más importantes para la protección del comercio en México. Los altos niveles arancelarios establecidos en los insumos y bienes en los cuales existía, ocasionaron un alto sesgo antiexportador.

A finales de la década de los años sesenta, la posibilidad de sustituir la importación de bienes de consumo final disminuyó por lo que la protección se extendió a los bienes intermedios. Con esta orientación se pretendía incrementar el valor agregado nacional y generar un ahorro de divisas. Finalmente los permisos previos de importación y los altos aranceles a insumos afectaron la competitividad del sector exportador al impedir el acceso de materias primas a precios y calidad internacional.

El modelo de industrialización basado en la sustitución de importaciones propició que al momento de cerrar la economía, la industria nacional creciera aceleradamente al abastecer de manera exclusiva el mercado interno. A partir de entonces, la incapacidad de la industria para buscar nuevos mercados en el exterior propició que la inversión empezará a contraerse al igual que el crecimiento industrial. El mercado mexicano relativamente pequeño, se encontraba totalmente aislado de la competencia con el exterior, de tal forma que los industriales carecían de incentivos para ofrecer productos de alta calidad al menos precio, y operar con niveles internacionales de productividad.

### **1.1.3 Instrumentos de la Política Industrial Nacional durante la década de los años ochentas.**

La nueva política industrial se originó como respuesta a la crisis que enfrentó la economía mexicana durante los primeros años de la década de los ochenta. Esta política novedosa parte de una concepción distinta de la que orientó en años atrás las políticas acerca del papel del Estado, de los empresarios y de los mercados en el proceso de desarrollo económico.

La nueva concepción sobre política industrial se fundamenta en el postulado de que la economía de mercado es el camino más efectivo para promover el desarrollo económico del país. Bajo este esquema, el papel del gobierno es el de promover la creación de un entorno económico que conduzca a la operación eficiente de mercados competitivos, que motive la inversión privada y la generación de empleos productivos.

La reestructuración de la economía después de las recurrentes crisis de la década de los ochenta, implicó que las administraciones tanto de Miguel de la Madrid como la de Carlos Salinas de Gortari, tomaran acciones para corregir las finanzas públicas, impulsar la apertura comercial, etc.

Los recursos, de las demandas y propósitos de los sectores privado y gubernamental y de la sociedad en su conjunto, se consideran en la formulación del marco estratégico de las políticas gubernamentales para la industria y el comercio. Éste quedó plasmado en el Programa Nacional de Modernización y del Comercio Exterior 1990-1994 (PRONAMICE), éste programa se aplicó de manera clara y consistente y constituye el punto de partida de diversas medidas y acciones que se han llevado a cabo en materia de política industrial durante los últimos años.

La premisa del PRONAMICE, fue la estabilidad macroeconómica. La experiencia mexicana y la de muchos otros países han demostrado que sin estabilidad no puede desarrollarse una política industrial eficaz. Esto se debe a que la inversión se contrae, la competitividad decrece y los salarios y el empleo disminuye. La estabilidad económica se logró mediante la instrumentación del Pacto para la Estabilización y Crecimiento Económico (PECE), que logró uno de sus principales objetivos, disminuir la inflación de 200% en 1987 a menos del 10% en 1993. La apertura-desregulación se comenzó en 1986

con la adhesión de México al GATT, sé acelero con la puesta en marcha del Pacto de Solidaridad Económica de 1987, y se consolida con la firma del TLC.

La nueva política industrial destaca los instrumentos de corte horizontal que propician que los particulares seleccionen con eficiencia económica las actividades en las cuales les conviene concentrarse.

Después de la década de los años ochenta, en México los principales instrumentos de política industrial que se han puesto en práctica incluyen los siguientes:

- Promoción de la Inversión y Comercio Exterior
- Política Comercial
- Programas de normalización y Calidad
- Promoción de la Calidad Total
- Modernización tecnológica
- Capacitación y Asistencia Técnica
- Fomento a la Pequeña y Mediana Industrial
- Simplificación Administrativa y Desregulación

La nueva Estrategia de Fomento Industrial es la respuesta a la crisis que enfrentó la economía mexicana al comenzar la década de los ochentas. La nueva Política se fundamenta en que el funcionamiento eficiente de mercados competitivos es el mejor camino para que los empresarios tomen decisiones de inversión, de producción y de empleo. De esta manera se fomenta el ahorro, la expansión de la capacidad productiva y el crecimiento económico. El papel del Gobierno es crear el entorno para la operación eficiente de los mercados, actuar como promotor y asegurar el acceso de todos a las oportunidades económicas. De ahí la importancia de la estabilidad macroeconómica. Los Principales Instrumentos de Política Industrial durante el periodo y sus acciones se resumen en el siguiente cuadro.

**Tabla 1: Principales Instrumentos de la Política Industrial Nacional durante la década de los años ochentas**

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>ACCIONES Y MECANISMOS</b>
<i>Promoción de la Inversión y Comercio Exterior</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promoción activa dentro y fuera del país de las exportaciones y de la inversión, mediante diversos mecanismos, como un sistema impositivo internacionalmente competitivo.</li> <li>▪ La modificación a las normas aplicables a la inversión nacional y extranjera.</li> <li>▪ Programas de Apoyo a las empresas exportadoras.</li> <li>▪ Incentivar a inversionistas nacionales y extranjeros para orientar sus recursos a México.</li> </ul>
<i>Política Comercial</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La política comercial constituye un elemento trascendente ya que el país conserva la libertad para fijar aranceles respecto a terceros países.</li> <li>▪ La comisión de comercio exterior es un instrumento clave en la aplicación de políticas de aranceles y comerciales internacionales.</li> <li>▪ México debe revisar su política arancelaria frente a terceros países</li> </ul>

	<p>para mejorar la competitividad de la industria, esto requiere de reducciones arancelarias en la mayoría de los casos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El nuevo marco legal del comercio exterior concibe la apertura comercial como un instrumento capaz de estimular la eficiencia de productores y propiciar el bienestar de los consumidores.</li> </ul>
<i>Normalización y Calidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La nueva política de normalización esta definida por La Ley Federal Sobre Metrología y Normalización, promulgada en junio de 1992.</li> <li>En la Política Industrial las normas juegan un papel decisivo para proteger a la sociedad, promover la competitividad de la industria nacional frente al exterior y estimular su desarrollo, así como para fijar las reglas de comercio nacional e internacional de productos.</li> </ul>
<i>Pequeña y Mediana Industria</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La nueva política industrial pone especial énfasis en la promoción de la pequeña y mediana industria.</li> <li>Simplificación Administrativa y Desregulación. Uno de los principales problemas que enfrentan las empresas de menor escala son los tramites y gestiones que los empresarios están obligados a realizar ante los tres niveles de gobierno, lo cual implica un alto costo.</li> <li>Financiamiento. Nafin realizó un gran esfuerzo al responder a las necesidades de crédito de este subsector por medio de mecanismos novedosos tales como la tarjeta empresarial, los sistemas de factoraje, arrendamiento financiero y garantía con fianza.</li> <li>Tecnología. El objetivo de este mecanismo es vincular a la MIPyME con la oferta de los centros de investigación y desarrollo tecnológico.</li> </ul>
<i>Política de Financiamiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La nueva política industria buscó establecer una relación estrecha entre el sector financiero y los sectores industrial y comercial.</li> <li>La transformación de la estrategia del desarrollo del país hacia un modelo más eficiente en el ámbito internacional requiere del cambio en el sector financiero, por lo que la reforma del sistema financiero mexicano se inició a finales de 1988.</li> <li>La liberalización de la tasa de interés sobre depósitos bancarios y la introducción del coeficiente de liquidez sobre depósitos implicaron un aumento en el crédito para el sector privado, menores márgenes financieros y mejor control de crédito.</li> </ul>
<i>Política para la Industria Maquiladora de Exportación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Gobierno Federal definió el marco normativo que responde a la situación de apertura externa de la economía mexicana y de la propia industria maquiladora, mediante el decreto para el fomento y operación de la Ind. Maquiladora de Exportación.</li> <li>Con este instrumento se pretende simplificar y desconcentrar los procedimientos relativos al sector e incorporar nuevos lineamientos que favorecen sus operaciones.</li> <li>Entre las nuevas disposiciones destaca la importación de insumos y equipo productivo así como de equipo no vinculado directamente con el proceso productivo de las empresas.</li> <li>Se introducen las operaciones de transferencia y submaquila entre empresas maquiladoras y empresas sin programa de maquila.</li> <li>En la promoción sobresale la difusión del esquema de maquila y el propósito de impulsar la integración nacional de la industria maquiladora, así como la relocalización de empresas maquiladoras fuera de la franja fronteriza norte.</li> </ul>

## **1.2 Principales Instrumentos de Política Industrial en México 1990 – 2000.**

### **1.2.1 La Política Industrial en México durante la década de los años noventas.**

El objetivo central de la política industrial en la última década consiste en conformar, a través de la acción coordinada con los sectores productivos, una planta industrial competitiva a nivel internacional, orientada a producir bienes de alta calidad y mayor contenido tecnológico. Este reto exige que el país realice un esfuerzo de productividad sin precedentes, para avanzar decisivamente en el nuevo entorno internacional y convertirse en una potencia exportadora, a partir de la base de sustentación de un sólido mercado interno.

Para lograr las metas de desarrollo planteadas en el Plan Nacional de Desarrollo, se requiere que la economía nacional crezca a una tasa promedio anual de por lo menos 5 por ciento. Para ello, las exportaciones deberán aumentar a una tasa promedio anual de alrededor de 20 por ciento, y convertirse así en uno de los motores fundamentales del crecimiento económico. Esta expansión requiere un rápido crecimiento de la productividad, y condiciones de rentabilidad elevada y permanente en la exportación directa e indirecta, para que ésta se convierta en un foco fundamental de la estrategia de negocios de una buena parte de la industria nacional.

La apertura económica de la década pasada ha reducido sustancialmente el sesgo antiexportador en la economía nacional. No obstante, queda aún terreno por avanzar para que un número cada vez mayor de empresas considere la exportación, directa e indirecta, como elemento central en su estrategia y no como un interés marginal o coyuntural.

Como segundo requisito para lograr las metas de crecimiento planteadas en el Plan Nacional de Desarrollo, la industria deberá fortalecer también su posición en el mercado interno de productos de consumo final y conquistar una proporción significativa del mercado interno de insumos. Hoy en día se importan anualmente poco menos de 60 mil millones de dólares de insumos -bienes intermedios- para incorporarlos, ya sea a productos para la exportación o a productos para el mercado nacional. Se estima que, de esta suma, por lo menos 10 mil millones de dólares pueden producirse en México en el corto plazo, con calidad y precios internacionales.

Para la mayoría de las empresas mexicanas el mercado interno sigue constituyendo el hábitat natural y preferente. Fortalecer el mercado interno reviste importancia fundamental como sustento de estas empresas, y para apoyar su desarrollo exportador. La experiencia internacional muestra que existe una vinculación estrecha entre la consolidación del mercado interno y la eficacia del esfuerzo exportador. Una vez que, como ha ocurrido en nuestro país, se empieza a trascender la etapa de exportación de productos primarios o ligados directamente a ellos, un desarrollo exportador sostenido difícilmente puede generarse exclusivamente con un número reducido de empresas altamente eficientes. Estas empresas deben contar con el soporte de un número creciente de proveedores nacionales, capaces de aumentar rápida y sostenidamente el contenido nacional de las exportaciones.

El acceso a los mercados externos, ya sea directo o a través de la proveeduría a exportadores finales, así como el éxito en un mercado nacional abierto a la competencia externa, presentan exigencias cuya superación requiere un esfuerzo riguroso, por una parte, requiere mantener un entorno de mercados

competitivos con objeto de estimular una búsqueda permanente de mayor eficiencia en todo el sector industrial, para que así las empresas exportadoras y las que sustituyen importaciones cuenten con el apoyo básico de un aparato productivo eficiente; y por otra parte, el entorno de competencia debe complementarse con una infraestructura física y una base humana e institucional que permita a las empresas hacer frente exitosamente a dicha competencia. La industria del país requiere no sólo competir, sino triunfar en la competencia internacional. Por ello, desarrollar tales soportes es tarea fundamental para los próximos años.

En una economía mundial globalizada, resulta cada vez más difícil alcanzar y mantener elevados niveles de competitividad a través del esfuerzo aislado de empresas o de industrias. En esta era, acrecentar la competitividad internacional es una tarea de largo plazo de la sociedad en su conjunto. Requiere una fuerza de trabajo cada vez más capacitada; infraestructura de comunicaciones y transporte eficaz y barata; sistemas de información que pongan rápidamente al alcance de las empresas la mejor tecnología y las mejores prácticas administrativas disponibles; e instituciones financieras ágiles y competitivas. En suma, el desafío que la industria nacional enfrentará en los próximos años -multiplicar el número de las empresas mexicanas de competitividad internacional-, requiere crear una infraestructura física y una base humana e institucional, así como políticas públicas internacionalmente competitivas en todos los órdenes. Requiere, asimismo, sentar las bases para que estos esfuerzos sean perdurables.

En materia industrial, México enfrenta la tarea de establecer una cultura nacional de calidad y competitividad a todos los niveles de la sociedad. Esta tarea no podrá ser acometida exitosamente mediante la sola acción de los mercados. El gobierno debe ser el principal apoyo del sector productivo, a través de las acciones políticas, jurídicas, económicas y sociales necesarias para atraer la inversión productiva, fortalecer la competencia, elevar la competitividad y generar la infraestructura física e institucional para el desarrollo industrial.

La política industrial necesaria para afrontar estas tareas debe apoyar a todos aquellos sectores y regiones donde se despliegue la iniciativa empresarial. Como se indicó en el capítulo anterior, la experiencia internacional sugiere la conveniencia de que la política industrial se aboque a propiciar las condiciones más favorables posibles para el desarrollo de agrupamientos industriales de creciente competitividad internacional.

Sin embargo, la necesidad de ampliar la disponibilidad de apoyos al desarrollo de agrupamientos industriales de elevada competitividad en diferentes sectores y regiones no debe traducirse en dispersión de esfuerzos o falta de prioridades. La magnitud del reto que el país enfrenta en materia de desarrollo industrial y la inevitable limitación de los recursos disponibles, hacen indispensable lograr la máxima coordinación y eficiencia posibles en las acciones gubernamentales.

Los recursos que el Estado aplica en esta materia son en muchos aspectos insuficientes, pero en otros son apropiados y las fórmulas de fomento numerosas y variadas. En general, dichos instrumentos se encuentran dispersos y con frecuencia se emplean sin la adecuada jerarquización de objetivos. Es imperativo que en los próximos años los recursos de la política industrial sean aplicados con la mayor coordinación y unidad de propósito, a nivel federal, estatal y municipal, así como entre los sectores público y privado.

Para afrontar los retos tanto internos como externos que la planta industrial enfrenta, la política industrial se orienta en tres grandes líneas estratégicas:

- I. Crear condiciones de rentabilidad elevada y permanente en la exportación directa e indirecta, y ampliar y fortalecer el acceso de los productos nacionales a los mercados de exportación.
- II. Fomentar el desarrollo de un mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones, para sustentar la inserción de la industria nacional en la economía internacional.
- III. Inducir el desarrollo de agrupamientos industriales de alta competitividad internacional, lo mismo regionales que sectoriales, con una creciente integración a los mismos de empresas micro, pequeñas y medianas.

Estas líneas estratégicas son instrumentadas mediante las siguientes políticas:

- Estabilidad macroeconómica y desarrollo financiero.
- Creación y mejoramiento de infraestructura física y de la base institucional y de recursos humanos.
- Fomento a la integración de cadenas productivas.
- Mejoramiento de la infraestructura tecnológica para el desarrollo de la industria.
- Desregulación económica.
- Promoción de exportaciones.
- Negociaciones comerciales internacionales.
- Competencia.

En la última década, y dentro del Plan Nacional de Desarrollo de las últimas dos Administraciones, se ha consolidado una política industrial orientada a la generación de agentes económicos competitivos que puedan tener una participación exitosa en los mercados internacionales. A continuación se analizan los programas de política industrial de los últimos 10 años.

### **1.2.2 Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior (PRONAMICE) 1990 – 1994.**

A principios de la década de los años noventas, la Política Industrial y de Comercio Exterior del país orientaba sus líneas de acción hacia el sector externo, es decir, buscaba la preparación de la planta productiva nacional para poder competir en los mercados internacionales y promovía la inversión extranjera directa. Para tal fin, se implementaron diversos instrumentos que permitieran desregular el comercio, promover la inversión, capacitar al recurso humano, descentralizar la industria, incrementar la productividad y la calidad en las empresas mexicanas y fomentar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana industrias. El PRONAMICE es el programa "maestro" de Política Industrial que integra los instrumentos multidisciplinarios para la promoción de la industria y el comercio exterior para la primera mitad de la década de los años noventas. A continuación se detallan los principales instrumentos del PRONAMICE y sus líneas de acción.

Tabla 2: Principales instrumentos y líneas de acción del PRONAMICE, 1990 – 1994

INSTRUMENTO	LINEAS DE ACCIÓN
1. Concertación Para el Desarrollo Industrial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concertación para el desarrollo industrial.</li> <li>▪ Eliminar restricciones cuantitativas en sectores protegidos.</li> <li>▪ Revisar licencias de exportación y permisos de importación.</li> <li>▪ Mejorar el sistema con practicas desleales del comercio.</li> <li>▪ Incrementar información sobre comercio exterior para mejorar la calidad de investigación sobre prácticas desleales del comercio.</li> <li>▪ Realizar visitas de verificación a los países de origen de las empresas involucradas en las investigaciones de prácticas desleales.</li> </ul>
2. Promoción a la inversión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer esquemas jurídicos y administrativos para impulsar la inversión privada.</li> <li>▪ Promover la inversión nacional y extranjera.</li> <li>▪ Perfeccionar las fuentes de financiamiento para la inversión.</li> <li>▪ Incentivos tributarios generales a la inversión.</li> <li>▪ Desarrollar infraestructura mediante coinversiones, sectores público y privado.</li> <li>▪ Definir reglas claras y permanentes para la inversión extranjera.</li> <li>▪ Difundir criterios para la inversión mexicana y extranjera.</li> <li>▪ Eliminar regulaciones que impiden el acceso y competencia, incluidos petroquímicos y telecomunicaciones.</li> <li>▪ Crear nuevas opciones de inversión bursátil para extranjeros.</li> </ul>
3. Revisión del marco regulatorio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eliminar regulaciones asociadas con la protección comercial.</li> <li>▪ Eliminar obstáculos para la operación y funcionamiento de las empresas micro, pequeñas y medianas.</li> <li>▪ Eliminar obstáculos que impidan una integración vertical u horizontal de las empresas.</li> <li>▪ Revisar la legislación y aplicación de políticas antimonopolísticas.</li> <li>▪ Promover la eficiencia de los mercados de financiamiento industrial y comercial.</li> <li>▪ Promover reformas aduanales para el comercio exterior.</li> <li>▪ Promover la modernización y desregulación de las telecomunicaciones.</li> <li>▪ Promover concesiones de las vías generales de comunicación.</li> <li>▪ Mejorar las maniobras de carga en zonas fronterizas, puertos, aeropuertos y estaciones de carga.</li> </ul>
4. Desarrollo tecnológico y capacitación de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar la calidad y productividad con política tecnológica industrial adecuada.</li> <li>▪ Estimular la modernización tecnológica de la industria a través de encuentros y exposiciones.</li> <li>▪ Facilitar la transferencia de tecnología.</li> <li>▪ Promover la colaboración entre empresa, universidades y centros de investigación y tecnología.</li> <li>▪ Impulsar la instalación de parque industriales y tecnológicos.</li> <li>▪ Acciones para capacitar al personal.</li> <li>▪ Promover el financiamiento a registro de patentes, prototipos y modernización tecnológica.</li> <li>▪ Promover el tratamiento fiscal favorable a gasto de tecnología.</li> <li>▪ Supervisar la productividad, calidad y tecnología en las cadenas</li> </ul>

	<p>industriales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfeccionar el marco jurídico de la propiedad industrial.</li> <li>▪ Modernizar el registro de marcas y patentes.</li> <li>▪ Fomentar la cultura de la propiedad industrial y los centros de información tecnológica.</li> <li>▪ Promover relaciones laborales favorables para la productividad.</li> </ul>
<p>5. <i>Desconcentración regional de la industria.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redefinir las zonas geográficas de la industria.</li> <li>▪ Racionalizar el crecimiento de las áreas metropolitanas.</li> <li>▪ Fomentar parques industriales con un enfoque integral.</li> <li>▪ Ejecutar convenios con las instancias correspondientes para apoyar el desarrollo en las zonas fronterizas y libres.</li> </ul>
<p>6. <i>Normalización y calidad.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alentar la cultura de la calidad total.</li> <li>▪ Establecer normas técnicas industriales.</li> <li>▪ Normas oficiales mexicanas obligatorias únicamente en salud, ecología y seguridad y protección al consumidor.</li> <li>▪ Trato igualitario de las normas obligatorias a productores nacionales y extranjeros.</li> <li>▪ Revisar las normas oficiales mexicanas y participar en los organismos mundiales de normalización.</li> <li>▪ Otorgar el premio nacional de calidad.</li> <li>▪ Reforzar el sistema nacional de calibración, incluyendo organismos técnicos privados.</li> <li>▪ Simplificar la autorización por modelos de productos para su venta y su uso.</li> <li>▪ Difundir el sistema de medidas internacional.</li> </ul>
<p>8. <i>Desarrollo comercial e industrial de las franjas fronterizas y zonas libres.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modernizar el régimen industrial en las zonas libres y franjas fronterizas del país.</li> <li>▪ Crear un sistema simplificado de despacho aduanero para empresas de la frontera y agilizar sus operaciones mediante la ventanilla de gestión única.</li> <li>▪ Modernizar el régimen comercial en las zonas libres y franjas fronterizas.</li> </ul>
<p>9. <i>Promoción de la industria maquiladora.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promover la participación privada en la infraestructura para maquiladoras.</li> <li>▪ Fortalecer las aportaciones de proveedores nacionales.</li> <li>▪ Alentar el sector maquilador con un marco jurídico que facilite la instalación y operación de empresas, brinde facilidades fiscales y arancelarias.</li> </ul>

### 1.2.3 Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (PROPICE) 1995-2000.

Considerando que el PROPICE es el programa de política industrial más importante y de carácter global para este sector de la economía mexicana, es pertinente presentar las principales características de éste, de una manera más o menos general. El PROPICE 1995-2000 es el programa sectorial que reúne en uno solo, los tres diversos que iban a ser programas separados de política industrial, comercio exterior, y desregulación económica.

Con fundamento en el Decreto publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 31 de mayo de 1995, en virtud del cual se aprobó el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, documento rector del Sistema Nacional de Planeación Democrática, en el cual se fijan los objetivos y las estrategias que norman las políticas sectoriales de los programas nacionales; Así como en los artículos 16, 20, 22, 23, 28, 29, 30 y 32 de la Ley de Planeación, y 9 y 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, el Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, presenta el *Programa de Política Industrial y Comercio Exterior*.

El artículo 3º del Decreto que aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 preveía la elaboración de programas independientes de Política Industrial y Desregulación Económica, por una parte, y de Comercio Exterior y Promoción de Exportaciones, por otra. No obstante, de un diagnóstico preliminar se desprende la necesidad de unificar estos programas, pues en el contexto de apertura comercial y de creciente globalización de la economía mundial en el que ineludiblemente tendrá que desenvolverse la industria nacional, el diseño de las políticas de promoción industrial y de comercio exterior son inseparables. El contenido y alcance del Programa de Política Industrial y Comercio Exterior responde a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. Por consiguiente, las acciones que supone se desarrollarán de acuerdo con los criterios de disciplina fiscal y ejercicio eficiente del gasto público. Éste es, por tanto, un programa no sólo para el sector productivo, sino del propio sector.

Es indispensable integrar agrupamientos industriales de alta competitividad, con proveedores mexicanos capaces de aumentar el contenido nacional de las exportaciones y de competir exitosamente en un mercado interno abierto. Por estas razones, el desarrollo del mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones serán también fuentes fundamentales del crecimiento económico.

México tendrá que responder a este desafío mediante una política industrial activa, que incremente su capacidad de competir en los mercados internacionales sobre bases de calidad elevada y fortaleza tecnológica. El objetivo central de la política industrial es fomentar la competitividad de la planta industrial. El propio Plan Nacional de Desarrollo señala que el "mayor reto de la política industrial es asegurar que un número creciente de regiones, sectores, cadenas productivas y empresas aprovechen todas las ventajas competitivas de nuestra economía. Por ello, el aumento de la competitividad de nuestra planta productiva constituye una prioridad nacional."<sup>1</sup>

Para cumplir con lo anterior, la política industrial se desarrolla a lo largo de tres grandes líneas estratégicas:

- Crear condiciones de rentabilidad elevada y permanente en la exportación directa e indirecta, y ampliar y fortalecer el acceso de los productos nacionales a los mercados de exportación;

<sup>1</sup> Plan Nacional de Desarrollo 1995 – 2000.

- Crear mecanismos que aceleren el desarrollo de agrupamientos industriales, lo mismo regionales que sectoriales, de alta competitividad internacional, y fomentar la creciente integración a los mismos de empresas micro, pequeñas y medianas; y
- Fomentar el desarrollo de un mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones, como sustento de la inserción de la industria nacional en la economía internacional.

Las líneas estratégicas se implantan a través de ocho políticas:

- I. Estabilidad macroeconómica y desarrollo financiero. El aumento de la disponibilidad de financiamiento para las empresas con costos y condiciones internacionales, una mayor generación de ahorro interno y la predictibilidad del tipo de cambio real son condiciones indispensables para estimular la inversión de largo plazo y la modernización de la industria.
- II. Creación y mejoramiento de la infraestructura física y de la base humana e institucional. La complejidad de la actividad industrial moderna hace que su adecuado desarrollo requiera el soporte de una infraestructura física eficiente: de comunicaciones, transportes y aprovisionamiento de energía; de una base humana sólida generada a través de la educación básica y especializada, así como de un sistema legal eficaz y expedito.
- III. Fomento a la integración de cadenas productivas. Para asegurar la competitividad de las empresas es indispensable mantener la disponibilidad de insumos y componentes importados. Sin embargo, el nuevo entorno ofrece amplias posibilidades para sustituir importaciones de manera eficiente y, por esa vía, integrar nuevas cadenas productivas. En particular, las posibilidades de exportación indirecta no han sido aprovechadas a cabalidad. Por ello, integrar las micro, pequeñas y medianas empresas a las nuevas cadenas productivas y promover el desarrollo regional a través de la conformación de agrupamientos industriales en las diversas zonas del país, constituyen metas de particular urgencia.
- IV. Mejoramiento de la infraestructura tecnológica para el desarrollo de la industria. Esta política se compone de dos partes: modernización tecnológica y promoción de la calidad. La primera es el instrumento más importante de la política industrial en los países industrializados, por su capacidad para aumentar la competitividad industrial. La promoción de la calidad fomentará la capacidad de la industria nacional para aplicar sistemas de calidad, producir cada vez mejor y cumplir con estándares internacionales de calidad y seguridad. El Programa Nacional de Calidad promoverá la adopción de esquemas para mejorar la calidad de los productos, fortalecer la infraestructura técnica, fomentar el reconocimiento de la calidad de productos y empresas nacionales, alentar el desarrollo de una cultura nacional de calidad, y crear un sistema nacional de información sobre calidad.
- V. Desregulación económica. La desregulación constituye una alta prioridad de la política industrial, por su amplio potencial para incrementar la eficiencia de las empresas, especialmente las de menor tamaño. Además, la desregulación aspira a constituir la expresión práctica más notable de una nueva cultura de colaboración entre las autoridades gubernamentales y el sector productivo. Esta nueva cultura deberá asegurar, a través de la consulta y el intercambio de información constantes, que las acciones de la autoridad tomen en consideración las necesidades de los productores del país. Así promoverá el reconocimiento práctico del papel crucial de la industria y el comercio exterior para el logro de los objetivos nacionales. La revisión del marco regulatorio perseguirá tres objetivos: Minimizar los costos y la carga de trámites para el establecimiento y operación de empresas; garantizar que las nuevas disposiciones tengan el menor efecto posible sobre la

competitividad de la planta productiva, y reducir, en las transacciones económicas, la incertidumbre que se deriva de la obsolescencia de la legislación mercantil vigente. Esta revisión se llevará a cabo en estrecha colaboración con el sector productivo.

- VI. Promoción de exportaciones. En los países desarrollados, la promoción de nuevos exportadores y nuevos mercados, así como la consolidación de los sectores exportadores, se caracteriza por una amplia gama de actividades, una elevada disponibilidad de recursos de promoción y financiamiento altamente competitivo. México muestra un importante rezago en esta área. Para impulsar las exportaciones mexicanas y con el fin de conformar un sistema de promoción a la altura de los de nuestros competidores, se instrumentarán y se coordinarán medidas en materia de apoyos financieros; servicios de información, asesoría y capacitación en materia de comercio exterior; promoción al desarrollo de mercados; coordinación y facilitación de la exportación; y fomento de la cultura exportadora.
- VII. Negociaciones comerciales internacionales. La política de negociaciones amplía y mejora el acceso de los productos mexicanos a los mercados externos. En la presente Administración se continuará con una política de negociaciones que abra mercados, obtenga reciprocidad y establezca un marco transparente y predecible para los productores y exportadores mexicanos. Con el propósito de lograr que los productores nacionales reciban beneficios concretos de las negociaciones, las actividades de consulta, coordinación interna y difusión serán fundamentales.
- VIII. Promoción de la competencia. Esta política tiene una vertiente de fomento a la competencia interna y otra relativa a la apertura a la competencia externa. En cuanto a la primera, se hace necesario salvaguardar y promover la competencia y libre concurrencia en los mercados nacionales, a fin de elevar la eficiencia de la economía, a través del combate a las prácticas monopólicas de empresas tanto privadas como públicas.

Para responder a esta necesidad de coordinación y diálogo continuos entre el Gobierno y los sectores productivos, el Programa contiene mecanismos de consulta para su seguimiento y evaluación, en los que los propios sectores productivos tiene un papel fundamental.

Por necesidad, las acciones del Programa de Política Industrial y Comercio Exterior tienen el término estricto fijado por los ordenamientos que le dan fundamento legal al Programa. En esta medida se asegura visión de largo plazo en los esfuerzos de toda la sociedad para promover la industria y el comercio exterior.

En el siglo XXI, el desarrollo industrial es tarea fundamental de la Nación. Por ello, el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior subraya tanto el carácter integral del apoyo que requiere la industria nacional, como la necesidad de crear instituciones que le den continuidad y permanencia. El Programa de Política Industrial y Comercio Exterior no aspira ni puede aspirar a concluir ese esfuerzo, pero sí a darle un impulso definitivo.

### 1.3 La Consultoría Empresarial. Un camino viable en la solución a la problemática de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyME's) en México.

#### 1.3.1 La Consultoría Empresarial.

La consultoría es una relación Humano – Profesional en la búsqueda de la mejora significativa del cliente, a través de un proceso determinado. Existen diversos conceptos de lo que es la actividad de la consultoría, vista desde el punto de vista de una profesión, y vista desde el punto de vista de un método.

Es un método para mejorar las prácticas de gestión, en el sentido de que el consultor comparte sus conocimientos y experiencias con el cliente, donde ambas partes se comprometen con el éxito de la intervención. Es una profesión, ya que la labor del consultor es aplicar el método, y las experiencias recabadas, con el profesionalismo que lo debe distinguir, siguiendo siempre un código de ética y confidencialidad de la información a la que tenga acceso. Como se observa, la Consultoría como Método y la Consultoría como Profesión, constituyen las dos caras de la misma moneda.

Existen diversos conceptos de lo que es la Consultoría, a continuación se presentan tres definiciones de tres distintos autores, que pueden permitir construir una definición propia de lo que es esta actividad:

- *“Por Proceso de Consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o conjunto de tareas, en el que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que los son”; Fritz Steele.*
- *“Se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución”; Peter Block.*
- *“La Consultoría de Empresas es un servicio de mejoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que presentan asistencia, de manera objetiva e independiente a la organización cliente, para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de las soluciones”; Larry Greiner y Robert Metzger.*

Estas tres definiciones coinciden en que el consultor es un asesor de empresas, que tiene los conocimientos profesionales y la experiencia para resolver situaciones que están fuera de las manos de los dueños o directores de las empresas, o que simplemente desconocen la problemática de su negocio, por razones de falta de objetividad, cotidianidad en las operaciones, falta de conocimiento o experiencia en los mercados, desconoce su competencia, etc., etc. Sin embargo, el consultor no es directamente quien va a realizar las tareas indicadas, por ende, el éxito de su participación en la empresa esta en función de la coordinación y el trabajo en equipo que desarrolle con las personas que realicen dichas actividades, pues nadie conoce mejor la empresa que quienes en ella laboran.

De lo anterior se puede concluir que la Consultoría es una actividad profesional cuyo objeto es proporcionar a las empresas las herramientas necesarias (conocimientos teóricos, información, experiencia, etc.) a través de la identificación de sus necesidades, para con esto, apoyarlas a desarrollarse por sí mismas, es decir, lograr que sean competitivas.

En lo que se refiere a la clasificación de los Servicios de Consultoría, las áreas que esta abarca son muy diversas. En este sentido, la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC), ha diseñado un catalogo de especialidades y subespecialidades por área de atención con base a la información que sus mas de 1,600 agremiados le proporcionan<sup>2</sup>, esto en respuesta a la necesidad de clasificar los distintos tipos de servicios que en materia de consultoría se brindan, con el objetivo de tener una visión más clara de los servicios de este tipo que existen en el mercado.

En este catalogo se agrupan los servicios de consultoría según cinco grandes áreas de interés: Economía e Inversión, Gestión, Planeación y Diseño, Administración de Obras y Apoyo Tecnológico. Cada una de estas áreas contempla varios temas de atención específicos. En el capítulo 2 se profundiza más en este tema, ya que para realizar una plena identificación de la competencia, es necesario saber que tipo de servicios se están ofreciendo en el mercado determinado para el proyecto.

La presente investigación contempla un tipo de servicio específico que se ha denominado Consultoría Empresarial. Este modelo brinda atención en las cinco áreas más importantes de una empresa: Administración, Producción, Finanzas, Mercado y Recursos Humanos, es decir, se trata de un servicio integral mediante el cual se identifica la problemática en estas áreas para en base a esto, tomar las acciones preventivas o correctivas necesarias y lograr que las empresas sean más competitivas.

Esta metodología de consultoría empresarial esta diseñada en función de las principales necesidades de la micro, pequeña y mediana empresa del país, que en muchas ocasiones son manejadas de manera empírica por los empresarios, lo que les impide tener una clara perspectiva de los aspectos fundamentales para el desarrollo de sus negocios.

En el capítulo III se estudia más a ampliamente esta metodología y su aplicación a las MIPyME's. A continuación se presenta una breve introducción de este modelo, con el objetivo de identificar su estructura y evaluar de que manera puede impactar en las empresas de menor tamaño del país, y más específico, en las de la región del Bajío.

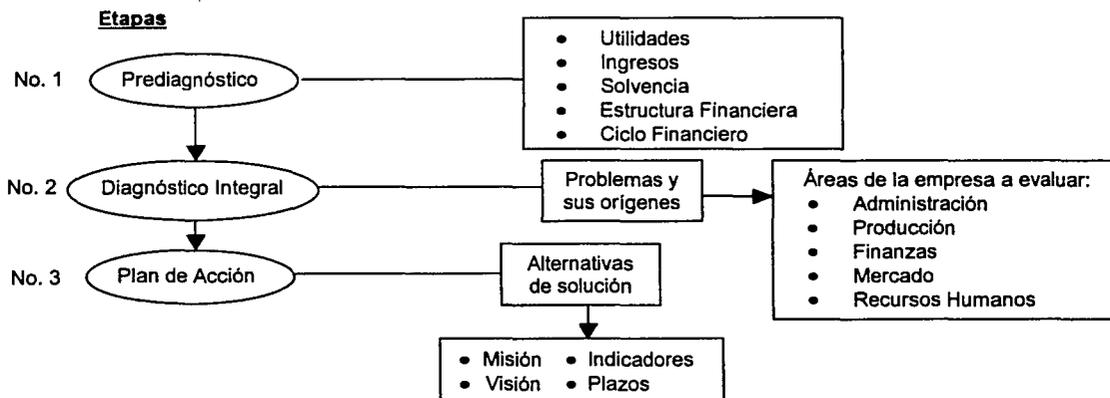
La consultoría empresarial comprende tres etapas fundamentales:

- *Prediagnóstico.* Etapa en la que el consultor valora la situación actual de la empresa, con el objeto de medir la viabilidad económica de esta, es decir, la generación de utilidades de la empresa, la factibilidad de ingreso futuros, el estado de solvencia financiera, la estructura financiera y el ciclo financiero.
- *Diagnostico integral.* Metodología de intervención aplicada a la empresa y sus directivos que corrobora los hallazgos del prediagnóstico y define los problemas de la empresa y sus orígenes, sentando las bases para la formulación de las medidas correctivas a seguir, incluye la elaboración de la matriz de análisis estratégico de la empresa.

<sup>2</sup> Cámara Nacional de las Empresas de Consultoría, "Directorio de Socios". Publicado por la CNEC, México 2000.

- *Plan de acción.* Debe ser realizado por el consultor de atención empresarial con la participación del empresario y sus directivos. Incluye la definición de indicadores de éxito y el plazo de realización de las acciones, así como de los medios necesarios para su instrumentación.

**Diagrama 1: El Proceso de la Consultoría Empresarial**



Como se observa en la figura anterior, este modelo de consultoría empresarial trabaja sobre las cinco áreas principales de la empresa: Administración, Producción, Finanzas, Mercado y Recursos Humanos. El análisis de dichas áreas permite obtener una visión integral de la situación de la empresa, para de esta manera identificar cual es la problemática de esta y en base a esa información, tener los elementos necesarios para diseñar la estrategia y las acciones a tomar, con el fin de solucionar los problemas que se tengan. La tabla no. 3 muestra un resumen de los puntos más relevantes en el análisis de una empresa.

**Tabla 3: Principales áreas para la evaluación integral de las empresas**

Área de Evaluación	Criterios
1. Administración	1.1 Estructura Organizacional 1.2 Planeación Estratégica 1.3 Toma de decisiones 1.4 Políticas y procedimientos
2. Mercado	2.1 Comportamiento de las ventas 2.2 Clientes 2.3 Competencia 2.4 Estrategia de mercado
3. Finanzas	3.1 Contabilidad 3.2 Rentabilidad 3.3 Estructura Financiera 3.4 Capitalización 3.5 Líquidez 3.6 Generación de recursos 3.7 Planeación financiera

4. Producción	4.1 Costos 4.2 Inventarios 4.3 Distribución de la Planta 4.4 Maquinaria y equipo 4.5 Sistema de producción 4.6 Tecnología 4.7 Calidad 4.8 Control ambiental
5. Recursos Humanos	5.1 Reclutamiento y selección 5.2 Capacitación 5.3 Permanencia 5.4 Situación laboral

Esta información, permite realizar una radiografía de la empresa, para determinar cuales son los puntos débiles de esta y cuáles son sus oportunidades. Con base a este escenario, se realiza la matriz FODA, fortalezas y oportunidades Vs. debilidades y amenazas, este análisis es determinante para el diseño de las estrategias a seguir por la empresa. En este sentido, el capítulo 3 profundiza más sobre lo que es la Consultoría Integral.

En general, esto son los aspectos más relevantes sobre el proceso de consultoría, vistos muy a groso modo. A continuación se analiza el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas en México, su importancia y la problemática a la que se enfrentan. La conjugación de estos elementos, el proceso de consultoría y la situación actual de las MIPyME's, va a permitir fundamentar una de las hipótesis de la investigación: La consultoría empresarial como un camino viable en la solución a la problemática de las empresas de menor tamaño del país.

### 1.3.2 Características y condiciones de las MIPyME's en México.

El sector de las empresas de menor tamaño (micro, pequeñas y medianas) es determinante para el desarrollo del país. En este punto de la investigación el análisis se divide en dos vertientes, por una parte, y con el objetivo de determinar el papel que juega este sector dentro de la economía nacional, se hace una breve descripción de su participación en tres rubros importantes, número de establecimientos, generación de empleos y porcentaje de participación en el Producto Interno Bruto; Posteriormente, se estudian los principales problemas a los que se enfrentan las MIPyME's, tanto en el sentido del entorno macroeconómico en el cual operan, así como las principales características estructurales y operativas que las definen, para tener un panorama más amplio del porque de sus bajos niveles de competitividad.

#### Participación de las MIPyME's en la Planta Productiva Nacional.

En México existen alrededor de 2.6 millones de empresas<sup>3</sup> considerando las que operan tanto en el sector formal como en el informal de la economía. Para efectos del presente análisis, en esta investigación se consideran solo las empresas del sector formal, ya que este mercado es el que potencialmente puede ser sujeto de requerir servicios de consultoría empresarial.

<sup>3</sup> Fuente: INEGI, resultados económicos oportunos, 1999.

Al respecto, resulta conveniente profundizar un poco más en la diferenciación entre las empresas formales de las informales, para, de esta manera, tener una visión más clara de su condición y del porque no son contempladas en la investigación. Las empresas formales tienen características muy definidas, entre las que destacan las siguientes<sup>4</sup>: Trabajadores que tiene seguridad social, servicios médicos proporcionados por el empleador (IMSS u otros), afiliación sindical, prestaciones sociales, estabilidad en el empleo, etc. Sin embargo, quizá su característica más relevante, es que estos establecimientos cumplen con los requisitos y contribuciones fiscales que sus gobiernos determinan.

En contra parte, el sector informal esta constituido por un conjunto de unidades económicas dedicadas a la producción de bienes o a la prestación de servicios, con la finalidad primordial de crear empleos y generar ingresos para las personas que participan en esa actividad. Estas unidades funcionan típicamente en pequeñas escalas con una organización rudimentaria, en la que hay muy poca o ninguna distinción entre el trabajo y el capital como factores de producción. Las relaciones de empleo – en los casos en que exista – se basan más bien en el empleo ocasional, el parentesco o las relaciones personales y sociales, y no en garantías formales<sup>5</sup>. Como se observa, la característica fundamental de las empresas del sector informal es su irregularidad, situación que limita la posibilidad de hacer una medición precisa de estas; Por esta razón, estas empresas quedan fuera del mercado determinado para el proyecto, pues típicamente este tipo de empresas, por su misma condición, no contratan los servicios de Consultoría aquí planteados.

Otro punto que es importante mencionar, antes de entrar en materia, es que para este estudio, se consideran los criterios de estratificación de empresas por tamaño publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de marzo de 1999, que entró en vigor a partir del 1 de Abril de dicho año. La tabla no. 4 muestra dicha clasificación.

**Tabla 4: Clasificación de empresas por tamaño**

Tamaño de empresa	Sector		
	Clasificación por número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
<b>Micro Empresa</b>	0 – 30	0 – 5	0 – 20
<b>Pequeña Empresa</b>	31 – 100	6 – 20	21 – 50
<b>Mediana Empresa</b>	101 – 500	21 – 100	51 – 100
<b>Gran Empresa</b>	501 +	101 +	101 +

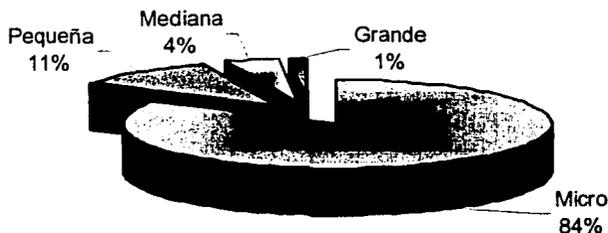
Según datos estimados<sup>6</sup> en el mes de enero del año 2001 el 84% del total de la Planta Productiva Nacional formal es de tamaño micro, el 11% son pequeñas, el 4% son medianas, y tan solo el 1% son empresas grandes. Es decir, del total de establecimientos formales, el 99% son empresas de menor tamaño, lo que indica que la participación del sector para la economía Nacional es determinante.

<sup>4</sup> Salas Carlos y Rendón Teresa, "Vendal sin Rumbo. Los Avatares de la Noción del Sector Informal", en: El Mercado de Valores, agosto 2000.

<sup>5</sup> INEGI, "Experiencias en la Medición del Sector Informal en México", en: El Mercado de Valores, Agosto 2000

<sup>6</sup> Fuente: Sistema Empresarial Mexicano con información del IMSS. Octubre, 2000.

**Gráfica 1: Planta Productiva Nacional por tamaño de Establecimiento (Enero, 2001)**



Fuente: Sistema Empresarial Mexicano, Instituto Mexicanos del Seguro Social. Enero, 2001  
Contempla todos los establecimientos cotizantes en el IMSS.

En lo referente al sector, para el mes de enero del 2001 la mezcla del total de establecimientos indica que las empresas industriales representan el 31%, las comerciales el 38% y las empresas de servicios el 31%. Esta composición es casi homogénea en estos tres sectores principales, sin embargo, se muestra que el sector comercio tiene mayor participación. En lo que se refiere a la mezcla de empresas micro, las industriales son mayoría con el 34%, le siguen las de servicios con el 34% y por último las comerciales con el 32%. Por lo que respecta a la mezcla de empresas pequeñas, las comerciales representan el 69%, seguidas de las industriales con el 17% y las de servicios con el 14%. La mezcla de las empresas medianas indica que las comerciales son el 62% del total de establecimientos en este rango, le siguen las industriales con el 23% y finalmente las de servicios con el 15%. Por último, la composición de empresas grandes por sector, indica que las empresas de servicios son el 44%, seguidas de las comerciales con el 38% y por último las industriales con el 18%.

**Cuadro 1: Evolución de los Establecimientos del Sector Formal<sup>1/</sup> de la Economía, 1995-2001<sup>2/</sup>**  
**Clasificados por tamaño<sup>3/</sup> de establecimiento**

Año	Micro		Pequeña		Mediana		Grande		Total	
	Real	Variación Absoluta	Real	Variación Absoluta	Real	Variación Absoluta	Real	Variación Absoluta	Real	Variación Absoluta
1995	524,529		56,225		7,150		4,275		592,179	
1996	533,554	1.7%	60,147	7.0%	7,751	8.4%	4,785	11.9%	606,237	2.4%
1997	542,511	1.7%	63,091	4.9%	8,238	6.3%	5,338	11.6%	619,178	2.1%
1998	621,989	14.7%	75,303	19.4%	9,912	20.3%	6,122	14.7%	713,326	15.2%
1999	612,509	-1.5%	83,849	11.3%	29,967	202.3%	9,790	59.9%	736,115	3.2%
2000	647,288	5.7%	87,778	4.7%	31,310	4.5%	10,496	7.2%	776,872	5.5%
2001	644,793	-0.4%	88,058	0.3%	31,432	0.4%	10,621	1.2%	774,904	-0.3%

<sup>1/</sup> Total de Establecimientos cotizantes al IMSS

<sup>2/</sup> Para este año, se considera el último dato disponible (enero 2001)

<sup>3/</sup> Clasificación de acuerdo a lo dispuesto en el D.O.F. De fecha 30 de marzo de 1999

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Instituto Mexicano del Seguro Social

Los datos anteriores muestran una tendencia de especialización en donde las actividades comerciales y de servicios están siendo absorbidas por las empresas mas grandes, mientras que las actividades como

La producción industrial son dejadas a las micro empresas. Esta situación puede indicar varias cosas. Por una parte, los sectores comercio y servicios son los que han tenido más auge en los últimos años, pues han desarrollado variables determinantes para ser más competitivos: tecnología, procesos administrativos, calidad en el servicio, atención al cliente, etc., etc. Y por otra, la actividad industrial sufre un fenómeno de polarización, en el que las grandes empresas transnacionales incorporan en sus procesos de producción todo tipo de avances tecnológicos y de economías de escala, y las micro empresas, que como ya se evidencio anteriormente, son la inmensa mayoría en el país, operan bajo condiciones y procesos muy retrasados.

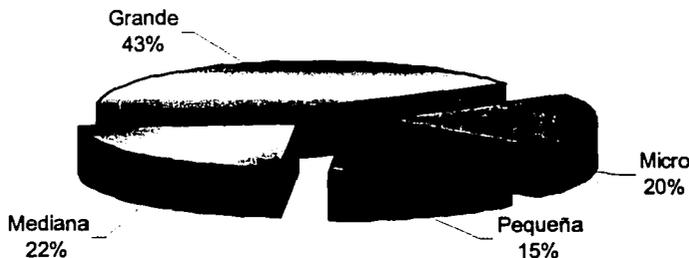
### Participación de las empresas de menor tamaño en la generación de empleos.

Antes de entrar al análisis de las cifras, en este punto también es importante definir la condición de forma e informal en el empleo, pues al igual que en la parte de las empresas, en la investigación se contemplan solo los empleos formales; La definición de estos últimos tiene que ver con la seguridad social, es decir, el empleo formal se caracteriza por estar regulado; Los trabajadores cuentan con un contrato, con servicios médicos, vacaciones, prestaciones de ley, etc.; Además, estos trabajadores contribuyen con el pago de sus impuestos producto del trabajo. Por el contrario, la expresión informal en términos laborales suele designar diversas situaciones de ocupación que se caracterizan por los bajos niveles de productividad, ingresos y protección social<sup>7</sup>.

Una vez definida la diferencia entre formalidad e informalidad laboral, es oportuno pasar al análisis de las cifras. Las empresas de menor tamaño contribuyen con el 57% de los empleos formales, esto es, los trabajadores asegurados totales (eventuales y permanentes) registrados en el IMSS, mientras que las empresas grandes participan con el 43%.

Este indicador muestra el bajo grado de competitividad de las MIPYMES, pues pese a que en numero representan el 99% del total de la Planta Productiva Nacional formal, generan tan solo un poco mas de la mitad de los empleos, pues la mayoría de estos establecimientos son empresas familiares, que sirven para auto emplear a sus propietarios, más no tiene la capacidad de generar fuentes de trabajo adicionales.

**Gráfica 2: Empleos formales por tamaño de Establecimiento  
(Enero, 2001)**



Fuente: Sistema Empresarial Mexicano, Instituto Mexicanos del Seguro Social. Enero, 2001  
Contempla los trabajadores asegurados totales (eventuales y permanentes) registrados en el IMSS

<sup>7</sup> Subsecretaría de Capacitación, Productividad y Empleo de la STyPS, "El empleo en el sector informal de la economía. Comportamiento reciente y políticas públicas en México", en: El Mercado de Valores, agosto 2000.

Por lo que se refiere al sector, si se considera el 57% de los empleos generados por las MIPyME's, se tiene que de estos, el 51% son generados por el sector industrial, el 27% por el comercial y el 22% por el sector servicios. Esto confirma la situación de que las empresas industriales están tecnológicamente retrasadas, y sus procesos son altamente intensivos en mano de obra, a diferencia de las empresas comerciales y de servicios, que por su tipo de actividad, pueden incluir sistemas y procesos que automaticen su operación, disminuyendo su necesidad de capital humano.

**Cuadro 2: Evolución de la Fuerza Laboral del Sector Formal<sup>1/</sup> de la Economía, 1995-2001<sup>2/</sup>**  
**Clasificación de Empleados por tamaño<sup>3/</sup> de Establecimiento donde laboran**

Año	Micro		Pequeña		Mediana		Grande		Total	
	Real	Variación Absoluta	Real	Variación Absoluta						
1995	1,811,879		1,978,312		1,104,764		3,078,491		7,973,446	
1996	1,869,395	3.2%	2,117,603	7.0%	1,193,834	8.1%	3,452,047	12.1%	8,632,879	8.3%
1997	1,902,611	1.8%	2,232,068	5.4%	1,269,793	6.4%	3,869,273	12.1%	9,273,745	7.4%
1998	2,207,441	16.0%	2,666,141	19.4%	1,534,288	20.8%	4,393,264	13.5%	10,801,134	16.5%
1999	2,307,250	4.5%	1,742,626	-34.6%	2,609,726	70.1%	4,892,455	11.4%	11,552,057	7.0%
2000	2,438,503	5.7%	1,807,252	3.7%	2,685,525	2.9%	5,219,240	6.7%	12,150,520	5.2%
2001 <sup>2/</sup>	2,427,129	-0.5%	1,808,838	0.1%	2,695,993	0.4%	5,268,409	0.9%	12,200,369	0.4%

<sup>1/</sup> Total de Establecimientos cotizantes al IMSS

<sup>2/</sup> Para este año, se considera el último dato disponible (enero 2001)

<sup>3/</sup> Clasificación de acuerdo a lo dispuesto en el D.O.F. De fecha 30 de marzo de 1999

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Instituto Mexicano del Seguro Social

### Participación de las MIPyME's en la generación del Producto Interno Bruto.

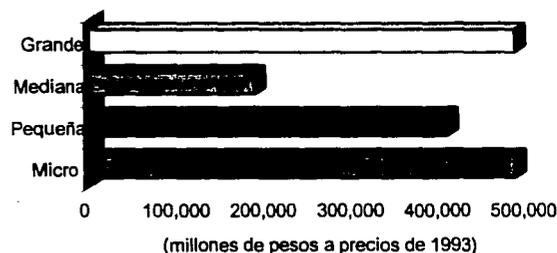
En cuanto a la generación del Producto Interno Bruto, las cifras indican que las micro empresas contribuyen con el 31%, las pequeñas con el 26%, las medianas el 12% y las grandes empresas aportan el 31%. Esta distribución resulta un tanto inequitativa si se observa la composición de la planta productiva mencionada anteriormente, pues, por ejemplo, las micro y las grandes empresas generan el 31% del PIB cada una, pero las primeras representan el 84% del total de los establecimientos, mientras que las grandes tan solo el 1%.

**Cuadro 3: Generación del PIB por tamaño de empresa**  
**Datos correspondientes al mes de septiembre del año 2000**  
**(Millones de Pesos a precios de 1993)**

Tamaño de	PIB	% de respecto al
Micro	488,685	31%
Pequeña	409,865	26%
Mediana	189,168	12%
Grande	488,685	31%
<b>Total</b>	<b>1,576,402</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a Información del Senado de la Republica y el INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales.

**Gráfica 3: PIB por tamaño de empresa**  
**cifras a septiembre del año 2000**



Esta situación resulta fácil de entender si se consideran varios factores que diferencian a las MIPYMES de las grandes empresas: la tecnología, la investigación y el desarrollo; el acceso a fuentes de financiamiento, el aprovechamiento de las economías de escala, los incentivos fiscales que algunos gobiernos estatales y municipales brindan, etc.

Además de estas desventajas, las MIPYMES por lo general realizan actividades donde el valor agregado que aportan a la producción de un bien o servicio no es mucho, por lo que la generación de sus ingresos no es muy elevada. Otro aspecto que trunca el desarrollo de las empresas de menor tamaño, es la falta de una política fiscal adecuada, pues muchos micro empresarios ven en el fisco un obstáculo más para la permanencia en el mercado.

### **Principales problemas externos e internos que enfrentan las empresas de menor tamaño en México.**

En México, como ya se observó, el más alto porcentaje de empresas se encuentra ubicado en el estrato de las micro, pequeñas y medianas, las cuales, en la actualidad, enfrentan una gran cantidad de problemas. En los últimos años, ha existido un creciente interés por promover a las empresas de menor tamaño, una vez que se ha reconocido su importancia en la economía y se ha demostrado su potencial para generar empleos y para integrarse a cadenas productivas. La política industrial del sexenio del Presidente Zedillo, se caracterizó por apoyara al las MIPyME's con programas de capacitación y desarrollo tecnológico, con el fin de elevar su competitividad y ser más eficientes ante la entrada de la competencia<sup>8</sup>. En este sentido, la administración del actual Gobierno debe crear las condiciones necesarias para que se puedan desarrollar las empresas de menor tamaño. Una posible solución<sup>9</sup>, es que se establezcan cadenas productivas auxiliares en torno a un núcleo generador de oportunidades, desarrollar un programa de apoyo integral que se ocupe de resolver el problema de la falta de capital y desarrollar una estructura encargada de atender las necesidades y brindar servicios integrales a las MIPyME's.

El promover a estas empresas no es tarea fácil, por el contrario, implica ofrecer una amplia gama de servicios con características que deben ser muy peculiares. Entre éstos, el del financiamiento se considera como uno de los más importantes y, de hecho, como el punto de partida para el desarrollo empresarial. El financiamiento es uno de los problemas esenciales, principalmente en dos sentidos, la escasez del crédito, es decir, de programas específicamente enfocados a las múltiples condiciones de la micro, pequeña y mediana empresa y el de los requisitos y actitud de los bancos, producto del paradigma según el cual existe un alto riesgo en otorgar crédito a esta clase de empresas, como así también en otorgarlo de forma rentable. Una de las causas principales de mortandad de las empresas del sector, en opinión de los expertos, es la escasez del crédito<sup>10</sup>. La banca, ya sea la comercial o la de desarrollo, constituye la fuente principal de financiamiento: 70% en el caso de las micro y 97% en las pequeñas y medianas<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Micro, Pequeña y Mediana Empresa palanca de desarrollo económico, en: Logística y Comercio Internacional, Año 1, Número 1. Diciembre, 2000.

<sup>9</sup> Op. Cit.

<sup>10</sup> Ricardo W. Skertchly, "Microempresa, financiamiento y desarrollo: El caso de México". Editado por la Universidad Anáhuac del Sur y editorial Porrúa, 1ª. Edición, México 2000.

<sup>11</sup> Op. Cit.

En lo que se refiere a las principales características estructurales y operativas de la micro, pequeña y mediana empresa, en México la problemática que estas enfrentan es muy diversa. En contraste con los modelos tradicionales y la riqueza de teorías para aplicarse a las grandes empresas, a medida que el tamaño de la empresa se reduce, estos modelos y teorías son mas restringidos en su aplicación. Por lo tanto lo que se entiende del funcionamiento de las empresas no necesariamente es cierto cuando se esta haciendo referencia a las de menor tamaño. Por el contrario, existen condiciones muy especiales, que es importante subrayar, para entender como operan estas entidades. En la siguiente tabla se describen algunas de las características más relevantes de las micro, pequeñas y medianas empresas.

**Tabla 5: Características generales de las empresas de menor tamaño en México**

<b>Características:</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Pequeña y Mediana Empresas</b>
<b>Estructurales:</b>		
Organización	No hay una estructura definida.	Existe una estructura definida con puestos y funciones.
Capital	Propio e individual sin financiamiento inicial.	En sociedad con financiamiento inicial.
Activos Fijos	Herramientas y utensilios de trabajo. En la mayoría de los casos el local forma parte de la vivienda.	Maquinaria, equipo, instalaciones, local adecuado al tipo de empresa.
Productividad	Tecnología tradicional con pocos niveles de especialización.	Tiende a sofisticarse la tecnología.
Comercialización	Directa, con escasa vinculación a cadenas productivas.	Vinculada a cadenas productivas.
<b>Operativas:</b>		
Personal	Involucra personal no remunerado y la remuneración es escasamente formal.	El personal es remunerado con puestos definidos, su planta laboral esta integrada al concepto de formalidad en el empleo.
Producción	Obedece a una percepción puntual, y no necesariamente objetiva, de la demanda.	Tiende a responder a estrategias de mercado y competencia, con un respaldo por la vinculación a cadenas productivas.
Inventarios	No responde a ningún tipo de planeación o técnica de control	Tiende a un manejo sofisticado que incorpora técnicas modernas.
Planeación, Contabilidad, Administración y Finanzas	No existe el concepto de planeación y cuando existe es para propósitos fiscales y no de operación. Entre los microempresarios existe la costumbre de no asumir grandes riesgos financieros y evitar endeudarse.	Para propósitos fiscales con algunas aplicaciones al control y toma de decisiones.

Fuente: Microempresa, financiamiento y desarrollo: El Caso de México. Ricardo W. Skertchly.

### **1.3.3 La importancia de la Consultoría como instrumento de apoyo a las MIPyME's en México.**

La situación actual, tanto en lo que se refiere al entorno macroeconómico como a la situación estructural y operativa de las empresas de menor tamaño, muestra un escenario negativo para lograr el desarrollo de la competitividad de estas.

La metodología de Consultoría Empresarial propuesta en la presente investigación, representa un instrumento viable para incrementar la eficiencia de las MIPyME's del país, puesto que con su aplicación y seguimiento se puede lograr ser más eficiente, se puede conocer mejor el mercado, se puede manejar mejor el recurso humano, se pueden mejorar las ventas, eficientar los recursos económicos, hacer una mejor planeación, llevar un mejor control de las finanzas, etc., etc., en sí, el mejorar en estos aspectos le permite a la empresas crecer, les permite ser más competitiva y con esto enfrentar, con mayores posibilidades, el entorno económico de la globalización.

La entrada al mercado local mexicano de las grandes empresas transnacionales, líderes en desarrollo de tecnologías y procesos productivos novedosos, representa un fuerte peligro para las empresas de menor tamaño de la región, ya que al ser las primeras mucho más competitivas que las MIPyME's y al no tener una regulación arancelaria y legislativa muy estricta, se les da la posibilidad de apoderarse de los mercados domésticos gracias a ventajas competitivas como ofrecer bienes y servicios a menor precio, con mayores niveles de producción, con calidad en el servicio y atención al cliente, con sistemas y procesos altamente tecnificados, etc.

La alternativa para las empresas de menor tamaño del país, y en particular de la región, es aumentar sus niveles de competitividad con base al mejor manejo de sus procesos internos, de ahí la importancia de aspectos que a la vista parecen irrelevantes como el llevar estados financieros de la empresa, tener una visión y misión de la misma, fijarse objetivos y metas, tener procesos y controles administrativos, seleccionar adecuadamente al personal en función a la definición previa de un perfil, etc., etc. El realizar estas actividades, entre muchas otras más que también son importantes, de una manera profesional, le va a permitir a la empresa tener un mejor control de sus operaciones internas y de sus recursos, tanto económicos como humanos, situación que puede verse reflejada en la maximización de los beneficios.

Un aspecto que es importante para el desarrollo de cualquier empresa, y que por su naturaleza misma las de menor tamaño en el país no lo llevan a cabo, es la planeación. En muchas ocasiones, estas empresas trabajan volúmenes de producción de los bienes y servicios que venden con base a la demanda que estiman del mercado, y es precisamente en función de esta demanda que realizan compras a sus proveedores, contratan personal, obtienen algún financiamiento, etc. El problema se presenta cuando no se previenen los comportamientos del mercado, resultado de la desinformación, en ocasiones la estimación de la demanda no es la adecuada y, en el mejor de los casos, no se logra satisfacer el mercado, pero en ocasiones, la producción es mayor a la demanda estimada y se queda el empresario con el producto, en el caso de los bienes, o se contrato mucho personal para dar un servicio que no se solicitó como se esperaba. De cualquier forma, esta situación ocasiona que las ganancias de la empresa no sean buenas y, por el contrario, que en muchas ocasiones se tengan pérdidas. En este sentido, la consultoría empresarial puede ayudarle al empresario de los negocios de menor tamaño de la región a realizar una mejor estimación de sus ventas, con base al análisis del mercado en el que participa, su ciclo, su competencia, el entorno macroeconómico y sectorial como influye en su mercado, la competencia externa, etc., etc. Y además, le puede ayudar a buscar oportunidades de mercado en

otros segmentos, a partir de una diferenciación o variación de sus productos, con lo que se le abre otra oportunidad de incrementar sus ventas.

En este sentido, la promoción de los bienes y servicios para las MIPyME's en muchas ocasiones no es la adecuada. Por el tipo de empresa que se trata, es comprensible que no se inviertan cantidades importantes de sus ingresos en publicidad, esto resulta obvio, sin embargo, hay algunas otras cosas que sí puede hacer sin gastar grandes sumas de dinero, como por ejemplo sustituir la promoción por un excelente servicio, tener una buena imagen de su negocio, etc.; Inclusive, existen medios publicitarios que pueden estar al alcance de sus recursos, como el Internet, los directorios telefónicos, los periódicos y revistas, etc. En este punto lo que es importante es crear la conciencia en el empresario de que la promoción no es un gasto, si no una necesidad para dar a conocer su producto y vender más.

Otro de los problemas donde la consultoría empresarial resulta de gran apoyo a las empresas de menor tamaño, es en el aspecto del financiamiento. Como ya se mencionó anteriormente, uno de las principales causas de mortandad entre las MIPyME's es la falta de financiamiento; Los bancos difícilmente dan algún crédito a este tipo de negocios porque es un sector altamente susceptible a los impactos macroeconómicos, porque carece de garantías y por que en muchos casos no realizan estudios de inversión previos a solicitar el financiamiento. En este sentido, se puede apoyar a las empresas de menor tamaño con la realización de estudios de factibilidad, proyecciones financieras, evaluación económica de proyectos de inversión, etc., que les permita realizar una mejor planeación de los recursos.

En respuesta a las anteriores necesidades, y algunas otras que se han identificado en las empresas de menor tamaño de la región, adicionalmente a los servicios de consultoría integral, en este proyecto se plantean otros servicios adicionales como son: capacitación empresarial, estudios de factibilidad, estudios de mercado, estudios sobre procesos contables y administrativos, análisis de información para la toma de decisiones y análisis sectoriales.

## CAPITULO 2: ANÁLISIS DEL MERCADO PARA LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL EN LA REGIÓN DEL BAJÍO.

### 2.1 Estudio Económico – Social de la Región del Bajío.

Con el propósito de tener una amplia visión de la situación que prevalece en la Región económica del Bajío, que es donde se va a establecer la empresa de servicios de consultoría a las MIPyME's, a continuación se presenta un análisis realizado a los tres principales Estados (Aguascalientes, Guanajuato y Querétaro) que integran dicha Región.

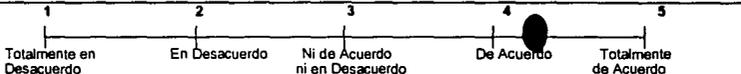
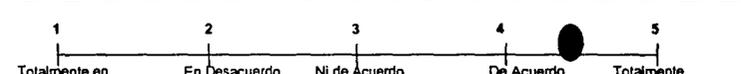
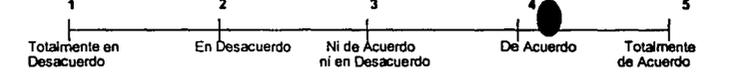
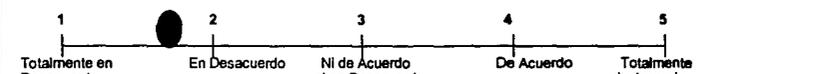
Este análisis comprende 7 aspectos fundamentales que sirven para medir el grado de competitividad de un Estado<sup>12</sup>: sus fortalezas económicas, la infraestructura con la que cuentan, los recursos humanos, el desarrollo de ciencia y tecnología, la administración, la administración de los recursos públicos, el marco institucional y la internacionalización. Este modelo es tomado de un estudio realizado por el Centro de Estudios Estratégicos del ITESM, y parte del supuesto de que para medir la competitividad de una región, se deben considerar los recursos con los que se cuenta, la manera como se administran, tanto a nivel público como privado, y el grado de internacionalización con el que se cuenta.

Dicho análisis esta conformado por investigación documental y de campo. Para la primera se toman los últimos datos disponibles de las principales fuentes de información, principalmente INEGI. Por lo que a la investigación de campo se refiere, esta se estructura con base a la experiencia de distintos líderes de opinión del sector empresarial, social, académico y político de cada uno de los Estados. Cabe señalar que las referencias bibliográficas de esta información se encuentran al final del presente capítulo.

#### 2.1.1 Análisis integral del Estado de Aguascalientes.

<b>Tabla 6: Fortalezas Económicas del Estado de Aguascalientes</b>		
Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes
PIB per cápita, 1997 <sup>1</sup>	\$15,631.21	Lugar 10 Media Nacional: \$13,557.62.00
PIB per cápita de la gran división 3: Industria Manufacturera, 1997 <sup>2</sup>	\$4,324.41	Lugar 5 Media Nacional: \$2,829.54
PIB per cápita de la gran división 6: Comercio, Restaurantes y Hoteles, 1997 <sup>3</sup>	\$3,018.98	Lugar 12 Media Nacional: \$2,807.24

<sup>12</sup> ITESM, "La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999", publicado por el Centro de Estudios Estratégicos del ITESM, 1ª. edición, Mayo 1999.

<p>Expectativas de Crecimiento: El estado tiene altas expectativas de crecimiento durante 1998<sup>4</sup></p>	 <p>El estado de Aguascalientes ocupa el primer lugar en este indicador con una calificación de 4.17, es decir, según los entrevistados por el CEE, están entre el rango de opinión de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el estado tiene expectativas de crecimiento.</p>	<p>Lugar 1 Media Nacional : 2.95</p>																																
<p>Competitividad a Largo Plazo: La economía del estado está dirigida hacia el logro de una alta competitividad a largo plazo<sup>5</sup></p>	 <p>En relación con los resultados obtenidos en la muestra respecto a este indicador se puede decir que Aguascalientes es un estado con una economía dirigida hacia el logro de la competitividad a largo plazo. Calificación: 4.45</p>	<p>Lugar 1 Media Nacional: 2.96</p>																																
<p>Inversiones en Nuevas Empresas: Las inversiones en nuevas empresas en los últimos años han sido suficientes para impulsar el desarrollo económico del estado<sup>6</sup></p>	 <p>Con una calificación de 4.36, los líderes de opinión consideraron que en los últimos años, es un estado con inversiones en nuevas empresas.</p>	<p>Lugar 1 Media Nacional: 2.61</p>																																
<p>Distribución Porcentual de la Población Ocupada, según Grupos de Ingresos por Trabajo, 1995, 97, 99*<sup>7</sup></p>	<table border="1" data-bbox="569 748 1022 964"> <thead> <tr> <th>Grupo de Ingreso</th> <th>1995</th> <th>1997</th> <th>1999*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Total</td> <td>100.0</td> <td>100.0</td> <td>100.0</td> </tr> <tr> <td>No recibe ingreso</td> <td>6.4</td> <td>6.3</td> <td>6.2</td> </tr> <tr> <td>Menos de 1 SM</td> <td>13.2</td> <td>16.7</td> <td>20.2</td> </tr> <tr> <td>De 1 hasta 2 SM</td> <td>32.9</td> <td>36.0</td> <td>39.1</td> </tr> <tr> <td>Más de 2 y hasta 5 SM</td> <td>33.6</td> <td>26.1</td> <td>18.6</td> </tr> <tr> <td>Más de 5 SM</td> <td>11.6</td> <td>11.4</td> <td>11.2</td> </tr> <tr> <td>No especificado</td> <td>2.3</td> <td>3.5</td> <td>4.7</td> </tr> </tbody> </table> <p>Para 1999, el 18.6% de la PEA ocupada recibía más de 2 y hasta 5 salarios mínimos, cuando en 1995 esta población estaba representada por el 33.6%. Desafortunadamente la diferencia para 1999 se encontró en niveles de ingreso menores. En el mismo año, tan sólo un 11.2% de la PEA ocupada recibía ingresos de más de 5 salarios mínimos.</p>		Grupo de Ingreso	1995	1997	1999*	Total	100.0	100.0	100.0	No recibe ingreso	6.4	6.3	6.2	Menos de 1 SM	13.2	16.7	20.2	De 1 hasta 2 SM	32.9	36.0	39.1	Más de 2 y hasta 5 SM	33.6	26.1	18.6	Más de 5 SM	11.6	11.4	11.2	No especificado	2.3	3.5	4.7
Grupo de Ingreso	1995	1997	1999*																															
Total	100.0	100.0	100.0																															
No recibe ingreso	6.4	6.3	6.2																															
Menos de 1 SM	13.2	16.7	20.2																															
De 1 hasta 2 SM	32.9	36.0	39.1																															
Más de 2 y hasta 5 SM	33.6	26.1	18.6																															
Más de 5 SM	11.6	11.4	11.2																															
No especificado	2.3	3.5	4.7																															
<p>Crecimiento del Empleo, 1998: Porcentaje de crecimiento de julio de 1998<sup>8</sup></p>	<p>El porcentaje de crecimiento del empleo de julio de 1996 a julio de 1998, fue de 90.09%. Encontrándose tan sólo dos lugares debajo de la media nacional.</p>	<p>Lugar 16 Media Nacional: 102.91%</p>																																
<p>Economía Subterránea: La economía subterránea incrementa el desarrollo económico de su estado<sup>9</sup></p>	 <p>Los líderes de opinión están entre totalmente en desacuerdo y en desacuerdo (1.74) en que la economía subterránea incrementa el desarrollo del estado de Aguascalientes.</p>	<p>Lugar 16 Media Nacional: 1.73</p>																																

**Tabla 7: Infraestructura en el Estado de Aguascalientes**

Indicador	Situación del Estado	Comparación con otros Estados																													
<p>Geografía y Localización: La localización geográfica del estado tiene ventajas competitivas<sup>10</sup></p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Totalmente en Desacuerdo En Desacuerdo Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo De Acuerdo Totalmente de Acuerdo</p> <p>Los líderes de opinión consideran en una gran proporción (4.67) que la localización geográfica del estado le permite tener ventajas competitivas en comparación con otros estados.</p>	<p>Lugar 3 Media Nacional: 4.17</p>																													
<p>Porcentaje de Carreteras Pavimentadas, 1996: Carreteras pavimentadas/carreteras totales<sup>11</sup></p>	<p>El 49% de las carreteras del estado de Aguascalientes están pavimentadas.</p>	<p>Lugar 10 Media Nacional: 46%</p>																													
<p>Carreteras: La infraestructura en las carreteras cumple con los requerimientos de las empresas<sup>12</sup></p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Totalmente en Desacuerdo En Desacuerdo Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo De Acuerdo Totalmente de Acuerdo</p> <p>Los líderes de opinión entrevistados estuvieron de acuerdo en que Aguascalientes es el estado con la mejor infraestructura en cuanto a requerimientos de las empresas (4.36)</p>	<p>Lugar 1 Media Nacional: 2.97</p>																													
<p>Superficie en Parques Industriales<sup>13</sup></p>	<p>Aguascalientes para 1998, contaba con 299 hectáreas con parques industriales.</p>	<p>Lugar 21 Media Nacional: 1,386 hectáreas</p>																													
<p>La Industria en el estado<sup>14</sup></p>	<p style="text-align: center;"><b>PARQUES, CIUDADES Y CORREDORES INDUSTRIALES (PCCI), Unidades Económicas, 1998</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Concepto</th> <th colspan="2">Unidades Económicas</th> </tr> <tr> <th>PCCI</th> <th>Otras actividades económicas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aguascalientes</td> <td style="text-align: center;">978</td> <td style="text-align: center;">305</td> </tr> <tr> <td>Ciudad Industrial</td> <td style="text-align: center;">353</td> <td style="text-align: center;">108</td> </tr> <tr> <td>Corredor Industrial Norte-Sur</td> <td style="text-align: center;">524</td> <td style="text-align: center;">140</td> </tr> <tr> <td>Parque Industrial del Valle de Ate.</td> <td style="text-align: center;">68</td> <td style="text-align: center;">42</td> </tr> <tr> <td>Parque Industrial Alta Tecnología</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Parque Industrial San Fco. De los Romo</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> <tr> <td>Parque Industrial Virreyes</td> <td style="text-align: center;">16</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Parque Industrial Siglo XXI</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </tbody> </table> <p style="font-size: small;">Fuente: Parques, Ciudades y Corredores Industriales de México, Censos Económicos 1999 Enumeración Integral, Resultados Oportunos, INEGI</p> <p>El estado de Aguascalientes. cuenta con 7 desarrollos industriales, en donde operan 978 unidades económicas, de las cuales 305 están dedicadas a la manufactura y 673 tienen otras actividades.</p> <p>Los municipios de importancia por la actividad industrial que tienen son: Aguascalientes, Jesús María y San Francisco de los Romo, ya que en estos municipios se concentran la mayor parte de las unidades económicas industriales del estado.</p> <p>Una rama de importancia en el estado de Aguascalientes es confección, representado con un 14.10%.</p>	Concepto	Unidades Económicas		PCCI	Otras actividades económicas	Aguascalientes	978	305	Ciudad Industrial	353	108	Corredor Industrial Norte-Sur	524	140	Parque Industrial del Valle de Ate.	68	42	Parque Industrial Alta Tecnología	5	2	Parque Industrial San Fco. De los Romo	9	8	Parque Industrial Virreyes	16	4	Parque Industrial Siglo XXI	3	0	
Concepto	Unidades Económicas																														
	PCCI	Otras actividades económicas																													
Aguascalientes	978	305																													
Ciudad Industrial	353	108																													
Corredor Industrial Norte-Sur	524	140																													
Parque Industrial del Valle de Ate.	68	42																													
Parque Industrial Alta Tecnología	5	2																													
Parque Industrial San Fco. De los Romo	9	8																													
Parque Industrial Virreyes	16	4																													
Parque Industrial Siglo XXI	3	0																													

Tabla 8: Perfil de los Recursos Humanos en el Estado de Aguascalientes

Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes																					
Población Total y Municipios de Importancia por Tamaño de la Población <sup>15</sup>	<table border="1" data-bbox="477 264 889 450"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Población Total</th> <th>Tasa de Crecimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1995</td> <td>862,720</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1997</td> <td>888,444</td> <td>2.98%</td> </tr> <tr> <td>1999*</td> <td>914,168</td> <td>2.90%</td> </tr> <tr> <td>2000</td> <td>943,506</td> <td>3.21%</td> </tr> <tr> <td>2001*</td> <td>969,230</td> <td>2.73%</td> </tr> <tr> <td>2002*</td> <td>996,761</td> <td>2.84%</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="336 461 1118 612">El índice de crecimiento poblacional en el estado, muestra una tendencia media con un crecimiento variable y sostenido. Es importante resaltar que hay un importante crecimiento de la población en 1995 con respecto a 1992, del orden del 11.90%. No obstante, la tasa de crecimiento promedio anual de la década es del 2.82%, una de las más bajas a nivel nacional, lo que puede indicar un perfil social de la población alto. De los 11 municipios que forman el estado de Aguascalientes con una población total de 943,506 habitantes, se tiene que los de mayor importancia son:</p> <ol data-bbox="336 616 1118 733" style="list-style-type: none"> <li>1. Aguascalientes con 643,360 habitantes, lo que representa el 68.18% de la población del Estado.</li> <li>2. Jesús María con 63,910 habitantes, lo que representa un 6.77% de la población del estado.</li> <li>3. Calvillo con 51,235 habitantes, lo que representa un 5.43% de la población.</li> </ol> <p data-bbox="336 737 926 756">Estos tres municipios concentran el 80.38% de la población total.</p>	Año	Población Total	Tasa de Crecimiento	1995	862,720		1997	888,444	2.98%	1999*	914,168	2.90%	2000	943,506	3.21%	2001*	969,230	2.73%	2002*	996,761	2.84%	Lugar 27 Media Nacional 2000: 3,042,553 habitantes
Año	Población Total	Tasa de Crecimiento																					
1995	862,720																						
1997	888,444	2.98%																					
1999*	914,168	2.90%																					
2000	943,506	3.21%																					
2001*	969,230	2.73%																					
2002*	996,761	2.84%																					
Población Económicamente Activa <sup>16</sup>	La población económicamente activa <sup>13</sup> para 1999, representó el 58.2% del total de la población del estado, siendo esto en números absolutos 532,046 personas. De esta PEA, el 96.9% es ocupada, es decir, 515,552 personas.																						

<sup>13</sup> Personas de 12 años y más que participan en la producción y distribución de bienes.

<p>Distribución Porcentual de Población Ocupada, según Grupos de Ocupación Principal, 1995, 97, 99*17</p>	<table border="1" data-bbox="471 198 1012 482"> <thead> <tr> <th>Ocupación Principal</th> <th>1995</th> <th>1997</th> <th>1999*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trabajadores en la Industria</td> <td>28.00%</td> <td>31.10%</td> <td>34.20%</td> </tr> <tr> <td>Comerciante y trabajadores Ambulantes</td> <td>16.20%</td> <td>17.10%</td> <td>18.00%</td> </tr> <tr> <td>Trabajadores en Otros Servicios</td> <td>16.10%</td> <td>14.20%</td> <td>12.30%</td> </tr> <tr> <td>Trabajadores Administrativos</td> <td>11.00%</td> <td>11.00%</td> <td>11.00%</td> </tr> <tr> <td>Profesionistas y Técnicos</td> <td>15.00%</td> <td>12.40%</td> <td>9.80%</td> </tr> <tr> <td>Trabajadores Agropecuarios</td> <td>13.60%</td> <td>11.20%</td> <td>8.80%</td> </tr> <tr> <td>No especificado</td> <td>0.10%</td> <td>0.70%</td> <td>1.30%</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="296 497 1266 586">La ocupación principal de la población está en el sector industrial representado con un 34%. Seguido se encuentran los Comerciantes y Trabajadores Ambulantes con un 23%, los trabajadores en Otros Servicios representan el 12% de la población ocupada, y se tiene que tan sólo un 10% está representado por los profesionistas y técnicos.</p>	Ocupación Principal	1995	1997	1999*	Trabajadores en la Industria	28.00%	31.10%	34.20%	Comerciante y trabajadores Ambulantes	16.20%	17.10%	18.00%	Trabajadores en Otros Servicios	16.10%	14.20%	12.30%	Trabajadores Administrativos	11.00%	11.00%	11.00%	Profesionistas y Técnicos	15.00%	12.40%	9.80%	Trabajadores Agropecuarios	13.60%	11.20%	8.80%	No especificado	0.10%	0.70%	1.30%
Ocupación Principal	1995	1997	1999*																														
Trabajadores en la Industria	28.00%	31.10%	34.20%																														
Comerciante y trabajadores Ambulantes	16.20%	17.10%	18.00%																														
Trabajadores en Otros Servicios	16.10%	14.20%	12.30%																														
Trabajadores Administrativos	11.00%	11.00%	11.00%																														
Profesionistas y Técnicos	15.00%	12.40%	9.80%																														
Trabajadores Agropecuarios	13.60%	11.20%	8.80%																														
No especificado	0.10%	0.70%	1.30%																														
<p>Distribución Porcentual de la Población Ocupada, según Situación en el Trabajo, 1995, 97, 99*18</p>	<table border="1" data-bbox="546 597 994 822"> <thead> <tr> <th>Situación</th> <th>1995</th> <th>1997</th> <th>1999*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Empleado u obreros</td> <td>62.2</td> <td>62.8</td> <td>63.4</td> </tr> <tr> <td>Trabajadores por su cuenta</td> <td>19.0</td> <td>20.7</td> <td>22.4</td> </tr> <tr> <td>Jornaleros o peones</td> <td>7.5</td> <td>6.9</td> <td>6.3</td> </tr> <tr> <td>Trabajadores familiares sin pago</td> <td>5.9</td> <td>5.2</td> <td>4.5</td> </tr> <tr> <td>Patrones o empresarios</td> <td>4.7</td> <td>3.8</td> <td>2.9</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="296 840 1266 908">Es importante tener presente cual es la posición de la población económicamente activa ocupada en sus empleos, ya que esto permitirá determinar específicamente a quien y como se deben dirigir los esfuerzos de promoción del Proyecto.</p> <p data-bbox="296 908 1266 976">De acuerdo a estos porcentajes, el 69.7% de la PEA ocupada representa un mercado potencial para el Proyecto, ya que aunque su ubicación jerárquica en el trabajo (empleados u obreros, jornaleros o peones) no les da poder de decisión de compra, si son fuertes influenciadores en sus empleos.</p> <p data-bbox="296 999 1266 1090">Por otro lado, se encuentra otro segmento de mercado importante por desarrollar en el estado, y es el formado por los trabajadores por su cuenta y los trabajadores familiares sin pago (26.9%). Son un nicho de mercado, pues representan empresarios potenciales que con la atención adecuada pueden llegar a establecerse como empresas formales y generar fuentes de empleos, tanto directas como indirectas.</p> <p data-bbox="296 1112 1266 1248">Por último se encuentra el mercado meta del proyecto, los patrones o empresarios, quienes representan el 2.9% de la PEA ocupada<sup>14</sup>. Debido a que son el mercado meta, se deben dirigir los esfuerzos de promoción para captar su atención, generar un interés que se verá traducido en un deseo y por supuesto en la compra de los servicios. Son ellos quienes tienen principalmente el poder de decisión de compra para este tipo de servicios. A través de este mercado se logrará atender al segmento de empleados u obreros pues son los patrones o empresarios quienes deciden por ellos al obtener este tipo de servicios.</p>	Situación	1995	1997	1999*	Empleado u obreros	62.2	62.8	63.4	Trabajadores por su cuenta	19.0	20.7	22.4	Jornaleros o peones	7.5	6.9	6.3	Trabajadores familiares sin pago	5.9	5.2	4.5	Patrones o empresarios	4.7	3.8	2.9								
Situación	1995	1997	1999*																														
Empleado u obreros	62.2	62.8	63.4																														
Trabajadores por su cuenta	19.0	20.7	22.4																														
Jornaleros o peones	7.5	6.9	6.3																														
Trabajadores familiares sin pago	5.9	5.2	4.5																														
Patrones o empresarios	4.7	3.8	2.9																														

<sup>14</sup> INEGI, Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 1997.

Distribución Porcentual de la Población Ocupada en Entidades Económicas según su Clasificación por Tamaño y Sector, agosto de 2000<sup>19</sup>

**Aguascalientes**  
Empleos<sup>11</sup> existentes en la actualidad  
Clasificación por Tamaño<sup>21</sup> y Sector del establecimiento donde laboran  
Enero de 2001

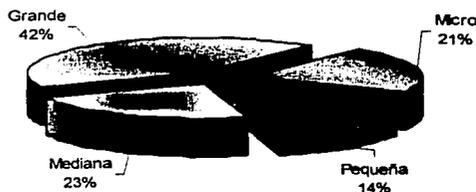
Tamaño / Sector	Industria		Comercio		Servicios		Total de Empleos	
	Real	%	Real	%	Real	%	Real	%
Micro	17,984	18%	5,949	19%	11,510	33%	35,443	21%
Pequeña	10,647	10%	7,529	24%	5,715	16%	23,891	14%
Mediana	25,116	25%	9,063	28%	3,921	11%	38,100	23%
Grande	48,254	47%	9,308	29%	14,225	40%	71,787	42%
<b>Total</b>	<b>102,001</b>	<b>100%</b>	<b>31,849</b>	<b>100%</b>	<b>35,371</b>	<b>100%</b>	<b>169,221</b>	<b>100%</b>

<sup>11</sup> Empleados asegurados en el IMSS

<sup>21</sup> Clasificación de acuerdo al D.O.F. Del día 30 de marzo de 1999

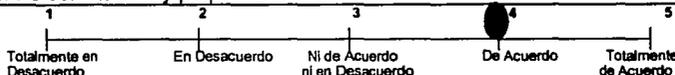
Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM y el IMSS

**Composición de la oferta laboral por tamaño de empresa, Enero 2001**



Según información del IMSS, en enero de 2001, el 62% de población ocupada se encuentra en el sector industrial, seguido está el sector servicio con un 20% y por último el sector comercio con un 18%. En cuanto al tamaño de las empresas, la población ocupada está concentrada en las grandes empresas, siendo esto representado por un 44%, seguido se encuentran las empresas medianas con un 23%, micro con un 20% y pequeñas con un 13%.

Capacitación en Empresas: Las empresas invierten en la capacitación de sus empleados<sup>20</sup>



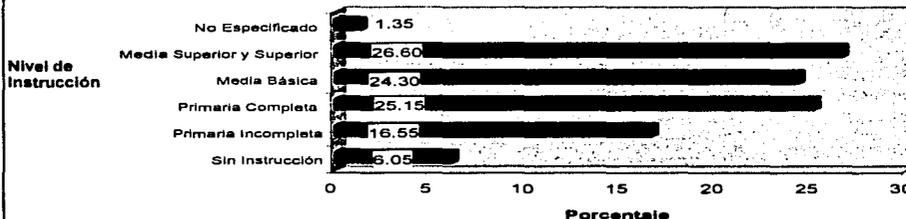
Aguascalientes es el estado en donde los líderes de opinión están de acuerdo en que se invierte en capacitación (4)

Lugar 1  
Media Nacional:  
2.71

Distribución Porcentual de la Población de 15 y más años de Edad según Nivel de Instrucción<sup>21</sup>

Año	Renumeración	Sin Instrucción (%)	Primaria Incompleta (%)	Primaria Completa (%)	Media Básica (%)	Media Superior y Superior (%)	No Especificado (%)
1990	1	9.50	24.00	22.90	20.00	22.40	1.20
1995	2	5.90	20.30	20.90	23.30	29.60	0.10
1997	3	5.90	18.90	22.60	23.70	28.40	0.60
1997	4	6.00	17.30	24.30	24.10	27.20	1.10
2007	5	6.05	16.55	25.15	24.30	26.60	1.35

Nivel de Instrucción Pronosticado para el 2000



Fuente: Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 1997. Panorama Sociodemográfico, AGS, INEGI, Pág. 15 \*Datos pronosticados estadísticamente

En la gráfica anterior se puede apreciar claramente que el nivel de educación de la población en Aguascalientes no es bajo con respecto a la media nacional. El 76.05% de la población cuenta con por lo menos instrucción primaria completa, de estos el 24.30% cuenta con educación media básica y el 26.60% de la población, esta preparada con educación media superior y superior.

Profesionistas, 1995<sup>22</sup>

Por cada 10,000 habitantes, Aguascalientes tenía para 1995 158.81 profesionistas.

Lugar 12  
Media Nacional: 152.34

Alumnos Inscritos en Carreras Profesionales, ciclo 95/96<sup>23</sup>

Por cada 10,000 habitantes 178.44 alumnos se inscribieron en carreras profesionales en el ciclo 95/96

Lugar 10  
Media Nacional: 143.82

Educación en el estado: La educación satisface las necesidades de una economía competitiva<sup>24</sup>



Los líderes de opinión están de acuerdo en un 3.67 (dentro de la escala de likert) en que la educación en Aguascalientes satisface las necesidades de una economía competitiva.

Lugar 1  
Media Nacional: 2.56

Valores de la Sociedad<sup>25</sup>

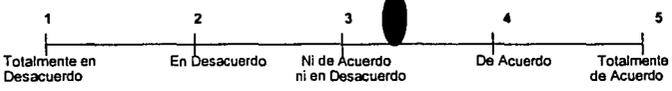


Según la opinión de los entrevistados por el CEE, los valores de la sociedad de Aguascalientes apoyan la competitividad del estado.

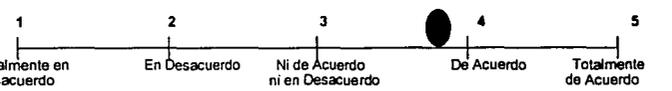
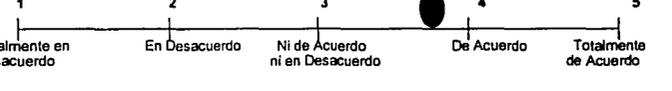
Lugar 1  
Media Nacional: 3.18

Principal Tipo de Familia <sup>26</sup>	Para 1997, el 80.5% son hogares nucleares (jefe, cónyuge e hijos), lo cual indica que se trata de una sociedad relativamente resistente al cambio, tradicionalista respetuosa de sus ideas y costumbres.	
---	--	--

**Tabla 9: Ciencia y Tecnología en el Estado de Aguascalientes**

Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes
Investigación y Desarrollo: La investigación y el desarrollo son clave en los sectores impulsores del estado <sup>27</sup>	 <p>Los líderes de opinión no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la investigación y el desarrollo son clave importante en los sectores del estado. La opinión tuvo una tendencia hacia el termino medio.</p>	Lugar 5 Media Nacional: 2.95
Información Tecnológica: La información tecnológica es explotada y utilizada eficientemente por las empresas del estado <sup>28</sup>	 <p>Según la opinión de los líderes de opinión, es el estado que mejor explota la información tecnológica (2.90).</p>	Lugar 1 Media Nacional: 2.20

**Tabla 10: Administración de empresas privadas en el Estado de Aguascalientes**

Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes
Participación dentro de las 500 empresas más importantes de México, 1997 <sup>29</sup>	.46 empresas por cada 10,000 habitantes.	Lugar 13 Media Nacional: .47
Credibilidad de las Empresas: Las empresas tienen credibilidad ante el público en general <sup>30</sup>	 <p>Los entrevistados están de acuerdo (3.78) en que la gente cree en las empresas.</p>	Lugar 1 Media Nacional: 3.16
Orientación al Consumidor: Las empresas se enfocan en la satisfacción de los consumidores <sup>31</sup>	 <p>Los líderes de opinión están de acuerdo en que las empresas en Aguascalientes están orientadas a la satisfacción de los consumidores (3.61).</p>	Lugar 2 Media Nacional: 2.96

<p>Patrones Registrados en el IMSS con menos de 51 cotizantes, 1998: Patrones por cada 10,000 personas económicamente activas<sup>32</sup></p>	<p>Para 1998, había 317.21 patrones registrados en el IMSS con menos de 51 cotizantes, por cada 10,000 habitantes.</p>	<p>Lugar 4 Media Nacional: 219.79</p>
<p>Patrones Registrados en el IMSS con 51 a 200 cotizantes, 1998: Patrones por cada 10,000 personas económicamente activas<sup>33</sup></p>	<p>Para 1998, había 9.20 patrones registrados en el IMSS de 51 a 200 cotizantes, por cada 10,000 habitantes.</p>	<p>Lugar 8 Media Nacional: 6.49</p>
<p>Patrones Registrados en el IMSS con 201 a 500 cotizantes, 1998: Patrones por cada 10,000 personas económicamente activas<sup>34</sup></p>	<p>Para 1998, había 2.24 patrones registrados en el IMSS con 201 a 500 cotizantes, por cada 10,000 habitantes.</p>	<p>Lugar 7 Media Nacional: 1.43</p>
<p>Patrones Registrados en el IMSS con 501 o más cotizantes, 1998: Patrones por cada 10,000 personas económicamente activas<sup>35</sup></p>	<p>Para 1998, había 1.13 patrones registrados en el IMSS con 501 o más cotizantes, por cada 10,000 habitantes.</p>	<p>Lugar 8 Media Nacional: .72</p>
<p>Mecanismos de Incentivos: Los mecanismos de incentivos son usados efectivamente para motivar a los trabajadores<sup>36</sup></p>	 <p>Los líderes de opinión están de acuerdo (4) en que las empresas en Aguascalientes usan efectivos mecanismos de incentivos para sus trabajadores, siendo este estado el mejor evaluado al respecto.</p>	<p>Lugar 1 Media Nacional: 2.66</p>
<p>Emprendedores: Los administradores tienen gran sentido para innovar y emprender negocios<sup>37</sup></p>	 <p>Los entrevistados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo (3.43) en que los empresarios de Aguascalientes son emprendedores.</p>	<p>Lugar 2 Media Nacional: 2.92</p>

**Tabla 11: Administración de Recursos Públicos en el Estado de Aguascalientes**

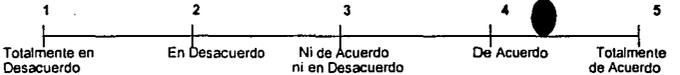
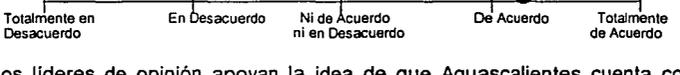
Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes
Evasión de Impuestos: La evasión de impuestos no es una práctica común en el estado <sup>38</sup>	 <p data-bbox="381 353 1078 399">Los entrevistados no están de acuerdo ni en desacuerdo(3.38) en que la evasión de impuestos no es una práctica común en el estado.</p>	Lugar 1 Media Nacional: 2.37
Porcentaje del Egreso Destinado a Obras Públicas y Fomento, 1995: Porcentaje de los egresos totales del estado y de los municipios <sup>39</sup>	El 17.95% de los egresos totales, fueron dedicados a obras públicas y fomento.	Lugar 8 Media Nacional: 14.73%
Porcentaje del Egreso Destinado a Educación Pública, 1995: Porcentaje de los egresos totales del estado y de los municipios <sup>40</sup>	El .27% de los egresos en Aguascalientes están destinados a la educación pública.	Lugar 14 Media Nacional: 4.47%

**Tabla 12: Marco Institucional del Estado de Aguascalientes**

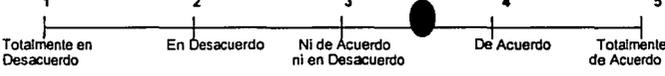
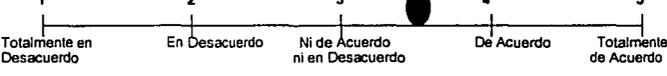
Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes
Conflictos de Trabajo Solucionados, 1995 <sup>41</sup>	El 83.90% de los conflictos de trabajo registrados fueron solucionados satisfactoriamente.	Lugar 3 Media Nacional: 52.43%
Interferencia del Gobierno en las Empresas: La interferencia del gobierno en las empresas privadas es mínima <sup>42</sup>	 <p data-bbox="381 1028 1078 1076">Los líderes de opinión están de acuerdo en que el gobierno tiene una mínima interferencia en las empresas privadas (4.17)</p>	Lugar 1 Media Nacional: 3.23

**Tabla 13: Internacionalización del Estado de Aguascalientes**

Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes
Inversión Extranjera Directa, 1997: millones de dólares <sup>43</sup>	La inversión extranjera en dólares en el estado para 1997 fue de 17.50 millones de dólares.	Lugar 16 Media Nacional: 337.36 millones de dólares

<p>Difusión y Promoción: La difusión y promoción del estado en el extranjero apoya eficientemente la atracción de la inversión extranjera<sup>44</sup></p>	 <p>Las personas entrevistadas, consideran en gran medida (4.32) que la difusión y promoción de Aguascalientes en el extranjero apoya eficientemente la atracción de la inversión extranjera.</p>	<p>Lugar 1 Media Nacional: 2.93</p>
<p>Programas Estatales de Fomento a las Exportaciones: Los programas estatales de fomento a las exportaciones apoyan efectivamente a las empresas locales<sup>45</sup></p>	 <p>Los líderes de opinión apoyan la idea de que Aguascalientes cuenta con buenos programas estatales que fomentan las exportaciones. (4.17)</p>	<p>Lugar 1 Media Nacional: 2.88</p>

2.1.2. Análisis Integral del Estado de Guanajuato.

<p><b>Tabla 14: Fortalezas Económicas del Estado de Guanajuato.</b></p>		
<p><b>Indicador</b></p>	<p><b>Situación del Estado</b></p>	<p><b>Otros Aspectos Relevantes</b></p>
<p>PIB per cápita, 1997</p>	<p>\$ 9,414.03</p>	<p>Lugar 21 Media Nacional: \$13,557.62.00</p>
<p>PIB per cápita de la gran división 3: Industria Manufacturera, 1997</p>	<p>\$ 1,900.30</p>	<p>Lugar 18 Media Nacional: \$2,829.54</p>
<p>PIB per cápita de la gran división 6: Comercio, Restaurantes y Hoteles, 1997</p>	<p>\$ 1,751.96</p>	<p>Lugar 21 Media Nacional: \$2,807.24</p>
<p>Expectativas de Crecimiento: El estado tiene altas expectativas de crecimiento durante 1998</p>	 <p>Los líderes de opinión entrevistados por el CEE, están casi de acuerdo que Guanajuato tiene altas expectativas de crecimiento.</p>	<p>Lugar 4 Media Nacional : 2.95</p>
<p>Competitividad a Largo Plazo: La economía del estado está dirigida hacia el logro de una alta competitividad a largo plazo.</p>	 <p>Los líderes de opinión, están casi de acuerdo que el estado de Guanajuato cuenta con una economía dirigida al logro de una alta competitividad a largo plazo (3.61).</p>	<p>Lugar 5 Media Nacional: 2.96</p>

<p><b>Inversiones en Nuevas Empresas:</b> Las inversiones en nuevas empresas en los últimos años han sido suficientes para impulsar el desarrollo económico del estado</p>	 <p>Los líderes de opinión, no están de acuerdo ni en desacuerdo que el estado, a contado con la inversión suficiente para impulsar a nuevas empresas y lograr impulsar el desarrollo económico (Calificación: 3.03).</p>	<p>Lugar 10 Media Nacional: 2.61</p>																																
<p><b>Distribución Porcentual de la Población Ocupada, según Grupos de Ingresos por Trabajo, 1995, 97, 99*</b></p>	<table border="1" data-bbox="596 423 1179 604"> <thead> <tr> <th>Grupo de Ingreso</th> <th>1995</th> <th>1997</th> <th>1999*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Total</td> <td>100.0</td> <td>100.0</td> <td>100.0</td> </tr> <tr> <td>No recibe ingreso</td> <td>15.0</td> <td>8.5</td> <td>2.0</td> </tr> <tr> <td>Menos de 1 SM</td> <td>16.3</td> <td>21.1</td> <td>25.9</td> </tr> <tr> <td>De 1 hasta 2 SM</td> <td>30.8</td> <td>33.5</td> <td>36.2</td> </tr> <tr> <td>Más de 2 y hasta 5 SM</td> <td>23.1</td> <td>21.0</td> <td>18.9</td> </tr> <tr> <td>Más de 5 SM</td> <td>6.4</td> <td>8.0</td> <td>9.6</td> </tr> <tr> <td>No especificado</td> <td>8.4</td> <td>7.9</td> <td>7.4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Para 1999, se puede mencionar que un 28.5% de la población ocupada obtuvo ingresos por más de 2 SM. Es importante tener presente que este porcentaje disminuyó de 1995 a 1999.</p>	Grupo de Ingreso	1995	1997	1999*	Total	100.0	100.0	100.0	No recibe ingreso	15.0	8.5	2.0	Menos de 1 SM	16.3	21.1	25.9	De 1 hasta 2 SM	30.8	33.5	36.2	Más de 2 y hasta 5 SM	23.1	21.0	18.9	Más de 5 SM	6.4	8.0	9.6	No especificado	8.4	7.9	7.4	
Grupo de Ingreso	1995	1997	1999*																															
Total	100.0	100.0	100.0																															
No recibe ingreso	15.0	8.5	2.0																															
Menos de 1 SM	16.3	21.1	25.9																															
De 1 hasta 2 SM	30.8	33.5	36.2																															
Más de 2 y hasta 5 SM	23.1	21.0	18.9																															
Más de 5 SM	6.4	8.0	9.6																															
No especificado	8.4	7.9	7.4																															
<p><b>Crecimiento del Empleo, 1998:</b> Porcentaje de crecimiento de julio de 1998 respecto al mismo mes de 1996</p>	<p>El porcentaje de crecimiento del empleo de julio de 1996 a julio de 1998, fue de 89.46%.</p>	<p>Lugar 17 Media Nacional: 102.91%</p>																																
<p><b>Economía Subterránea:</b> La economía subterránea incrementa el desarrollo económico de su estado</p>	 <p>Los líderes de opinión, está casi en desacuerdo que la economía subterránea incrementa el desarrollo económico del estado (2.16).</p>	<p>Lugar 4 Media Nacional: 1.73</p>																																

**Tabla 15: Infraestructura del Estado de Guanajuato.**

Indicador	Situación del Estado	Comparación con otros Estados
<p><b>Geografía y Localización:</b> La localización geográfica del estado tiene ventajas competitivas</p>	 <p>Los líderes de opinión, están casi totalmente de acuerdo que la localización geográfica del estado le permite tener ventajas competitivas en comparación con otros estados (4.62).</p>	<p>Lugar 5 Media Nacional: 4.17</p>

<p>Porcentaje de Carreteras Pavimentadas, 1996: Carreteras pavimentadas/carreteras totales</p>	<p>El estado Guanajuato durante 1996 alcanzo el 49% de carreteras pavimentadas sobre carreteras totales.</p>	<p>Lugar 10 Media Nacional: 46%</p>																																											
<p>Carreteras: La infraestructura en las carreteras cumple con los requerimientos de las empresas</p>	<div style="text-align: center;"> </div> <p>Los líderes de opinión, están casi de acuerdo que el estado cuenta con una infraestructura que cumpla los requerimientos de las empresas (3.83).</p>	<p>Lugar 3 Media Nacional: 2.97</p>																																											
<p>Superficie en Parques Industriales</p>	<p>Para 1998, el estado contaba con 1,833 hectáreas de parques industriales.</p>	<p>Lugar 8 Media Nacional: 1,386 hectáreas</p>																																											
<p>La Industria en el estado</p>	<div style="text-align: center;"> <p><b>PARQUES, CIUDADES Y CORREDORES INDUSTRIALES (PCCI), Unidades Económicas, 1998</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Concepto</th> <th colspan="3">Unidades Económicas</th> </tr> <tr> <th>PCCI</th> <th>Manufacturera</th> <th>Otras actividades económicas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Guanajuato</td> <td>1,198</td> <td>286</td> <td>912</td> </tr> <tr> <td>Ciudad Industrial</td> <td>122</td> <td>53</td> <td>69</td> </tr> <tr> <td>Corredor Industrial del Bajío-Tramo Celaya - Villagrán</td> <td>516</td> <td>64</td> <td>452</td> </tr> <tr> <td>Fraccionamiento Industrial Delta</td> <td>126</td> <td>56</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>Corredor industrial del Bajío</td> <td>34</td> <td>19</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Tramo Salamanca - Mexicanos</td> <td>117</td> <td>22</td> <td>95</td> </tr> <tr> <td>Fracc. Industrial Brisas del Campo</td> <td>18</td> <td>9</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Corredor Industrial del Bajío-Tramo Salamanca-Irapuato</td> <td>152</td> <td>8</td> <td>144</td> </tr> <tr> <td>Resio</td> <td>115</td> <td>55</td> <td>60</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>El estado de Guanajuato tiene 16 desarrollos industriales, en donde operan 1198 unidades económicas, de las cuales 286 están dedicadas a la manufactura y 912 tienen otras actividades.</p> <p>Los municipios de importancia por la actividad industrial que tienen son: Celaya y León.</p> <p>El Calzado es una de las principales ramas en el estado, con el 12% del total de los PCCI.</p>		Concepto	Unidades Económicas			PCCI	Manufacturera	Otras actividades económicas	Guanajuato	1,198	286	912	Ciudad Industrial	122	53	69	Corredor Industrial del Bajío-Tramo Celaya - Villagrán	516	64	452	Fraccionamiento Industrial Delta	126	56	70	Corredor industrial del Bajío	34	19	15	Tramo Salamanca - Mexicanos	117	22	95	Fracc. Industrial Brisas del Campo	18	9	7	Corredor Industrial del Bajío-Tramo Salamanca-Irapuato	152	8	144	Resio	115	55	60
Concepto	Unidades Económicas																																												
	PCCI	Manufacturera	Otras actividades económicas																																										
Guanajuato	1,198	286	912																																										
Ciudad Industrial	122	53	69																																										
Corredor Industrial del Bajío-Tramo Celaya - Villagrán	516	64	452																																										
Fraccionamiento Industrial Delta	126	56	70																																										
Corredor industrial del Bajío	34	19	15																																										
Tramo Salamanca - Mexicanos	117	22	95																																										
Fracc. Industrial Brisas del Campo	18	9	7																																										
Corredor Industrial del Bajío-Tramo Salamanca-Irapuato	152	8	144																																										
Resio	115	55	60																																										

Tabla 16: Perfil de los Recursos Humanos en el Estado de Guanajuato.

Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes																																
Población Total y Municipios de Importancia por Tamaño de la Población	<table border="1" data-bbox="463 299 976 501"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Población Total</th> <th>Tasa de Crecimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1990</td> <td>3,982,593.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1992</td> <td>4,170,885.00</td> <td>4.73%</td> </tr> <tr> <td>1995</td> <td>4,406,568.00</td> <td>5.65%</td> </tr> <tr> <td>1997</td> <td>4,478,673.00</td> <td>1.64%</td> </tr> <tr> <td>2000</td> <td>4,656,761.00</td> <td>3.98%</td> </tr> <tr> <td>2001*</td> <td>4,835,933.20</td> <td>3.85%</td> </tr> <tr> <td>2002*</td> <td>5,001,545.60</td> <td>3.42%</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="330 533 1163 624">El índice de crecimiento poblacional en el estado, muestra una tendencia ligeramente a la alza. No obstante, la tasa de crecimiento promedio anual de la década es de 3.88%. De los 46 municipios que forman el estado de Guanajuato con una población total de 4,656,761 habitantes, se tiene que los de mayor importancia son:</p> <ol data-bbox="330 624 1163 715" style="list-style-type: none"> <li>León con 1,133,576 habitantes, lo que representa el 24.35% de la población del estado.</li> <li>Irapuato con 440,039 habitantes, lo que representa un 9.45% de la población del estado.</li> </ol> <p data-bbox="330 715 895 737">Estos 2 municipios concentran el 33.8% de la población total.</p>	Año	Población Total	Tasa de Crecimiento	1990	3,982,593.00		1992	4,170,885.00	4.73%	1995	4,406,568.00	5.65%	1997	4,478,673.00	1.64%	2000	4,656,761.00	3.98%	2001*	4,835,933.20	3.85%	2002*	5,001,545.60	3.42%	Lugar 6 Media Nacional 2000: 3,042,553 habitantes								
Año	Población Total	Tasa de Crecimiento																																
1990	3,982,593.00																																	
1992	4,170,885.00	4.73%																																
1995	4,406,568.00	5.65%																																
1997	4,478,673.00	1.64%																																
2000	4,656,761.00	3.98%																																
2001*	4,835,933.20	3.85%																																
2002*	5,001,545.60	3.42%																																
Población Económicamente Activa	La población económicamente activa <sup>15</sup> para 1997, representó el 53% del total de la población del estado, siendo esto en números absolutos 2,373,696 personas. De esta PEA, el 96.6% es ocupada, es decir, 2,292,991 personas.																																	
Distribución Porcentual de Población Ocupada, según Grupos de Ocupación Principal, 1995, 97, 99*	<table border="1" data-bbox="504 869 1141 1141"> <thead> <tr> <th>Ocupación Principal</th> <th>1995</th> <th>1997</th> <th>1999*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trabajadores en la Industria</td> <td>32.10%</td> <td>28.00%</td> <td>23.90%</td> </tr> <tr> <td>Comerciante y trabajadores Ambulantes</td> <td>16.10%</td> <td>16.60%</td> <td>17.10%</td> </tr> <tr> <td>Trabajadores en Otros Servicios</td> <td>15.50%</td> <td>15.20%</td> <td>14.90%</td> </tr> <tr> <td>Trabajadores Administrativos</td> <td>5.70%</td> <td>6.20%</td> <td>6.70%</td> </tr> <tr> <td>Profesionistas y Técnicos</td> <td>9.50%</td> <td>11.00%</td> <td>12.50%</td> </tr> <tr> <td>Trabajadores Agropecuarios</td> <td>20.80%</td> <td>22.50%</td> <td>24.20%</td> </tr> <tr> <td>No especificado</td> <td>0.30%</td> <td>0.50%</td> <td>0.70%</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="330 1153 1277 1242">La ocupación principal de la población está en el sector agropecuario representado con un 24.2%. Segundo se encuentran los trabajadores en la industria con un 23.9%, los trabajadores comerciantes y ambulantes representan el 17.10%, los trabajadores en Otros Servicios<sup>16</sup> con el 14.9% de la población ocupada, y se tiene que un 12.50% está representado por los profesionistas y técnicos.</p>	Ocupación Principal	1995	1997	1999*	Trabajadores en la Industria	32.10%	28.00%	23.90%	Comerciante y trabajadores Ambulantes	16.10%	16.60%	17.10%	Trabajadores en Otros Servicios	15.50%	15.20%	14.90%	Trabajadores Administrativos	5.70%	6.20%	6.70%	Profesionistas y Técnicos	9.50%	11.00%	12.50%	Trabajadores Agropecuarios	20.80%	22.50%	24.20%	No especificado	0.30%	0.50%	0.70%	
Ocupación Principal	1995	1997	1999*																															
Trabajadores en la Industria	32.10%	28.00%	23.90%																															
Comerciante y trabajadores Ambulantes	16.10%	16.60%	17.10%																															
Trabajadores en Otros Servicios	15.50%	15.20%	14.90%																															
Trabajadores Administrativos	5.70%	6.20%	6.70%																															
Profesionistas y Técnicos	9.50%	11.00%	12.50%																															
Trabajadores Agropecuarios	20.80%	22.50%	24.20%																															
No especificado	0.30%	0.50%	0.70%																															

<sup>15</sup> Personas de 12 años y más que participan en la producción y distribución de bienes.

<sup>16</sup> Operadores de transporte, trabajadores en servicios personales, trabajadores domésticos, trabajadores en protección y vigilancia.

Distribución  
Porcentual de la  
Población  
Ocupada, según  
Situación en el  
Trabajo, 1995, 97,  
99\*

Situación	1995	1997	1999*
Patrones o empresarios	3.1	2.8	0.5
Trabajadores familiares sin pago	11.7	6.4	1.1
Jornaleros o peones	10.0	12.4	14.8
Trabajadores por su cuenta	21.8	23.0	24.2
Empleado u obreros	52.9	55.1	57.3

Es importante tener presente cual es la posición de la población económicamente activa ocupada en sus empleos, ya que esto permitirá determinar específicamente a quien y como debe dirigir sus esfuerzos el proyecto.

De acuerdo a estos porcentajes, el 72.1% de la PEA ocupada representa un mercado potencial para el proyecto, ya que aunque su ubicación jerárquica en el trabajo (empleados u obreros, jornaleros o peones) no les da poder de decisión de compra, si son fuertes influenciadores en sus empleos.

Por otro lado, se encuentra otro segmento de mercado importante por desarrollar en el estado, y es el formado por los trabajadores por su cuenta y los trabajadores familiares sin pago (25.3%). Son un nicho de mercado, pues representan empresarios potenciales que con la atención adecuada pueden llegar a establecerse como empresas formales y generar fuentes de empleos, tanto directas como indirectas.

Por último se encuentra el mercado meta para el Proyecto, los patrones o empresarios, quienes representan el 5% de la PEA ocupada<sup>17</sup>. Debido a que son el mercado meta, se deben dirigir los esfuerzos de promoción para captar su atención, generar un interés que se verá traducido en un deseo y por supuesto en la compra de los servicios que se pretende ofrecer. Son ellos quienes tienen principalmente el poder de decisión de compra para este tipo de servicios. A través de este mercado se logrará atender al segmento de empleados u obreros pues son los patrones o empresarios quienes deciden por ellos al obtener este tipo de servicios.

<sup>17</sup> INEGI, Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 1997.

Distribución  
Porcentual de la  
Población Ocupada  
en Entidades  
Económicas según  
su Clasificación por  
Tamaño y Sector,  
enero de 2001

**Guanajuato**  
**Empleos<sup>1/</sup> existentes en la actualidad**  
**Clasificación por Tamaño<sup>2/</sup> y Sector del establecimiento donde laboran**  
**Enero de 2001**

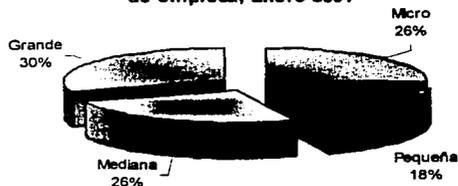
Tamaño / Sector	Industria		Comercio		Servicios		Total de Empleos	
	Real	%	Real	%	Real	%	Real	%
Micro	78,665	27%	21,663	19%	30,055	28%	130,383	26%
Pequeña	54,528	19%	26,578	23%	12,498	12%	93,604	18%
Mediana	87,147	30%	33,952	30%	10,013	9%	131,112	26%
Grande	69,054	24%	31,538	28%	54,502	51%	155,094	30%
<b>Total</b>	<b>289,394</b>	<b>100%</b>	<b>113,731</b>	<b>100%</b>	<b>107,068</b>	<b>100%</b>	<b>510,193</b>	<b>100%</b>

<sup>1/</sup> Empleados asegurados en el IMSS

<sup>2/</sup> Clasificación de acuerdo al D.O.F. Del día 30 de marzo de 1999

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM y el IMSS

**Composición de la oferta laboral por tamaño de empresa, Enero 2001**



Según información del IMSS, enero de 2001, el 57% de población ocupada se encuentra en el sector industria, seguido está el sector comercio con un 22% y por último el sector servicio con un 21%.

En cuanto al tamaño de las empresas, la población ocupada está concentrada en las grandes empresas, siendo esto representado por un 30%, seguido se encuentran las empresas micro y medianas con un 26%, y pequeñas con un 18%.

Capacitación en Empresas: Las empresas invierten en la capacitación de sus empleados<sup>46</sup>

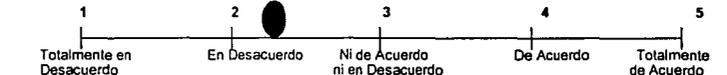


Los líderes de opinión, no están de acuerdo ni en desacuerdo que las empresas de Guanajuato invierten en capacitación para sus empleados (2.73).

Lugar 14  
Media Nacional:  
2.71

Distribución Porcentual de la Población de 15 y más años de Edad según Nivel de Instrucción	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Sin Instrucción (%)</th> <th>Primaria Incompleta (%)</th> <th>Primaria Completa (%)</th> <th>Media Básica (%)</th> <th>Media Superior y Superior (%)</th> <th>No Especificado (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1990</td> <td>19.10</td> <td>26.20</td> <td>21.00</td> <td>16.70</td> <td>13.60</td> <td>3.40</td> </tr> <tr> <td>1995</td> <td>16.60</td> <td>23.10</td> <td>22.60</td> <td>19.90</td> <td>16.60</td> <td>1.20</td> </tr> <tr> <td>1997</td> <td>16.90</td> <td>21.50</td> <td>20.40</td> <td>20.10</td> <td>19.60</td> <td>1.50</td> </tr> <tr> <td>1999*</td> <td>17.20</td> <td>23.10</td> <td>18.20</td> <td>20.30</td> <td>16.60</td> <td>0.10</td> </tr> <tr> <td>2000*</td> <td>17.35</td> <td>23.90</td> <td>17.10</td> <td>20.40</td> <td>15.10</td> <td>0.10</td> </tr> </tbody> </table>	Año	Sin Instrucción (%)	Primaria Incompleta (%)	Primaria Completa (%)	Media Básica (%)	Media Superior y Superior (%)	No Especificado (%)	1990	19.10	26.20	21.00	16.70	13.60	3.40	1995	16.60	23.10	22.60	19.90	16.60	1.20	1997	16.90	21.50	20.40	20.10	19.60	1.50	1999*	17.20	23.10	18.20	20.30	16.60	0.10	2000*	17.35	23.90	17.10	20.40	15.10	0.10		
	Año	Sin Instrucción (%)	Primaria Incompleta (%)	Primaria Completa (%)	Media Básica (%)	Media Superior y Superior (%)	No Especificado (%)																																						
	1990	19.10	26.20	21.00	16.70	13.60	3.40																																						
	1995	16.60	23.10	22.60	19.90	16.60	1.20																																						
	1997	16.90	21.50	20.40	20.10	19.60	1.50																																						
	1999*	17.20	23.10	18.20	20.30	16.60	0.10																																						
	2000*	17.35	23.90	17.10	20.40	15.10	0.10																																						
<p>Nivel de Instrucción Pronosticado para el 2000</p>																																													
<p>En la gráfica anterior se puede apreciar claramente que el 15.10% de la población tiene un nivel medio superior y superior de estudios (el pronostico fue con base en la tendencia de los años anteriores).</p>																																													
Profesionistas, 1995	Por cada 10,000 habitantes, el estado de Guanajuato tenía para el año de 1995 92.45 profesionistas.	Lugar 28 Media Nacional: 152.34																																											
Alumnos inscritos en Carreras Profesionales, ciclo 95/96	Por cada 10,000 habitante 58.33 alumnos se inscribieron en carreras profesionales en el ciclo 95/96.	Lugar 31 Media Nacional: 143.82																																											
Educación en el estado: La educación satisface las necesidades de una economía competitiva	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Totamente en Desacuerdo    En Desacuerdo    Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo    De Acuerdo    Totalmente de Acuerdo</p> <p>Los líderes de opinión, no están de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a que la educación logre satisfacer las necesidades de una economía competitiva del estado (2.64).</p>	Lugar 14 Media Nacional: 2.56																																											
Valores de la Sociedad	<p>1 2 3 4 5</p> <p>Totamente en Desacuerdo    En Desacuerdo    Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo    De Acuerdo    Totalmente de Acuerdo</p> <p>Según la opinión de los entrevistados por el CEE, están casi de acuerdo que los valores de la sociedad en Guanajuato apoyan la competitividad del estado (3.50).</p>	Lugar 8 Media Nacional: 3.18																																											
Principal Tipo de Familia	Para 1997, el 78.4% son hogares nucleares (jefe, cónyuge e hijos).																																												

**Tabla 17: Ciencia y Tecnología en el Estado de Guanajuato.**

Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes
<p>Investigación y Desarrollo: La investigación y el desarrollo son clave en los sectores impulsores del estado</p>	 <p>Los líderes de opinión, no están de acuerdo ni en desacuerdo, en que la investigación y el desarrollo han sido clave importante para impulsar los sectores del estado (3.26).</p>	<p>Lugar 11 Media Nacional: 2.95</p>
<p>Información Tecnológica: La información tecnológica es explotada y utilizada eficientemente por las empresas del estado</p>	 <p>Según los líderes de opinión, están casi en desacuerdo que el estado explota y utiliza eficientemente la información tecnológica para beneficio de las empresas (2.29).</p>	<p>Lugar 12 Media Nacional: 2.20</p>

**Tabla 18: Administración de las empresas privadas en el Estado de Guanajuato.**

Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes
<p>Participación dentro de las 500 empresas más importantes de México, 1997</p>	<p>0.23 empresas por cada 10,000 habitantes.</p>	<p>Lugar 16 Media Nacional: 0.47</p>
<p>Credibilidad de las Empresas: Las empresas tienen credibilidad ante el público en general</p>	 <p>Los líderes de opinión, no están de acuerdo ni en desacuerdo en que la gente cree en las empresas (3.20).</p>	<p>Lugar 14 Media Nacional: 3.16</p>
<p>Orientación al Consumidor: Las empresas se enfocan en la satisfacción de los consumidores</p>	 <p>Los líderes de opinión no están de acuerdo ni en desacuerdo en que las empresas del estado estén orientadas a la satisfacción de los consumidores (3.17).</p>	<p>Lugar 11 Media Nacional: 2.96</p>
<p>Patrones Registrados en el IMSS con menos de 51 cotizantes, 1998: Patrones por cada 10,000 personas económicamente activas</p>	<p>Para 1998, había 224.59 patrones registrados en el IMSS con menos de 51 cotizantes, por cada 10,000 habitantes.</p>	<p>Lugar 16 Media Nacional: 219.79</p>

<p>Patrones Registrados en el IMSS con 51 a 200 cotizantes, 1998: Patrones por cada 10,000 personas económicamente activas</p>	<p>Para 1998, había 6.48 patrones registrados en el IMSS de 51 a 200 cotizantes, por cada 10,000 habitantes.</p>	<p>Lugar 16 Media Nacional: 6.49</p>
<p>Patrones Registrados en el IMSS con 201 a 500 cotizantes, 1998: Patrones por cada 10,000 personas económicamente activas</p>	<p>Para 1998, había 1.33 patrones registrados en el IMSS con 201 a 500 cotizantes, por cada 10,000 habitantes.</p>	<p>Lugar 15 Media Nacional: 1.43</p>
<p>Patrones Registrados en el IMSS con 501 o más cotizantes, 1998: Patrones por cada 10,000 personas económicamente activas</p>	<p>Para 1998, había 0.46 patrones registrados en el IMSS con 501 o más cotizantes, por cada 10,000 habitantes.</p>	<p>Lugar 21 Media Nacional: 0.72</p>
<p>Mecanismos de Incentivos: Los mecanismos de incentivos son usados efectivamente para motivar a los trabajadores</p>	 <p>Los líderes de opinión no están de acuerdo ni en desacuerdo (2.59) en que las empresas en el estado usan efectivos mecanismos para motivar con incentivos para sus trabajadores.</p>	<p>Lugar 17 Media Nacional: 2.66</p>
<p>Emprendedores: Los administradores tienen gran sentido para innovar y emprender negocios</p>	 <p>Los entrevistados no están de acuerdo ni en desacuerdo (3.17) en que los empresarios de Guanajuato son emprendedores de negocios.</p>	<p>Lugar 8 Media Nacional: 2.92</p>

**Tabla 19: Administración de los Recursos Públicos en el Estado de Guanajuato.**

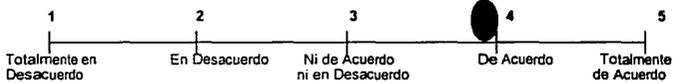
Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes
<p>Evasión de Impuestos: La evasión de impuestos no es una práctica común en el estado<sup>47</sup></p>	 <p>Los entrevistados por el CEE, están casi en desacuerdo que la práctica de evasión de impuestos no se de en el estado (2.41).</p>	<p>Lugar 16 Media Nacional: 2.37</p>

Porcentaje del Egreso Destinado a Obras Públicas y Fomento, 1995: Porcentaje de los egresos totales del estado y de los municipios	El 15.52% de los egresos totales, fueron dedicados a obras públicas y fomento.	Lugar 11 Media Nacional: 14.73%
Porcentaje del Egreso Destinado a Educación Pública, 1995: Porcentaje de los egresos totales del estado y de los municipios	El 0.19% de los egresos en Guanajuato están destinados a la educación pública.	Lugar 16 Media Nacional: 4.47%

**Tabla 20: Marco Institucional en el Estado de Guanajuato.**

Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes
Conflictos de Trabajo Solucionados, 1995	El 83.13% de los conflictos de trabajo registrados fueron solucionados satisfactoriamente.	Lugar 4 Media Nacional: 52.43%
Interferencia del Gobierno en las Empresas: La interferencia del gobierno en las empresas privadas es mínima	 <p>Los líderes de opinión, casi no están de acuerdo ni en desacuerdo que el gobierno tiene una mínima interferencia en las empresas privadas (3.36).</p>	Lugar 13 Media Nacional: 3.23

**Tabla 21: Internacionalización del Estado de Guanajuato.**

Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes
Inversión Extranjera Directa, 1997: millones de dólares	La inversión extranjera en dólares en el estado para 1997 fue de 259.80 millones de dólares.	Lugar 7 Media Nacional: 337.36 millones de dólares
Difusión y Promoción: La difusión y promoción del estado en el extranjero apoya eficientemente la atracción de la inversión extranjera	 <p>Los líderes de opinión, están de acuerdo en que la difusión y promoción del estado en el extranjero apoya la inversión extranjera (3.92).</p>	Lugar 2 Media Nacional: 2.93

<p>Programas Estatales de Fomento a las Exportaciones: Los programas estatales de fomento a las exportaciones apoyan efectivamente a las empresas locales</p>	 <p>De acuerdo a las respuestas obtenidas, los líderes de opinión están casi de acuerdo que los programas estatales de fomento a las exportaciones apoyan a las empresas locales (3.60).</p>	<p>Lugar 3 Media Nacional: 2.88</p>
---	---	---

2.1.3 Análisis integral del Estado de Querétaro.

<p><b>Tabla 22: Fortalezas Económicas del Estado de Querétaro.</b></p>		
<p>Indicador</p>	<p>Situación del Estado</p>	<p>Otros Aspectos Relevantes</p>
<p>PIB per cápita, 1997</p>	<p>\$ 13,490.24</p>	<p>Lugar 11 Media Nacional: \$13,557.62.00</p>
<p>PIB per cápita de la gran división 3: Industria Manufacturera, 1997</p>	<p>\$ 5,265.76</p>	<p>Lugar 4 Media Nacional: \$2,829.54</p>
<p>PIB per cápita de la gran división 6: Comercio, Restaurantes y Hoteles, 1997</p>	<p>\$ 3,092.71</p>	<p>Lugar 13 Media Nacional: \$2,807.24</p>
<p>Expectativas de Crecimiento: El estado tiene altas expectativas de crecimiento durante 1998</p>	 <p>Los líderes de opinión entrevistados por el CEE, no están de acuerdo ni en desacuerdo que el estado de Querétaro tiene altas expectativas de crecimiento. (3.38)</p>	<p>Lugar 9 Media Nacional : 2.95</p>
<p>Competitividad a Largo Plazo: La economía del estado está dirigida hacia el logro de una alta competitividad a largo plazo.</p>	 <p>Los líderes de opinión, no están de acuerdo ni en desacuerdo que Querétaro cuenta con una economía dirigida al logro de una alta competitividad a largo plazo (3.24).</p>	<p>Lugar 12 Media Nacional: 2.96</p>

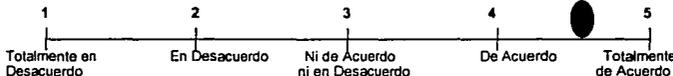
<p><b>Inversiones en Nuevas Empresas:</b> Las inversiones en nuevas empresas en los últimos años han sido suficientes para impulsar el desarrollo económico del estado</p>	 <p>Los líderes de opinión, no están de acuerdo ni en desacuerdo que el estado, a contado con la inversión suficiente para impulsar a nuevas empresas y lograr impulsar el desarrollo económico (Calificación: 3.34).</p>	<p>Lugar 5 Media Nacional: 2.61</p>
--	---	---

<p><b>Distribución Porcentual de la Población Ocupada, según Grupos de Ingresos por Trabajo, 1995, 97, 99</b></p>	<table border="1" data-bbox="358 427 989 624"> <thead> <tr> <th>Grupo de Ingreso</th> <th>1995</th> <th>1997</th> <th>1999*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Total</td> <td>100.0</td> <td>100.0</td> <td>100.0</td> </tr> <tr> <td>No recibe ingreso</td> <td>12.8</td> <td>11.6</td> <td>10.4</td> </tr> <tr> <td>Menos de 1 SM</td> <td>13.0</td> <td>17.4</td> <td>21.8</td> </tr> <tr> <td>De 1 hasta 2 SM</td> <td>28.5</td> <td>30.0</td> <td>31.5</td> </tr> <tr> <td>Más de 2 y hasta 5 SM</td> <td>27.4</td> <td>23.4</td> <td>19.4</td> </tr> <tr> <td>Más de 5 SM</td> <td>12.8</td> <td>12.0</td> <td>11.2</td> </tr> <tr> <td>No especificado</td> <td>5.5</td> <td>5.6</td> <td>5.7</td> </tr> </tbody> </table> <p>Para 1999, se puede mencionar que un 30.6% de la población ocupada obtuvo ingresos por más de 2 SM. Es importante tener presente que este porcentaje disminuyó de 1995 a 1999.</p>	Grupo de Ingreso	1995	1997	1999*	Total	100.0	100.0	100.0	No recibe ingreso	12.8	11.6	10.4	Menos de 1 SM	13.0	17.4	21.8	De 1 hasta 2 SM	28.5	30.0	31.5	Más de 2 y hasta 5 SM	27.4	23.4	19.4	Más de 5 SM	12.8	12.0	11.2	No especificado	5.5	5.6	5.7	
Grupo de Ingreso	1995	1997	1999*																															
Total	100.0	100.0	100.0																															
No recibe ingreso	12.8	11.6	10.4																															
Menos de 1 SM	13.0	17.4	21.8																															
De 1 hasta 2 SM	28.5	30.0	31.5																															
Más de 2 y hasta 5 SM	27.4	23.4	19.4																															
Más de 5 SM	12.8	12.0	11.2																															
No especificado	5.5	5.6	5.7																															

<p><b>Crecimiento del Empleo, 1998:</b> Porcentaje de crecimiento de julio de 1998 respecto al mismo mes de 1996<sup>48</sup></p>	<p>El porcentaje de crecimiento del empleo de julio de 1996 a julio de 1998, fue de 116.58%.</p>	<p>Lugar 8 Media Nacional: 102.91%</p>
---	--	--

<p><b>Economía Subterránea:</b> La economía subterránea incrementa el desarrollo económico de su estado</p>	 <p>Los líderes de opinión, están casi totalmente en desacuerdo que la economía subterránea incrementa el desarrollo económico del estado (1.31).</p>	<p>Lugar 31 Media Nacional: 1.73</p>
---	---	--

**Tabla 23: Infraestructura en el Estado de Querétaro.**

Indicador	Situación del Estado	Comparación con otros Estados
<p><b>Geografía y Localización:</b> La localización geográfica del estado tiene ventajas competitivas</p>	 <p>Los líderes de opinión, están casi totalmente de acuerdo que la localización geográfica del estado le permite tener ventajas competitivas en comparación con otros estados (4.79).</p>	<p>Lugar 2 Media Nacional: 4.17</p>

Porcentaje de Carreteras Pavimentadas, 1996: Carreteras pavimentadas/carreteras totales	El estado alcanzo durante 1996 el 45% de carreteras pavimentadas sobre carreteras totales.	Lugar 14 Media Nacional: 46%
Carreteras: La infraestructura en las carreteras cumple con los requerimientos de las empresas	 <p>Los líderes de opinión, no están de acuerdo ni en desacuerdo que el estado cuenta con una infraestructura que cumpla los requerimientos de las empresas (3.46).</p>	Lugar 6 Media Nacional: 2.97

**Tabla 24: Perfil de los Recursos Humanos del Estado de Querétaro.**

Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes																								
Población Total y Municipios de Importancia por Tamaño de la Población	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Población Total y su Distribución Porcentual</th> <th>Tasa de Crecimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1990</td> <td>1,051,235</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1992</td> <td>1,126,143</td> <td>7.13%</td> </tr> <tr> <td>1995</td> <td>1,250,476</td> <td>11.04%</td> </tr> <tr> <td>1997</td> <td>1,297,575</td> <td>3.77%</td> </tr> <tr> <td>2000</td> <td>1,402,010</td> <td>8.05%</td> </tr> <tr> <td>2001*</td> <td>1,487,382</td> <td>6.09%</td> </tr> <tr> <td>2002*</td> <td>1,574,921</td> <td>5.89%</td> </tr> </tbody> </table> <p>El índice de crecimiento poblacional en el estado, muestra una tendencia ligeramente a la alza. No obstante, la tasa de crecimiento promedio anual de la década es de 6.99%. De los 18 municipios que forman el estado de Querétaro con una población total de 1,402,010 habitantes, se tiene que los de mayor importancia son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Queretaro con 639,839 habitantes, lo que representa el 45.63% de la población del Estado.</li> <li>San Juan del Rio con 179,300 habitantes, lo que representa un 12.78% de la población del estado.</li> <li>Corregidora con 74,345 habitantes, lo que representa un 5.03% de la población.</li> <li>El Marqués con 71,464 habitantes, lo que representa un 5.10% de la población.</li> </ol> <p>Estos 4 municipios concentran el 68.54% de la población total.</p>	Año	Población Total y su Distribución Porcentual	Tasa de Crecimiento	1990	1,051,235		1992	1,126,143	7.13%	1995	1,250,476	11.04%	1997	1,297,575	3.77%	2000	1,402,010	8.05%	2001*	1,487,382	6.09%	2002*	1,574,921	5.89%	Lugar 13 Media Nacional 2000: 3,042,553 habitantes
Año	Población Total y su Distribución Porcentual	Tasa de Crecimiento																								
1990	1,051,235																									
1992	1,126,143	7.13%																								
1995	1,250,476	11.04%																								
1997	1,297,575	3.77%																								
2000	1,402,010	8.05%																								
2001*	1,487,382	6.09%																								
2002*	1,574,921	5.89%																								
Población Económicamente Activa	La población económicamente activa <sup>18</sup> para 1997, representó el 55.9% del total de la población del estado, siendo esto en números absolutos 783,723 personas. De esta PEA, el 97.8% es ocupada, es decir, 766,481 personas.																									

<sup>18</sup> Personas de 12 años y más que participan en la producción y distribución de bienes.

Distribución Porcentual de Población Ocupada, según Grupos de Ocupación Principal, 1995, 97, 99	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ocupación Principal</th> <th>1995</th> <th>1997</th> <th>1999*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trabajadores en la Industria</td> <td>26.30%</td> <td>29.50%</td> <td>32.70%</td> </tr> <tr> <td>Comerciante y trabajadores Ambulantes</td> <td>14.60%</td> <td>15.60%</td> <td>16.60%</td> </tr> <tr> <td>Trabajadores en Otros Servicios</td> <td>17.80%</td> <td>16.90%</td> <td>16.00%</td> </tr> <tr> <td>Trabajadores Administrativos</td> <td>8.60%</td> <td>8.50%</td> <td>8.40%</td> </tr> <tr> <td>Profesionistas y Técnicos</td> <td>14.20%</td> <td>13.30%</td> <td>12.40%</td> </tr> <tr> <td>Trabajadores Agropecuarios</td> <td>18.00%</td> <td>14.90%</td> <td>11.80%</td> </tr> <tr> <td>No especificado</td> <td>0.50%</td> <td>1.30%</td> <td>2.10%</td> </tr> </tbody> </table>	Ocupación Principal	1995	1997	1999*	Trabajadores en la Industria	26.30%	29.50%	32.70%	Comerciante y trabajadores Ambulantes	14.60%	15.60%	16.60%	Trabajadores en Otros Servicios	17.80%	16.90%	16.00%	Trabajadores Administrativos	8.60%	8.50%	8.40%	Profesionistas y Técnicos	14.20%	13.30%	12.40%	Trabajadores Agropecuarios	18.00%	14.90%	11.80%	No especificado	0.50%	1.30%	2.10%
	Ocupación Principal	1995	1997	1999*																													
	Trabajadores en la Industria	26.30%	29.50%	32.70%																													
	Comerciante y trabajadores Ambulantes	14.60%	15.60%	16.60%																													
	Trabajadores en Otros Servicios	17.80%	16.90%	16.00%																													
	Trabajadores Administrativos	8.60%	8.50%	8.40%																													
	Profesionistas y Técnicos	14.20%	13.30%	12.40%																													
	Trabajadores Agropecuarios	18.00%	14.90%	11.80%																													
	No especificado	0.50%	1.30%	2.10%																													
	<p>La ocupación principal de la población está en el sector industria representado con un 32.7%. Seguido se encuentran los trabajadores en ambulantes y comerciantes con un 16.6%, seguido por los trabajadores en otros servicios<sup>19</sup> con el 16%, los trabajadores en agricultura con el 11.8% de la población ocupada, y se tiene que un 12.4% está representado por los profesionistas y técnicos.</p>																																
	Distribución Porcentual de la Población Ocupada, según Situación en el Trabajo, 1995, 97, 99	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Situación</th> <th>1995</th> <th>1997</th> <th>1999*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Patrones o empresarios</td> <td>2.8</td> <td>2.5</td> <td>2.2</td> </tr> <tr> <td>Trabajadores familiares sin pago</td> <td>9.4</td> <td>9.0</td> <td>8.6</td> </tr> <tr> <td>Jornaleros o peones</td> <td>7.3</td> <td>8.0</td> <td>8.7</td> </tr> <tr> <td>Trabajadores por su cuenta</td> <td>22.7</td> <td>20.0</td> <td>17.3</td> </tr> <tr> <td>Empleado u obreros</td> <td>57.4</td> <td>59.4</td> <td>61.4</td> </tr> </tbody> </table>	Situación	1995	1997	1999*	Patrones o empresarios	2.8	2.5	2.2	Trabajadores familiares sin pago	9.4	9.0	8.6	Jornaleros o peones	7.3	8.0	8.7	Trabajadores por su cuenta	22.7	20.0	17.3	Empleado u obreros	57.4	59.4	61.4							
Situación		1995	1997	1999*																													
Patrones o empresarios		2.8	2.5	2.2																													
Trabajadores familiares sin pago		9.4	9.0	8.6																													
Jornaleros o peones		7.3	8.0	8.7																													
Trabajadores por su cuenta		22.7	20.0	17.3																													
Empleado u obreros		57.4	59.4	61.4																													
<p>Es importante tener presente cual es la posición de la población económicamente activa ocupada en sus empleos, ya que esto permitirá determinar específicamente a quien y como debe dirigir sus esfuerzos de promoción el proyecto. De acuerdo a estos porcentajes, el 70.1% de la PEA ocupada representa un mercado potencial para el Proyecto, ya que aunque su ubicación jerárquica en el trabajo (empleados u obreros, jornaleros o peones) no les da poder de decisión de compra, si son fuertes influenciadores en sus empleos. Por otro lado, se encuentra otro segmento de mercado importante por desarrollar en el estado, y es el formado por los trabajadores por su cuenta y los trabajadores familiares sin pago (25.9%). Son un nicho de mercado, pues representan empresarios potenciales que con la atención adecuada pueden llegar a establecerse como empresas formales y generar fuentes de empleos, tanto directas como indirectas.</p>																																	
<p>Por último se encuentra nuestro mercado meta, los patrones o empresarios, quienes representan el 2.2% de la PEA ocupada<sup>20</sup>. Debido a que son el mercado meta, se deben dirigir los esfuerzos de promoción para captar su atención, generar un interés que se verá traducido en un deseo y por supuesto en la compra de los servicios del proyecto. Son ellos quienes tienen principalmente el poder de decisión de compra para este tipo de servicios. A través de este mercado se logrará atender al segmento de empleados u obreros pues son los patrones o empresarios quienes deciden por ellos al obtener este tipo de servicios.</p>																																	

<sup>19</sup> Operadores de transporte, trabajadores en servicios personales, trabajadores domésticos, trabajadores en protección y vigilancia.

<sup>20</sup> INEGI, Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 1997.

Distribución Porcentual de la Población Ocupada en Entidades Económicas según su Clasificación por Tamaño y Sector, enero de 2001

**Querétaro**  
**Empleos<sup>1)</sup> existentes en la actualidad**  
**Clasificación por Tamaño<sup>2)</sup> y Sector del establecimiento donde laboran**  
**Enero de 2001**

Tamaño / Sector	Industria		Comercio		Servicios		Total de Empleos	
	Real	%	Real	%	Real	%	Real	%
Micro	25,398	18%	7,710	17%	15,136	22%	48,244	19%
Pequeña	18,738	13%	10,961	24%	7,935	12%	37,634	15%
Mediana	48,707	35%	13,852	31%	6,439	9%	68,998	27%
Grande	47,827	34%	12,866	28%	38,943	57%	99,636	39%
<b>Total</b>	<b>140,670</b>	<b>100%</b>	<b>45,389</b>	<b>100%</b>	<b>68,453</b>	<b>100%</b>	<b>254,512</b>	<b>100%</b>

<sup>1)</sup> Empleados asegurados en el IMSS

<sup>2)</sup> Clasificación de acuerdo al D.O.F. Del día 30 de marzo de 1999

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM y el IMSS

**Composición de la oferta laboral por tamaño de empresa, Enero 2001**



Según información del IMSS, en enero de 2001, el 55% de población ocupada se encuentra en el sector industria, seguido está el sector comercio con un 18% y por último el sector servicios con un 27%.

En cuanto al tamaño de las empresas, la población ocupada está concentrada en las grandes empresas, siendo esto representado por un 38%, seguido se encuentran las empresas medianas con un 28%, micro con un 19% y pequeñas con un 15%.

Capacitación en Empresas: Las empresas invierten en la capacitación de sus empleados



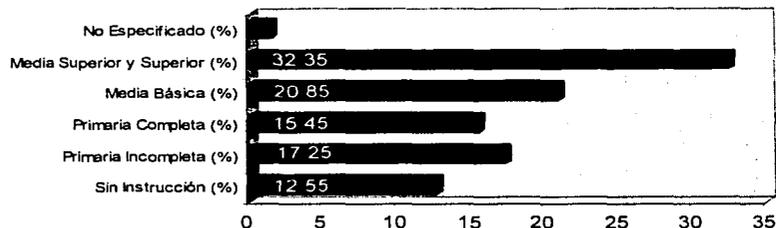
Los líderes de opinión, no están de acuerdo ni en desacuerdo que las empresas de Querétaro invierten en capacitación para sus empleados (3.31).

Lugar 4  
 Media Nacional:  
 2.71

Distribución Porcentual de la Población de 15 y más años de Edad según Nivel de Instrucción

Año	Sin Instrucción (%)	Primaria Incompleta (%)	Primaria Completa (%)	Media Básica (%)	Media Superior y Superior (%)	No Especificado (%)
1990	17.60	21.20	20.60	18.40	20.10	2.10
1995	12.30	16.50	21.20	22.60	27.10	0.30
1997	12.40	16.80	18.90	21.90	29.20	0.80
1999*	12.50	17.10	16.60	21.20	31.30	1.30
2000*	12.55	17.25	15.45	20.85	32.35	1.55

Nivel de Instrucción Pronosticado para el 2000



En la gráfica anterior se puede apreciar claramente que el 32.35% de la población tiene un nivel medio superior y superior de estudios. El 15.45% tiene primaria completa y un 17.25% primaria incompleta. El porcentaje de población con educación media superior y superior a incrementado de 1990 a 2000.

Profesionistas, 1995

Por cada 10,000 habitantes, el estado de Puebla tenía para el año de 1995 152.85 profesionistas.

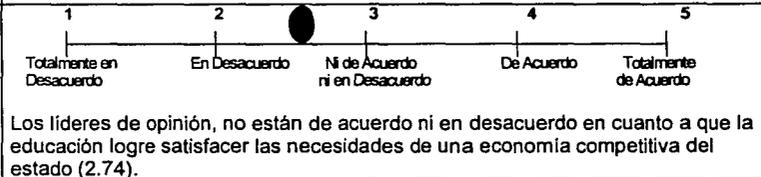
Lugar 14  
Media Nacional: 152.34

Alumnos Inscritos en Carreras Profesionales, ciclo 95/96

Por cada 10,000 habitante 78.83 alumnos se inscribieron en carreras profesionales en el ciclo 95/96.

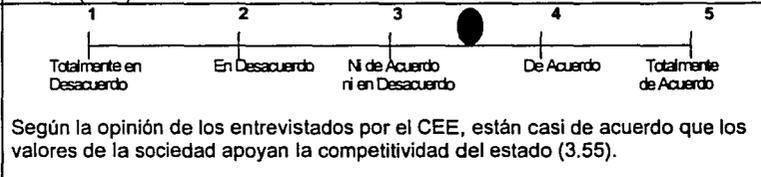
Lugar 28  
Media Nacional: 143.82

Educación en el estado: La educación satisface las necesidades de una economía competitiva



Lugar 11  
Media Nacional: 2.56

Valores de la Sociedad

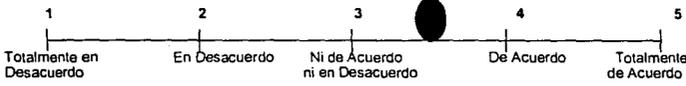


Lugar 7  
Media Nacional: 3.18

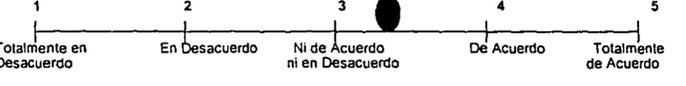
Principal Tipo de Familia

Para 1997, el 75.7% son hogares nucleares (jefe, cónyuge e hijos). Es importante mencionar que este porcentaje disminuyó de 1990 a 1997 de 83.4% a 75.7%.

**Tabla 25: Ciencia y Tecnología en el Estado de Querétaro.**

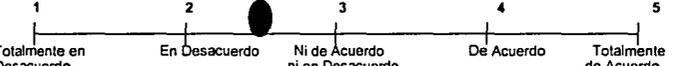
Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes
<p>Investigación y Desarrollo: La investigación y el desarrollo son clave en los sectores impulsores del estado</p>	 <p>Los líderes de opinión, no están de acuerdo ni en desacuerdo, en que la investigación y el desarrollo han sido clave importante para impulsar los sectores del estado (3.48).</p>	<p>Lugar 4 Media Nacional: 2.95</p>
<p>Información Tecnológica: La información tecnológica es explotada y utilizada eficientemente por las empresas del estado</p>	 <p>Según los líderes de opinión, no están de acuerdo ni en desacuerdo que el estado explota y utiliza eficientemente la información tecnológica para beneficio de las empresas (2.52).</p>	<p>Lugar 7 Media Nacional: 2.20</p>

**Tabla 26: Administración de empresas privadas en el Estado de Querétaro.**

Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes
<p>Participación dentro de las 500 empresas más importantes de México, 1997</p>	<p>0.64 empresas por cada 10,000 habitantes.</p>	<p>Lugar 9 Media Nacional: 0.47</p>
<p>Credibilidad de las Empresas: Las empresas tienen credibilidad ante el público en general</p>	 <p>Los líderes de opinión, no están de acuerdo ni en desacuerdo en que la gente cree en las empresas (3.37).</p>	<p>Lugar 7 Media Nacional: 3.16</p>
<p>Orientación al Consumidor: Las empresas se enfocan en la satisfacción de los consumidores</p>	 <p>Los líderes de opinión, no están de acuerdo ni en desacuerdo en que las empresas de Querétaro estén orientadas a la satisfacción de los consumidores (3.24).</p>	<p>Lugar 6 Media Nacional: 2.96</p>
<p>Patrones Registrados en el IMSS con menos de 51 cotizantes, 1998: Patrones por cada 10,000 personas económicamente activas</p>	<p>Para 1998, había 275.42 patrones registrados en el IMSS con menos de 51 cotizantes, por cada 10,000 habitantes.</p>	<p>Lugar 11 Media Nacional: 219.79</p>

<p>Patrones Registrados en el IMSS con 51 a 200 cotizantes, 1998: Patrones por cada 10,000 personas económicamente activas</p>	<p>Para 1998, había 10.30 patrones registrados en el IMSS de 51 a 200 cotizantes, por cada 10,000 habitantes.</p>	<p>Lugar 6 Media Nacional: 6.49</p>
<p>Patrones Registrados en el IMSS con 201 a 500 cotizantes, 1998: Patrones por cada 10,000 personas económicamente activas</p>	<p>Para 1998, había 2.50 patrones registrados en el IMSS con 201 a 500 cotizantes, por cada 10,000 habitantes.</p>	<p>Lugar 4 Media Nacional: 1.43</p>
<p>Patrones Registrados en el IMSS con 501 o más cotizantes, 1998: Patrones por cada 10,000 personas económicamente activas</p>	<p>Para 1998, había 1.02 patrones registrados en el IMSS con 501 o más cotizantes, por cada 10,000 habitantes.</p>	<p>Lugar 10 Media Nacional: 0.72</p>
<p>Mecanismos de Incentivos: Los mecanismos de incentivos son usados efectivamente para motivar a los trabajadores</p>	 <p>Los líderes de opinión, no están de acuerdo ni en desacuerdo (2.91) en que las empresas en el estado usan efectivos mecanismos para motivar con incentivos para sus trabajadores.</p>	<p>Lugar 7 Media Nacional: 2.66</p>
<p>Emprendedores: Los administradores tienen gran sentido para innovar y emprender negocios</p>	 <p>Los entrevistados, no están casi en desacuerdo (3.36) en que los empresarios del estado de Querétaro son emprendedores de negocios; pero los administradores tienen un gran sentido para innovar y crear nuevos negocios en comparación con otros estados.</p>	<p>Lugar 3 Media Nacional: 2.92</p>

**Tabla 27: Administración de los Recursos Públicos en el Estado de Querétaro.**

Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes
<p>Evasión de Impuestos: La evasión de impuestos no es una práctica común en el estado</p>	 <p>Los entrevistados por el CEE, están casi en desacuerdo que la práctica de evasión de impuestos no se de en el estado (2.61).</p>	<p>Lugar 9 Media Nacional: 2.37</p>

Porcentaje del Egreso Destinado a Obras Públicas y Fomento, 1995: Porcentaje de los egresos totales del estado y de los municipios	El 23.49% de los egresos totales, fueron dedicados a obras públicas y fomento.	Lugar 5 Media Nacional: 14.73%
Porcentaje del Egreso Destinado a Educación Pública, 1995: Porcentaje de los egresos totales del estado y de los municipios	El estado destino el 0.00% de sus egresos totales durante 1995, para la educación pública.	Lugar 27 Media Nacional: 4.47%

**Tabla 28: Marco Institucional del Estado de Querétaro.**

Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes
Conflictos de Trabajo Solucionados, 1995 <sup>49</sup>	El 88.43% de los conflictos de trabajo registrados fueron solucionados satisfactoriamente.	Lugar 1 Media Nacional: 52.43%
Interferencia del Gobierno en las Empresas: La interferencia del gobierno en las empresas privadas es mínima	 <p>Los líderes de opinión, están casi de acuerdo que el gobierno tiene una mínima interferencia en las empresas privadas (3.65).</p>	Lugar 5 Media Nacional: 3.23

**Tabla 29: Internacionalización del Estado de Querétaro.**

Indicador	Situación del Estado	Otros Aspectos Relevantes
Inversión Extranjera Directa, 1997: millones de dólares	La inversión extranjera en dólares en el estado para 1997 fue de 33.90 millones de dólares.	Lugar 13 Media Nacional: 337.36 millones de dólares
Difusión y Promoción: La difusión y promoción del estado en el extranjero apoya eficientemente la atracción de la inversión extranjera	 <p>Los líderes de opinión, no están de acuerdo ni en desacuerdo en que la difusión y promoción del estado en el extranjero apoya la inversión extranjera (3.02).</p>	Lugar 14 Media Nacional: 2.93

<p>Programas Estatales de Fomento a las Exportaciones: Los programas estatales de fomento a las exportaciones apoyan efectivamente a las empresas locales</p>	 <p>De acuerdo a las respuestas obtenidas, los líderes de opinión no están de acuerdo ni en desacuerdo que los programas estatales de fomento a las exportaciones apoyan a las empresas locales (3.13).</p>	<p>Lugar 10 Media Nacional: 2.88</p>
---	---	--

## 2.2 Análisis de la demanda para los servicios de Consultoría a las MIPyME's en la región del Bajío.

### 2.2.1 Determinación de la Demanda para los Servicios de Consultoría Empresarial.

Para los servicios de Consultoría Empresarial que se tiene planteado ofrecer en la Región, se ha delimitado un segmento de mercado específico. Se trata de las micro, pequeñas y medianas empresas de los Estados de Aguascalientes, Guanajuato y Querétaro que cotizan ante el Instituto Mexicano del Seguro Social; Se toma este universo, ya que estas empresas representan el sector formal de la economía, que como se menciona en el capítulo anterior, son las que, por sus características y estructura, pueden ser sujetas de adquirir dichos servicios.

Cabe destacar que el sector de las MIPyME's en la Región ha tenido un importante crecimiento en los últimos años, y su importancia para el desarrollo económico y social de la misma ha sido determinante. Muestra de ello es que, las empresas de menor tamaño en la Región, contribuyen con el 66.1%<sup>21</sup> del total de los empleos formales, es decir, los que cuentan con seguridad social (IMSS).

A continuación, en el cuadro no. 4 se presenta el número de establecimientos por tamaño de empresa en cada uno de los Estados que integran la región, considerando un período que abarca del año 1995 a enero de 2001, que es la última información disponible en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM). Esta información contempla únicamente el número de establecimientos registrados en el IMSS.

<sup>21</sup> Fuente: SIEM – IMSS, Enero 2001.

**Cuadro 4: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas<sup>1/</sup> de la Región del Bajío  
1995 - 2001<sup>2/</sup>**

Año	Aguascalientes					Guanajuato					Querétaro					Total de la Región				
	Micro	Peq.	Med.	Total	T.C.	Micro	Peq.	Med.	Total	T.C.	Micro	Peq.	Med.	Total	T.C.	Micro	Peq.	Med.	Total	T.C.
1995	7,275	694	97	8,066	-	24,986	2,623	267	27,876	-	9,017	987	152	10,156	-	41,278	4,304	516	46,098	-
1996	7,376	741	109	8,226	2.0%	26,026	3,004	316	29,346	5.3%	9,192	1,099	166	10,457	3.0%	42,594	4,844	591	48,029	4.2%
1997	7,653	793	117	8,563	4.1%	26,902	3,110	362	30,374	3.5%	9,515	1,126	170	10,811	3.4%	44,070	5,029	649	49,748	3.6%
1998	9,140	974	134	10,248	19.7%	31,979	3,781	435	36,195	19.2%	11,824	1,444	218	13,486	24.7%	52,943	6,199	787	59,929	20.5%
1999	9,219	1,043	383	10,645	3.9%	31,746	3,874	1,293	36,913	2.0%	11,549	1,526	614	13,689	1.5%	52,514	6,443	2,290	61,247	2.2%
2000	9,652	1,099	394	11,145	4.7%	33,071	3,987	1,399	38,457	4.2%	12,748	1,663	629	15,040	9.9%	55,471	6,749	2,422	64,642	5.5%
2001 <sup>2/</sup>	9,578	1,130	387	11,095	-0.4%	32,928	4,011	1,387	38,326	-0.3%	12,736	1,656	645	15,037	0.0%	55,242	6,797	2,419	64,458	-0.3%

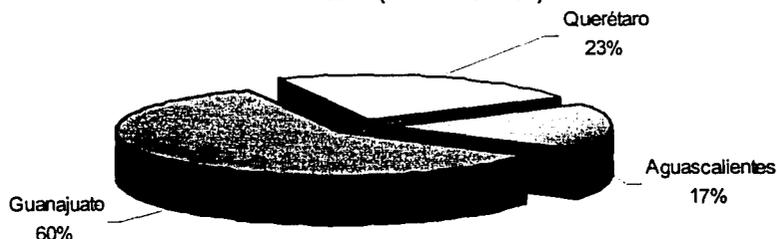
<sup>1/</sup> Contempla solamente establecimientos formales, es decir, empresas cotizantes ante el IMSS.

<sup>2/</sup> Los datos correspondientes del año 2001 son al mes de enero.

Fuente: Elaboración propia en base a información del SIEM y el IMSS.

Como se observa, en la región existen, a enero 2001, 64,458 empresas de menor tamaño, lo que representa un mercado potencial muy amplio para el proyecto. La tasa de crecimiento promedio anual del sector de las MIPyME's en el período 1995 – 2001 es del 5.9%. El Estado en el que más establecimientos de este tipo existen es Guanajuato, con 38,326 seguido de Querétaro con 15,037 y por último Aguascalientes con 11,095 empresas.

**Gráfica 4: Distribución de MIPyME's en la Región del Bajío  
Por Estado (Enero de 2001)**



Fuente: SIEM – IMSS. Enero 2001.

La distribución de establecimientos por Estado es una información determinante para tomar la decisión de donde va a estar la ubicación física de la empresa. Ya que en el proyecto se pretende brindar los servicios de Consultoría Empresarial en toda la Región, a través de un modelo que opera mediante una oficina central y dos centros de atención de menor tamaño.

El número de empresas que se pretende atender, esta en función de tres factores determinantes: el mercado potencial, que como ya hemos visto es muy amplio, la oferta de servicios similares en la región y la capacidad económica con que se cuente para realizar la inversión del proyecto en términos de infraestructura, capacitación al personal, etc.

Con base a estas condicionantes y considerando un tamaño de planta determinado, que mas adelante se define al detalle, se estima que en el primer año del proyecto se puede atender un total de 291 empresas, es decir, el 0.45% del universo antes mencionado. Se pretende que el total de la cartera de empresas por atender, este distribuida con un mezcla de 70% micro, 20% pequeñas y 10% medianas. Esta mezcla esta definida en base a la productividad promedio por consultor que se puede lograr, ya que el tiempo efectivo de atención (TEA) para cada una de estas empresas es distinto<sup>22</sup>. En el análisis técnico de la investigación profundizaremos más en el estudio de la productividad y la definición de la mezcla óptima de atención empresarial.

A continuación, se hace el calculo de la demanda potencial del servicio en los próximos años y se determinará la posible participación del proyecto en el mercado de las MIPyME's del Bajío en el mismo periodo.

## 2.2.2 Proyección de la demanda futura.

Tomando como base los datos presentados anteriormente, se ha determinado el mercado potencial para los servicios de Consultoría Empresarial en la Región del Bajío para los próximos 5 años, mediante una proyección estadística. Cabe señalar que el método utilizado es un pronóstico simple que considera únicamente dos variables: numero de empresas y tiempo. Se considera que este método puede dar una tendencia mas o menos real de cómo se va a comportar el mercado potencial en este periodo, ya que las condiciones económicas del país en la actualidad no son las idóneas para prever un crecimiento sustancial en el sector.

**Cuadro 5: Proyección del número de Empresas<sup>1/</sup> Micro, Pequeñas y Medianas en la Región del Bajío 1995 - 2006<sup>3/</sup>**

Año	Aguascalientes				Guanajuato				Querétaro				Total de la Región			
	Micro	Pequeña	Mediana	Total	Micro	Pequeña	Mediana	Total	Micro	Pequeña	Mediana	Total	Micro	Pequeña	Mediana	Total
1995	7,275	694	97	8,066	24,986	2,623	267	27,876	9,017	987	152	10,156	41,278	4,304	516	46,098
1996	7,376	741	109	8,226	26,026	3,004	316	29,346	9,192	1,099	166	10,457	42,594	4,844	591	48,029
1997	7,653	793	117	8,563	26,902	3,110	362	30,374	9,515	1,126	170	10,811	44,070	5,029	649	49,748
1998	9,140	974	134	10,248	31,979	3,781	435	36,195	11,824	1,444	218	13,486	52,943	6,199	787	59,929
1999	9,219	1,043	383	10,645	31,746	3,874	1,293	36,913	11,549	1,526	614	13,689	52,514	6,443	2,290	61,247
2000	9,652	1,099	394	11,145	33,071	3,987	1,399	38,457	12,748	1,663	629	15,040	55,471	6,749	2,422	64,642
2001 <sup>2/</sup>	9,578	1,130	387	11,095	32,928	4,011	1,387	38,326	12,736	1,656	645	15,037	55,242	6,797	2,419	64,458
2002 <sup>3/</sup>	10,417	1,250	475	12,142	35,771	4,469	1,702	41,943	13,841	1,862	778	16,480	60,029	7,581	2,955	70,565
2003 <sup>3/</sup>	10,932	1,336	557	12,825	37,258	4,663	2,010	43,930	14,674	1,992	916	17,582	62,863	7,991	3,483	74,337
2004 <sup>3/</sup>	11,334	1,413	636	13,384	38,498	4,867	2,308	45,673	15,369	2,119	1,051	18,540	65,201	8,399	3,996	77,597
2005 <sup>3/</sup>	11,578	1,472	700	13,750	39,219	4,995	2,556	46,770	15,817	2,203	1,158	19,177	66,613	8,670	4,414	79,697
2006 <sup>3/</sup>	12,072	1,552	734	14,358	40,870	5,235	2,698	48,803	16,674	2,329	1,220	20,222	69,616	9,115	4,652	83,383

<sup>1/</sup> Contempla solamente establecimientos formales, es decir, empresas cotizantes ante el IMSS

<sup>2/</sup> Para el año 2001 se considera la última información disponible (mes de enero)

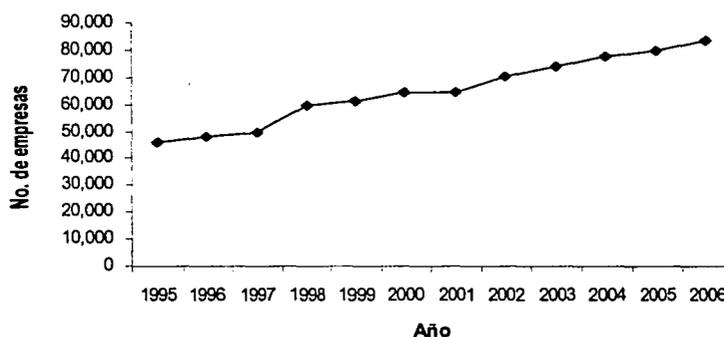
<sup>3/</sup> Datos pronosticados estadísticamente

Fuente: Elaboración propia en base a información del SIEM y el IMSS

<sup>22</sup> Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial, "Desarrollo de Consultores Internos", Enero, 2001.

Los cálculos anteriores revelan un crecimiento constante del mercado potencial para los próximos 5 años. La tasa de crecimiento promedio anual en el periodo 2001 – 2006 se estima sea del 4.4%.

**Grafica 5: Evolución del número de empresas de menor tamaño en la región del Bajío, 1995 - 2006\***



\* Nota: en el año 2001 contempla la última información disponible (enero).  
A partir de 2002 los datos son pronosticados.

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM – IMSS

Se pretende que en el periodo antes mencionado, y en función de que el proyecto vaya alcanzando un grado de madurez, se pueda tener una mayor participación en el mercado, lo va a permitir a este proyecto ser una empresa sustentable y con prestigio en la Región. Se estima que el número de MIPyME's atendidas vaya creciendo en función de que se logre mejorar paulatinamente la productividad por consultor y se optimicen los tiempos efectivos de atención.

### 2.3 Análisis de la Oferta de servicios de consultoría empresarial en la Región.

La oferta en la Región del Bajío de los distintos servicios de Consultoría no es muy amplia. De acuerdo a información obtenida de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, en la región existen 86 empresas que brindan el servicio<sup>23</sup>, sin embargo, el tipo de especialidades que abarcan es muy diverso.

Según la clasificación de los servicios de consultoría que se mencionan en el capítulo anterior, la CNEC agrupa esta actividad profesional en cinco grandes áreas de interés. A continuación se presenta una tabla que resume esta clasificación con el objetivo de tener una visión más clara de los distintos tipos de servicios de consultoría que existen en el mercado de la Región del Bajío.

<sup>23</sup> Cámara Nacional de las Empresas de Consultoría, "Directorio de Socios". Publicado por la CNEC, México 2000

Tabla 30: Clasificación de los Servicios de Consultoría por área y especialidad.

Área	Especialidades y Subespecialidades	
A. Economía e Inversión	1. Estudios Económicos: 1.1 Desarrollo sectorial y regional 1.2 Planeación Económica y Estratégica 1.3 Estudios de gran visión 1.4 Análisis Socioeconómico y Demográfico 1.5 Modelación Econométrica 1.6 Comercio Internacional 1.7 Estrategias de Globalización	2. Estudios de Inversión: 2.1 Estudios de Factibilidad 2.2 Planes de Negocios 2.3 Esquemas de financiamiento 2.4 Consultoría Integral en Proyectos de Inversión  3. Finanzas: 3.1 Ingeniería financiera 3.2 Planeación financiera 3.3 Fusiones y Adquisiciones 3.4 Administración de riesgos
B. Gestión	1. Producción: 1.1 Planeación y control de producción 1.2 Diseño industrial 1.3 Técnicas de Producción 1.4 Control de Calidad Total 1.5 Logística  2. Mercadotecnia: 2.1 Investigación de mercados 2.2 Estrategias de comercialización 2.3 Promoción y publicidad  3. Administración: 3.1 Planeación estratégica corporativa 3.2 Planeación y estructura de organización 3.3 Métodos y procedimientos 3.4 Reingeniería de procesos 3.5 Administración de Calidad Total 3.6 Auditoría integral 3.7 Asesoría legal 3.8 Contabilidad y Fiscal 3.9 Planeación de seguros y fianzas	4. Distribución: 4.1 Planeación y distribución 4.2 Logística del transporte 4.3 Optimización de almacenes e inventarios  5. Informática y Comunicaciones: 5.1 Planeación de sistemas de información 5.2 Diseño de sistemas 5.3 Desarrollo de software 5.4 Integración de sistemas  6. Recursos Humanos: 6.1 Desarrollo de R.H. 6.2 Selección de personal 6.3 Relaciones Industriales 6.4 Administración de sueldos 6.5 Capacitación  7. Inspección y Certificación: 7.1 Certificación 7.2 Inspección 7.3 Dictámenes y peritajes 7.4 Avalúos

<p><b>C. Planeación y Diseño</b></p>	<p>1. Urbanismo: 1.1 Desarrollo regional urbano y rural 1.2 Catastro 1.3 Planos reguladores</p> <p>2. Arquitectura: 2.1 Proyecto arquitectónico 2.2 Arquitectura del paisaje 2.3 Conservación de sitios y monumentos 2.4 Diseño de interiores</p> <p>3. Ingeniería en Infraestructura: 3.1 Proyectos de energía eléctrica 3.2 Proyectos hidráulicos y petroleros 3.3 Proyectos de Telecomunicaciones 3.4 Proyectos de tránsito y transporte</p> <p>4. Plantas Industriales: 4.1 Ingeniería básica y de detalle 4.2 Puesta en marcha de plantas 4.3 Proyectos llave en mano 4.4 Diagnósticos energéticos 4.5 Cogeneración</p>	<p>5. Ingeniería Estructural: 5.1 Estructuras metálicas y de concreto 5.2 Cimentaciones 5.3 Estructuras prefabricadas y especiales</p> <p>6. Instalaciones 6.1 Eléctricas, hidráulicas y sanitarias 6.2 Telecomunicaciones 6.3 Aire acondicionado/ventilación 6.4 Instalaciones especiales</p> <p>7. Ecología y Medio Ambiente 7.1 Planeación ambiental y estudios de ordenamiento ecológico 7.2 Estudios de impacto y riesgo ambiental 7.3 Auditorías ambientales 7.4 Proyectos y diseño de equipos y sistemas para el control de emisiones atmosféricas 7.5 Proyectos y diseño de equipos y sistemas para tratamiento de aguas 7.6 Proyectos y diseño de equipos y sistemas para el manejo de residuos sólidos y remediación de sitios</p> <p>8. Diseño Gráfico: 8.1 Imagen corporativa 8.2 Edición de documentos y publicaciones</p>
<p><b>D. Administración De Obras</b></p>	<p>1. Dirección: 1.1 Gerencia de proyecto 1.2 Gerencia de construcción 1.3 Dirección y supervisión de obra 1.4 Verificación de calidad</p> <p>2. Control de Calidad: 2.1 Laboratorio de mecánica de suelos 2.2 Laboratorio materiales de construcción 2.3 Laboratorio de análisis de agua 2.4 Laboratorio ecológico 2.5 Laboratorio metalográfico 2.6 Laboratorio de suelos agrícolas</p>	<p>3. Estudios y asesorías especializadas 3.1 Auditoría técnica 3.2 Dictámenes técnicos 3.3 Certificación de obra 3.4 Ingeniería económica y de costos 3.5 Auditoría de aseguramiento de calidad</p>

<b>E. Apoyo Tecnológico</b>	1. Desarrollo Tecnológico:	5. Sismología:
	1.1 Tecnologías de proceso, de productos y de materiales	5.1 Riesgo sísmico
	1.2 Tecnologías de automatización	5.2 Espectros de diseño
	1.3 Transferencia de tecnología	6. Hidrología:
	1.4 Sistemas geográficos de información	6.1 Hidrografía
	2. Topografía:	6.2 Hidrología superficial
	2.1 Topografía de superficie	6.3 Geohidrología
	2.2 Aerofotogrametría	6.4 Hidrología urbana
	2.3 Batimetría	6.5 Estudios Fluviomarítimos y oceanografía
	2.4 Topografía Subterránea	6.6 Estudios de hidrometría
	3. Geotecnia:	7. Meteorología
	3.1 Mecánica de suelos y rocas	7.1 Mediciones ambientales
	3.2 Túneles y obras subterráneas	7.2 Micrometeorología y Macrometeorología
	3.3 Estructuras térreas	8. Agropecuario
4. Geología:	8.1 Agrología	
4.1 Geofísica	8.2 Agronomía	
4.2 Geoquímica		
4.3 Geotermia		

Con base a esta clasificación, los servicios de Consultoría Empresarial que se plantean en la presente investigación se podrían clasificar en dos áreas: Economía e Inversión y Gestión; Ya que los servicios que se agrupan en dichas áreas son los que más se identifican con el producto aquí planteado.

En función de lo anterior, se puede identificar a la competencia directa mediante el tipo de servicios que ofrecen, es decir, los principales competidores para el proyecto van a ser aquellos que ofrezcan un servicio como el que aquí se plantea. En este sentido, se ha identificado en el mercado local, que como se mencionó comprende los tres principales Estados de la Región del Bajío (Aguascalientes, Guanajuato y Querétaro), 13 empresas que ofrecen servicios similares.

La siguiente tabla muestra los principales competidores identificados en la Región, así como sus últimos resultados<sup>24</sup>, esto con el objeto de cuantificar la oferta global del servicio en el mercado seleccionado; los datos que aquí se presentan son el resultado de una investigación directa realizada con los principales oferentes del servicios localizados y contactados a través de la CNEC, los datos correspondientes al número de empresas atendidas se refieren a los clientes y/o empresas de menor tamaño que recibieron algún tipo de Consultoría Empresarial en las áreas mencionadas anteriormente durante el año 2000.

<sup>24</sup> Los resultados mostrados fueron proporcionados por las mismas empresas. En el caso particular de los Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CRECE) de Aguascalientes, Guanajuato y Querétaro, sus números fueron tomados del "Informe de Resultados del mes de diciembre de 2000", elaborado y publicado por Nafin, S.N.C. Fid. Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial.

**Tabla 31: Principales oferentes de servicios de Consultoría Empresarial a MIPyME's en la región del Bajío.**

No.	Nombre de la Empresa	Domicilio	Resultados obtenidos en el año 2000
1	Red de Asesores Profesionales, S.C.	Montaña No. 110, Jardines del Moral. CP 37160 León, Gto.	250 empresas 135 capacitados
2	Pleno Desarrollo Consultores, S.C.	Pasaje Juan De Orozco No. 154-301, Centro. CP 37000 León, Gto.	190 empresas 318 capacitados
3	Juan Pablo Ramos Monjaraz	Lago Zumpango No. 354, Granada. CP 37306 León, Gto.	92 empresas 176 capacitados
4	Ing. José Luis Vázquez Aranda	Paseo de las Águilas No. 115, San Isidro. CP 37530 León, Gto.	86 empresas 191 capacitados
5	Consultores en Información Gráfica Digital, S.A. De C.V.	Parral Poniente No. 1-1106, Loma Bonita. CP 37420 León, Gto.	149 empresas 283 capacitados
6	Miguel Sergio Martínez García	Pueblito de Rocha Mz. 4 It. 14, Pueblito de Rocha. CP 36040 Guanajuato, Gto.	77 empresas 50 capacitados
7	Centro Regional para la Competitividad Empresarial de Guanajuato	Bldv. Vasco de Quiroga No. 101, Int. 605, Los Gavilanes. CP 37270 León, Gto.	99 empresas 219 capacitados
8	Creceer Asesores, S.C.	Juan Caballero y Osio No. 6, Jardines de Querétaro. CP 76020 Querétaro, Qro.	163 empresas 330 capacitados
9	SIDEA, S.C.	Hacienda El Jacal No. 412, Jardines de la Hacienda. CP 76180 Querétaro, Qro.	226 empresas 100 capacitados
10	Lesser Y Asociados, S.A. De C.V.	Río Guadalquivir No. 3, Pathe. CP 76020 Querétaro, Qro.	237 empresas 500
11	Centro Regional para la Competitividad Empresarial de Querétaro	Av. Zaragoza No. 279, despacho 110 y 111, Centro. CP 76030, Querétaro, Qro.	164 empresas 277 capacitados
12	Centro Regional para la Competitividad Empresarial de Aguascalientes	Centro Comercial Plaza Kristal, Mezanine 13, Col. San Luis. CP 20250, Aguascalientes, Ags.	307 empresas 550 capacitados
13	Supervisión y Consultoría, S.A. de C.V.	Ezequiel Chavez No. 110-202, Centro. Aguascalientes, Ags.	196 empresas 75 capacitados
<b>Oferta Total del Servicio en la Región</b>			<b>2,236 empresas atendidas y 3,204 empresarios capacitados</b>

Las 13 empresas identificadas como competencia directa para el proyecto, atendieron en conjunto durante el año 2000, a 2,236 establecimientos en servicios de Consultoría Empresarial y a 3,204 empresarios en servicios de Capacitación, principalmente en cursos básicos sobre temas de administración, finanzas, recursos humanos, planeación estratégica, reformas fiscales, etc. El perfil de sus clientes<sup>25</sup>, es, principalmente, micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores comercial, industrial, y de servicios; Por lo que se refiere a los subsectores, los más atendidos son comercio al por

<sup>25</sup> Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, "Sectores de Demanda". En: Directorio de Socios, publicado por la CNEC, México 2000

menor, comercio al por mayor, servicios financieros, de educación / investigación, transporte, vivienda, turismo, salud, eléctrico, construcción, comunicaciones, agropecuario / forestal, entre otros.

Las principales ciudades y municipios de los tres Estados en las que se ofrecen los servicios de Consultoría Empresarial son: Aguascalientes, Jesús María, Calvillo, León, Guanajuato, Silao, Celaya, Irapuato, San Miguel de Allende, San Francisco del Rincón, Querétaro, San Juan del Río, Ezequiel Montes y Tequisquiapan, principalmente.

Con el objeto de tener una mayor penetración en el mercado y abarcar un amplio margen de este, en el proyecto se plantea contar con una oficina matriz y dos sucursales. En el próximo capítulo se define la macro y la micro localización de estos tres centros de atención empresarial, así como los requerimientos de infraestructura técnica y humana que se requieren para tal objetivo.

Por lo que se refiere al análisis de la competencia, existen varios aspectos interesantes que es necesario destacar. Se ha identificado a la Red de Centros Regional para la Competitividad Empresarial como uno de los competidores más fuertes, esta empresa es un Fideicomiso privado dependiente de la Secretaría de Economía. Tiene presencia en casi 100 ciudades de todo el país, ofrece servicios de Consultoría Empresarial, Capacitación, Estudios de Factibilidad, Mercado, Consultoría Grupales y Análisis Sectoriales a MIPYME's. Su principal ventaja es que el costo del servicio, al tener apoyo del Gobierno Federal, es muy accesible. Para el caso de las micro empresas, se cobra un precio de \$2,400 pesos, es decir, un subsidio del 90% del costo del servicio, las pequeñas, pagan \$10,000 con un subsidio del 60% y las medianas pagan \$20,000, con un subsidio del 45%<sup>26</sup>. En la región, cuentan con oficinas en las ciudades de Querétaro, León, Aguascalientes (dos oficinas) y San Juan del Río. Su principal desventaja es que, al ser un programa del Gobierno Federal, su operación esta restringida a las políticas y lineamientos que este le trace. Así mismo, los empresarios tienen cierta reserva de adquirir los servicios del CRECE porque piensan que al ser un programa de Gobierno, van a tener problemas fiscales o legales, sobre todo por la cuestión del manejo de información confidencial que se debe entregar a l consultor para que este puede realizar el diagnóstico de la empresa.

Otro de los competidores fuertes que se han identificado en el mercado, es la empresa Red de Asesores Profesionales, S.C., esta opera como una sociedad de consultores independientes que ha tenido mucho impacto en la Región. Las especialidades que abarca son muy amplias, desde estudios de imagen corporativa y mercado, hasta análisis de viabilidad financiera para proyectos e inversiones. Su principal desventaja es que, al ser una empresa de consultores independientes, no maneja un estándar de calidad en el servicio ni una metodología de atención homogénea, así mismo, los precios que cobra son elevados, además de manejar una política de discriminación de precios muy irregular. Su principal ventaja, es que, por su misma estructura de consultores independientes, abarca un margen territorial de mercado muy amplio, principalmente en los Estados de Guanajuato y Aguascalientes, además de gozar de un buen posicionamiento del mercado local.

<sup>26</sup> Fuente: D.O.F. Miércoles 20 de Enero de 1999.

## 2.4 Mercado para el Proyecto.

Con base a la situación anteriormente descrita y desde el punto de vista de la oferta local en la Región del Bajío, se puede determinar que existe un campo muy amplio para la instalación de nuevas empresas que brinden servicios de Consultoría Empresarial y Capacitación a las MIPyME's.

Su instalación tendría cabida en el mercado local del Bajío, donde se estima que en el año 2000 hubo un déficit del servicio muy grande. De las 64,642 MIPyME's de los sectores industrial, comercial y de servicios identificadas en la región, solo 2,236 fueron atendidas en servicios de Consultoría Empresarial y 3,204 en servicios de Capacitación, lo que deja un margen amplísimo de intervención para el proyecto.

Si se supone que la Oferta del servicio que se ha identificado, mantiene un crecimiento promedio anual del 15% en el número de empresas atendidas, se puede construir el siguiente cuadro:

**Cuadro 6: Comparativo de la Oferta y Demanda estimadas para los servicios de Consultoría Empresarial y Capacitación 2000 - 2006<sup>1/</sup>**

Año	Oferta Estimada	Demanda Estimada	Mercado para el Proyecto
2000	5,440	64,642	59,202
2001	6,256	64,458	58,202
2002	7,194	70,565	63,371
2003	8,274	74,337	66,064
2004	9,515	77,597	68,082
2005	10,942	79,697	68,756
2006	12,583	83,383	70,800

<sup>1/</sup> Datos pronosticados estadísticamente. En el caso de la Oferta del Servicio se contempla un crecimiento del 15% anual, en la Demanda se considera una proyección estadística con base a la tendencia histórica.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del IMSS-SIEM y la CNEC.

Lo anterior muestra que el mercado potencial para el proyecto es muy amplio para los próximos 5 años, dejando un excelente margen para la instalación de empresas como la que se plantea en la presente investigación. El éxito del proyecto, considerando el vasto mercado que se ha identificado, va a depender de que se logre una productividad por consultor óptima y del trabajo de promoción del servicio. En este sentido, los mecanismos de comercialización que se utilicen van a ser determinantes para el objetivo planteado. En el próximo apartado de este capítulo, se hace el análisis de los mecanismos de comercialización que más se apegan a las necesidades del proyecto, con el fin de que se pueda determinar cual o cuales son los más convenientes, en términos de efectividad y costo.

## **2.5 Mecanismos de comercialización para los servicios de consultoría empresarial en la Región.**

La comercialización que se debe realizar para servicios de este tipo, es directa, es decir, no existe ningún intermediario entre el productor del servicio y el consumidor final. Esto, por un lado, tiene la ventaja de que no existen márgenes de ganancia para intermediarios que eleven el precio del servicio para el consumidor final, lo que lo hace más atractivo. Sin embargo, al ser el productor quien vende directamente sus servicios, este absorbe por completo los costos de venta, además de que el esfuerzo de promoción que se deben hacer para tener un impacto en la Región, significa una fuerte inversión de recursos.

Considerando lo anterior, se ha determinado que los servicios de Consultoría Empresarial y Capacitación sean comercializados de manera directa. Para tener un mayor impacto en el mercado, es necesario realizar un trabajo de promoción que permita dar a conocer los servicios que se ofrecen entre el mercado potencial. Para tal efecto, la estructura orgánica del Proyecto contempla un área de promoción que va a ser la encargada de establecer contactos con Organismos y Cámaras Empresariales, así como con los Medios de Comunicación en la Región, con el objetivo de dar a conocer los servicios que se han diseñado, las ventajas de estos y como pueden ayudar a las MIPyME's a resolver sus problemas de competitividad.

Para tal fin, se pretende hacer uso de distintos medios de comunicación que pueden impactar entre la población empresarial de la Región. Los principales son:

- Foros y exposiciones empresariales.
- Revistas Especializadas
- Anuncios en la Radio (en programas locales escuchados por nuestro mercado potencial: noticias, negocios, etc.)
- Directorio Telefónico
- Carteles y Espectaculares
- Volantes, folletos y trípticos.

## 2.6 Análisis de los precios en la Región para los servicios de consultoría empresarial.

A través de una investigación directa en el mercado, se ha identificado que los principales oferentes de servicios de Consultoría Empresarial en la Región del Bajío participan en un mercado de libre competencia, donde el precio es fijado en función de la relación entre la oferta y la demanda del servicio. En consideración de lo anterior, el proyecto participará en un mercado en competencia donde existe establecido un precio de mercado para los servicios similares, por lo que tendrá que ser aceptante de dicho precio. Para efectos de cálculo y referencia, en la presente investigación se considera un precio promedio del servicio que servirá como referencia en la evaluación del mismo.

Mediante una encuesta directa realizada con los principales oferentes del servicio que se han localizado en el Bajío, es posible hacer una estimación del precio promedio de mercado para los servicios de Consultoría Integral y Capacitación. Cabe señalar que para este tipo de servicios el precio se cobra por hora de atención, en el caso del diagnóstico integral y lo que se ha denominado como los otros servicios (estudios de mercado, de factibilidad, proyecciones financieras, proyectos de inversión, etc.); lo anterior significa que el precio que se cobre va a depender del tamaño de la empresa que se trate.

El anterior razonamiento se basa en el hecho de que el tiempo efectivo de atención (TEA) para una empresa micro es de 23 horas, para una pequeña es de 38 y para una mediana es de 56<sup>27</sup> en lo que se refiere al diagnóstico integral; esta diferencia en los TEA por tamaño de empresa, se debe a que la complejidad y estructura de cada una de estas es diferente, así mismo, el grado de especialización y experiencia que debe tener un Consultor debe ser mayor en el caso de algunos clientes pequeños y medianos.

Por lo que se refiere al servicio de capacitación, en la investigación de campo realizada, se observó que el servicio es cobrado principalmente en dos modalidades, por empresario participante o por curso impartido, cuando los costos por organizar el evento (local, servicio de café, material, audiovisuales, etc.) corre por cuenta de la empresa a la que se le vendió el servicio.

El cuadro no. 7, que a continuación se presenta muestra el precio promedio por hora en el servicio de Consultoría Empresarial y el precio promedio por empresario capacitado que cobran los principales oferentes en la Región. Cabe destacar que estos datos fueron proporcionados por ellos y contempla el precio por un servicio similar al que se ofrece en el proyecto; las cifras corresponden a un promedio de lo cobrado durante al año 2000.

---

<sup>27</sup> Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial, "Desarrollo de Consultores Internos", Enero 2001.

**Cuadro 7: Precio promedio de mercado para los Servicios de Consultoría Empresarial y Capacitación**  
 Información correspondiente al año 2000

Nombre de la Empresa	Tarifa cobrada promedio por hora <sup>1/</sup> de Consultoría	Tarifa cobrada promedio por empresario capacitado <sup>1/</sup>
Red de Asesores Profesionales, S.C.	1,060	495
Pleno Desarrollo Consultores, S.C.	1,200	550
Juan Pablo Ramos Monjaraz	730	375
Ing. José Luis Vázquez Aranda	680	455
Consultores en Información Grafica Digital, S.A. De C.V.	1,140	600
Miguel Sergio Martínez García	679	375
Centro Regional para la Competitividad Empresarial de Guanajuato <sup>2/</sup>	-	495
Crece Asesores, S.C.	950	395
SIDEA, S.C.	700	890
Lesser Y Asociados, S.A. De C.V.	870	455
Centro Regional para la Competitividad Empresarial de Querétaro <sup>2/</sup>	-	495
Centro Regional para la Competitividad Empresarial de Aguascalientes <sup>2/</sup>	-	495
Supervisión y Consultoría, S.A. de C.V.	900	355
<b>Precio promedio del Servicio en la Región</b>	<b>\$685</b>	<b>\$495</b>

<sup>1/</sup> Cifras en pesos.

<sup>2/</sup> Para el caso de los CRECE no se tiene dato del costo por hora del servicio de Consultoría, ya que por políticas establecidas ellos cobran una tarifa fija que tiene subsidio del Gobierno Federal.

Fuente: Elaboración Propia con base a información proporcionada por las mismas empresas.

### 2.6.1 Fijación del precio para los servicios ofrecidos.

Con base al anterior análisis, se puede fijar el precio del servicio de Consultoría Integral para las MIPyME's en la Región del Bajío, en \$685 (más IVA) por hora efectiva de atención y en \$495 (mas IVA) por empresario participante en el servicio de Capacitación. La siguiente tabla muestra el costo total del Servicio de Diagnóstico Integral por tamaño de empresa, considerando el precio por hora y el distinto TEA para cada tamaño de establecimiento, así como el costo medio de los Otros Servicios considerando un promedio de 15 horas de atención.

**Cuadro 8: Precio de los Servicios de Consultoría en la Región del Bajío**  
 (Cifras en pesos)

Servicio	TEA <sup>1/</sup> (A)	Precio promedio por hora de servicio (B)	Costo Total del Servicio (A)*(B)
Diagnóstico Integral	Micro	\$685	15,755
	Pequeña		26,030
	Mediana		38,360
<b>Otros servicios</b>	15		10,275

<sup>1/</sup> Tiempo efectivo de atención por tamaño de empresa y por tipo de servicio.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación directa y a información proporcionada por el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial.

## Referencias de Información del Estudio Socio – Económico de la región del Bajío:

- <sup>1</sup> INEGI. Sistema de Cuenta Nacionales, Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 1993-1997
- <sup>2</sup> INEGI. Sistema de Cuenta Nacionales, Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 1993-1997
- <sup>3</sup> INEGI. Sistema de Cuenta Nacionales, Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 1993-1997
- <sup>4</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998. ITESM, La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>5</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>6</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>7</sup> Encuesta Nacional Demográfica 1997. INEGI. Censo de Población y Vivienda 1995, \*Datos Pronosticados Estadísticamente
- <sup>8</sup> CEE. INEGI. Cuadernos de Información Oportuna Regional. Segundo Trimestre 1996 y 1998. CONAPO. Situación Demográfica de los Estados, 1996. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>9</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>10</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>11</sup> INEGI. Anuarios Estadísticos de los Estados, 1997. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>12</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>13</sup> SECOFI. Sistema Mexicano de Promoción de parque Industriales. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>14</sup> Parques, Ciudades y Corredores Industriales de México, INEGI. Censos Económicos 1999 Enumeración Integral, Resultados Oportunos
- <sup>15</sup> INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda 2000, Resultados Preliminares
- <sup>16</sup> Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 1997, INEGI. Panorama Sociodemográfico
- <sup>17</sup> Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 1997, INEGI. Panorama Sociodemográfico \*Datos Pronosticados Estadísticamente
- <sup>18</sup> Encuesta Nacional Demográfica 1997. INEGI. Censo de Población y Vivienda 1995, \*Datos Pronosticados Estadísticamente
- <sup>19</sup> SIEM. Empleos registrados según información del IMSS
- <sup>20</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>21</sup> Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 1997, INEGI. Panorama Sociodemográfico \*Datos Pronosticados Estadísticamente
- <sup>22</sup> INEGI. Atlas de los profesionistas en México, 1995. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>23</sup> ANUIES, Anuarios Estadístico, 1997. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>24</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>25</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>26</sup> INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda 2000, Resultados Preliminares
- <sup>27</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>28</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>29</sup> Grupo Editorial Expansión. Las 500 empresas más importantes de México, 1997. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>30</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>31</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>32</sup> IMSS. Coordinación de Cobranza, Emisión Mensual Anticipada (EMA) y Emisión IMSS como patrón, Junio de 1998
- <sup>33</sup> IMSS. Coordinación de Cobranza, Emisión Mensual Anticipada (EMA) y Emisión IMSS como patrón, Junio de 1998
- <sup>34</sup> IMSS. Coordinación de Cobranza, Emisión Mensual Anticipada (EMA) y Emisión IMSS como patrón, Junio de 1998
- <sup>35</sup> IMSS. Coordinación de Cobranza, Emisión Mensual Anticipada (EMA) y Emisión IMSS como patrón, Junio de 1998
- <sup>36</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>37</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>38</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>39</sup> INEGI. Anuarios Estadísticos de los Estados, 1997. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>40</sup> INEGI. Anuarios Estadísticos de los Estados, 1997. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>41</sup> INEGI. Anuarios Estadísticos de los Estados, 1997. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>42</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>43</sup> SECOFI; Dirección General de Inversión Extranjera. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>44</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>45</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>46</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>47</sup> CEE. Encuesta de Competitividad, 1998, Escala 0-5. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>48</sup> CEE. INEGI. Cuadernos de Información Oportuna Regional. Segundo Trimestre 1996 y 1998. CONAPO. Situación Demográfica de los Estados, 1996. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999
- <sup>49</sup> INEGI. Anuarios Estadísticos de los Estados, 1997. ITESM. La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999

## CAPITULO 3: ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO

### 3.1 Tamaño óptimo de la empresa.

Con base a la estimación del mercado potencial para los servicios planteados en la presente investigación, se puede determinar un tamaño óptimo de la empresa. En el anterior capítulo se menciona que, para el año 2000, en la Región del bajo hubo una demanda insatisfecha del servicio de alrededor de 59,000 empresas de menor tamaño. Este mercado representa una gran oportunidad para proyectos de este tipo, sin embargo, en el tamaño de la planta es pertinente considerara factores limitantes como son los recursos con los que se cuenta, tanto de índole material como humano.

En la planeación estratégica del proyecto, se tiene contemplado tener un crecimiento programado, esto es, iniciar la operación con la instalación de una oficina matriz en la ciudad de León Guanajuato, ya que es aquí donde se ha identificado un mercado potencial más amplio. Posteriormente, en el segundo año de operación de la empresa, cuando se alcance un grado de madurez mayor de esta y se haya superado la curva de aprendizaje, se pretende abrir dos oficinas sucursales en las ciudades de Querétaro y Aguascalientes, aprovechando la estructura administrativa y estratégica de la organización. La capacidad instalada en horas de atención empresarial para el primer año de operación es la siguiente:

**Cuadro 9: Capacidad instalada de la empresa en el primer año**

Número de Consultores	8
Horas efectivas consultor por jornada <sup>1/</sup>	5
Horas efectivas consultor por mes <sup>2/</sup>	106
Horas efectivas consultor por año <sup>3/</sup>	1,162
Capacidad de Atención Empresarial instalada	9,293

<sup>1/</sup> Se consideró el 60% de tiempo efectivo de trabajo de una jornada de 8hrs

<sup>2/</sup> Se consideran 22 días laborables en promedio por mes

<sup>3/</sup> Se consideran 11 meses al año en promedio, descontando 2 semanas de vacaciones y 2 semanas para capacitación o permisos especiales

Fuente: Elaboración propia en base a información de la investigación

Esta estructura contempla para el primer año de operación una plantilla de 8 consultores que trabajen en promedio 5 horas efectivas al día en la elaboración de los diagnósticos de los clientes, ya que a la jornada de trabajo habitual de 8 horas, debemos descontar los tiempos de traslado para las visitas a las empresas, los tiempos muertos, los tiempos requeridos para reuniones en donde se compartan los puntos de vista, así mismo, los tiempos de descanso y relajamiento que requiere un consultor dentro de su jornada de trabajo, ya que al ser esta una tarea que le exige plena concentración, en ocasiones es necesario tomar un receso y despejar la mente. Lo anterior suma, considerando un promedio de 22 días laborales al mes, una capacidad por consultor de 106 horas mensuales, acumulando en el año un total de 1,162 horas, si suponemos en promedio 11 meses de trabajo por consultor, ya que a los 12 meses del año descontamos 1 mes por los días inhábiles, las vacaciones, los permisos especiales por cuestiones personales, así como una semana de capacitación por año.

Para el segundo año de operación del proyecto, considerando la ampliación de la capacidad instalada con la apertura de dos oficinas sucursales, se pretende contar con una plantilla de 16 consultores, 8 en la oficina matriz y 4 en cada una de las oficinas sucursales. El siguiente cuadro muestra la capacidad instalada en horas para el proyecto a partir del segundo año bajo los mismos supuestos de productividad establecidos en el primer año.

**Cuadro 10: Capacidad instalada de la empresa a partir del segundo año**

Número de Consultores	16
Horas efectivas consultor por jornada <sup>1/</sup>	5
Horas efectivas consultor por mes <sup>2/</sup>	106
Horas efectivas consultor por año <sup>3/</sup>	1,162
Capacidad de Atención Empresarial instalada	18,586

<sup>1/</sup> Se consideró el 60% de tiempo efectivo de trabajo de una jornada de 8hrs

<sup>2/</sup> Se consideran 22 días laborables en promedio por mes

<sup>3/</sup> Se consideran 11 meses al año en promedio, descontando 2 semanas de vacaciones y 2 semanas para capacitación o permisos especiales

Fuente: Elaboración propia en base a información de la investigación

Cabe destacar que los anteriores cálculos presentan una capacidad instalada que se determina bajo supuestos de productividad establecidos, no obstante, la utilización de esta va a variar en función de la demanda del servicio y del progreso en la productividad por consultor con el objetivo de disminuir los tiempos efectivos de atención, una vez que se haya logrado superar la curva de aprendizaje. Adicionalmente, la captación de empresas es un proceso que tenderá a ser de menor a mayor, y que se irá incrementando en función de que el proyecto vaya logrando tener presencia en el mercado, lo que se pretende lograr con las recomendaciones de los mismos empresarios atendidos y con los esfuerzos de promoción para el servicio que se realicen, en ferias empresariales, medios de comunicación y con Organismos y Cámaras del sector productivo de la Región.

Para poder determinar la captación de empresas en los primeros cinco años de vida del proyecto es necesario tomar en cuenta cuatro variables:

- La capacidad instalada del proyecto.
- La demanda del servicio.
- La ciclicidad del mercado durante el año
- El proceso paulatino de aceptación de los servicios.
- La curva de aprendizaje de los consultores.

A continuación se presenta un cuadro con el programa de atención empresarial para los distintos servicios que se plantean en la presente investigación: Consultoría Integral, Capacitación Empresarial y los Otros Servicios (principalmente estudios de mercado, factibilidad, proyecciones financieras, estudios administrativos y de control, proyectos de inversión, etc.) para los primeros diez años de vida del proyecto, considerando las anteriores variables.

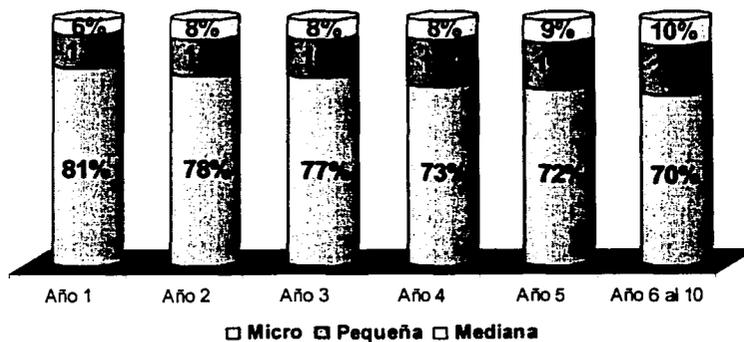
**Cuadro 11: Programa de Atención Empresarial para los Servicios del Proyecto**  
Del año 1 al 10

	Servicio				Capacitación	Otros Servicios	Total de Atención Empresarial
	Diagnóstico Integral						
	Micro	Pequeña	Mediana	Total			
<b>AÑO 1</b>	114	19	8	141	120	30	291
<b>AÑO 2</b>	156	29	16	201	170	45	416
<b>AÑO 3</b>	183	36	18	237	200	62	499
<b>AÑO 4</b>	202	52	21	275	250	85	610
<b>AÑO 5</b>	226	58	29	313	300	100	713
<b>AÑO 6 al 10</b>	246	70	37	353	350	120	823

Fuente: Elaboración propia con base a la estructura contemplada y a la información del estudio de mercado.

El inicio de la operación se estima sea en mayo de 2002, cuando se capten las primeras empresas. En este primer año, se espera atender en el servicio de Consultoría Integral, que es el principal servicio del proyecto, un total de 141 empresas 81% de tamaño micro, 13% pequeñas y 6% medianas; esta mezcla se deberá ir moviendo a lo largo del tiempo hasta alcanzar la distribución de 70% empresas micro, 20% pequeñas y 10% medianas, a partir del sexto año de vida del proyecto. Se considera que la mezcla anterior es la óptima puesto que es la que mayores ingresos puede generar al proyecto por concepto de este servicio, considerando la composición del mercado en la región, el perfil de los consultores y los distintos tiempos de atención que se invierten en cada uno de los tamaños de empresa. A continuación se presenta una gráfica con la mezcla de la cartera del programa de atención establecido en el cuadro anterior, para el servicio de Consultoría Integral.

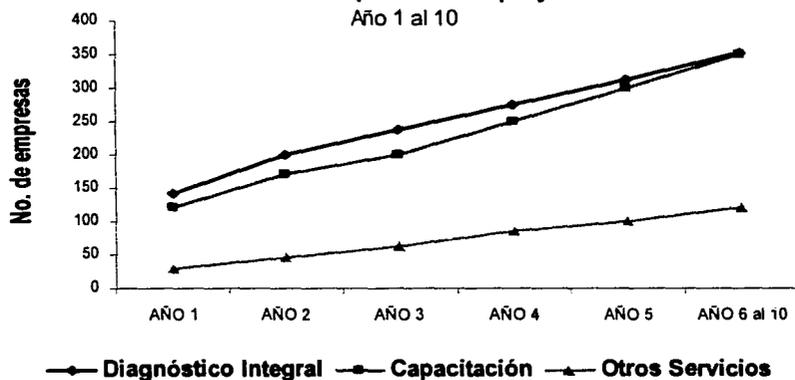
**Grafica 6: Mezcla de atención empresarial para el servicio de Consultoría**



Por lo que se refiere a servicios de Capacitación, se pretende utilizar a este como un mecanismo de promoción del servicio principal, es decir, la Consultoría Integral. Lo anterior mediante la participación en foros empresariales donde se puedan vender cursos de capacitación básicos y donde se puedan impartir pláticas para sensibilizar a los empresarios sobre la importancia de realizar un Diagnóstico Integral a sus empresas, para identificar y solucionar sus principales problemáticas, a través del acercamiento de las herramientas apropiadas para ser competitivas. Para el primer año de vida del proyecto, se estima poder capacitar a 120 empresarios, principalmente en cursos básicos (de 8 horas de duración) sobre temas de administración, finanzas, planeación estratégica, sistemas de producción, recursos humanos, etc. Posteriormente, se pretende introducir cursos, diplomados y seminarios más especializados (Marketing, organización, habilidades directivas y gerenciales, análisis de información financiera para la toma de decisiones, etc.), organizados conjuntamente con Instituciones Académicas y Organismos Gubernamentales de la Región.

Los Otros Servicios, se pretende sean vendidos principalmente a empresarios que previamente hayan tomado la Consultoría Integral, pues este diagnóstico permite identificar la necesidad de realizar un estudio o proyecto más específico para las áreas más débiles de una empresa. Estos servicios están planteados para ser un servicio de continuidad donde los clientes atendidos puedan acercarse para que se les realice un proyecto de inversión, un análisis de viabilidad, un estudio de factibilidad financiera, un estudio de mercado, o algún otro tipo de estudio con duración aproximada de 15 horas en promedio efectivas de atención. Durante el primer año, se pretende atender a 30 MIPyME's de tamaño indistinto en este tipo de servicios.

**Grafica 7: Evolución de los Servicios de Atención Empresarial del proyecto**



La gráfica anterior muestra la evolución de los servicios de Consultoría, Capacitación y Otros Servicios, que se han denominado como la Atención Empresarial del proyecto; en el primer año de vida de este, se estima atender a 291 clientes en los distintos servicios, a partir del segundo año, ya con la estructura completa funcionando, se estima incrementar la venta de servicios en un 23% promedio anual, hasta alcanzar un grado de madurez, a partir del 6 año, que permita tener la capacidad de atender a un poco más de 800 clientes anualmente en los distintos servicios.

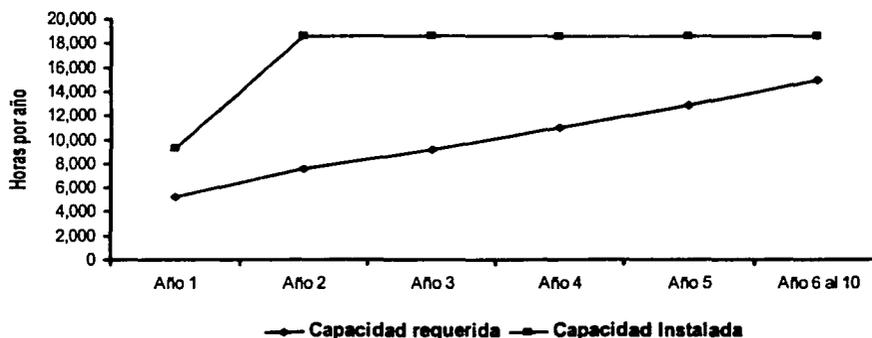
En función de lo anterior, el grado de aprovechamiento de la capacidad instalada del proyecto irá aumentando a lo largo del tiempo. Si se toma en cuenta la capacidad instalada en horas de atención de la empresa, para el primer año y a partir del segundo de vida del proyecto, y el programa de atención empresarial, se observa que para el primer año de operación el porcentaje de utilización de la planta es del 56%. Para el segundo año, al crecer la estructura del proyecto en un 100% y la utilización en horas en solo 47%, por la curva de aprendizaje de los nuevos consultores de las oficinas sucursales, el grado de aprovechamiento de la planta disminuye al 41%. A partir del 6 año de vida del proyecto, el porcentaje de utilización de la planta se establece en 81%, el cual se considera el óptimo bajo un escenario conservador, sin embargo, si la demanda por el servicio fuera mayor a la estimada (bajo un escenario optimista), se tendría la capacidad de atender un mayor número de empresas. A continuación se presentan el cuadro y la grafica que ilustra lo anterior.

**Cuadro 12: Evolución del porcentaje de utilización de la capacidad instalada del proyecto**  
Del año 1 al 10

	TEA por servicio (hrs)	Consultoría			Capacitación	Otros Servicios	Total de Clientes	Capacidad Instalada (hrs)	Porcentaje de utilización
		Micro	Pequeña	Mediana					
		23	38	56					
<b>AÑO 1</b>	Número de clientes	114	19	8	120	30	<b>291</b>	9,293	56%
	Capacidad requerida (hrs)	2,622	722	448	960	450	<b>5,202</b>		
<b>AÑO 2</b>	Número de clientes	156	29	16	170	45	<b>416</b>	18,586	41%
	Capacidad requerida (hrs)	3,588	1,102	896	1,360	675	<b>7,621</b>		
<b>AÑO 3</b>	Número de clientes	183	36	18	200	62	<b>499</b>	18,586	49%
	Capacidad requerida (hrs)	4,209	1,368	1,008	1,600	930	<b>9,115</b>		
<b>AÑO 4</b>	Número de clientes	202	52	21	250	85	<b>610</b>	18,586	60%
	Capacidad requerida (hrs)	4,646	1,976	1,176	2,000	1,275	<b>11,073</b>		
<b>AÑO 5</b>	Número de clientes	226	58	29	300	100	<b>713</b>	18,586	70%
	Capacidad requerida (hrs)	5,198	2,204	1,624	2,400	1,500	<b>12,926</b>		
<b>AÑO 6 al 10</b>	Número de clientes	246	70	37	350	120	<b>823</b>	18,586	81%
	Capacidad requerida (hrs)	5,658	2,660	2,072	2,800	1,800	<b>14,990</b>		

Fuente: Elaboración propia.

**Grafica 8: Evolución del grado de aprovechamiento de la planta**  
Año 1 al 10 de vida del proyecto



### 3.1.1 Requerimientos y necesidades de recursos humanos, infraestructura y equipo.

#### Recursos Humanos.

El principal recurso que se necesita para un proyecto de este tipo es el humano, puesto que la Consultoría es una actividad basada en conocimientos teórico – prácticos y se requiere de personal profesional con experiencia en actividades de este tipo en empresas de menor tamaño. En la presente investigación, se plantea un esquema de remuneraciones variables para el personal que intervenga directamente en el proceso de la prestación de los servicios, incluida la promoción de estos. Este esquema es favorable para empresas de este tipo, puesto que el costo más importante en el que incurren las empresas de Consultoría es la nómina, ya que lo que venden es tiempo de atención de un consultor. Este esquema de remuneraciones variables tiene como objetivo mantener los costos fijos mínimos posibles, a la vez de que alienta al personal a realizar su labor mas eficientemente puesto que parte de su ingreso es integrado por un porcentaje de participación de lo que se facture a los clientes. Los salarios para el director, el gerente de consultoría, los consultores senior, junior y el asistente de promoción, están integrados por una remuneración fija, que representa una parte del salario que se paga en la región a puestos similares, y el resto de su ingreso esta conformado por un porcentaje de las ventas, bajo el siguiente esquema:

**Cuadro 13: Participación sobre las ventas del servicio para el personal**

Puesto	% de participación de los Servicios		
	Diagnóstico Integral	Capacitación	Otros Servicios
Director <sup>1/</sup>	7.0%	7.0%	7.0%
Gerente de Consultoría <sup>1/</sup>	4.5%	4.5%	4.5%
Consultor Senior <sup>2/</sup>	20.0%	20.0%	20.0%
Consultor Junior <sup>2/</sup>	20.0%	-	20.0%
Asistente de promoción <sup>2/</sup>	1.0%	1.0%	1.0%

<sup>1/</sup> Porcentaje de participación sobre el total de la facturación.

<sup>2/</sup> Porcentaje de participación sobre los servicios vendidos y/o atendidos de manera individual.

Para el caso del director y la gerencia de consultoría, su ingreso fijo se completará con una participación del 7 y el 4.5%, respectivamente, del total de los servicios vendidos. Para el caso de los consultores (junior y senior) la participación será del 20% sobre el servicio que hayan atendido, es decir, los diagnósticos realizados, los cursos de capacitación impartidos y los otros servicios prestados de manera individual; el diferencial de ingresos para estos dos niveles de consultores radica en que los senior dan capacitación y los junior no, además de que los consultores senior, por su perfil y mayor experiencia, son los que atenderán a los clientes pequeños y medianos, quienes pagan más por el servicio por su mayor complejidad. Por último, el asistente de promoción recibirá un 1% sobre la facturación de las empresas que canalice. Para los puestos de la gerencia administrativa, el asistente de la dirección, el asistente contable y el puesto de recepcionista, sus remuneraciones serán bajo un esquema 100% fijo, puesto que sus funciones cubren actividades que son principalmente de control y administración interna, por lo que su desempeño no esta directamente ligado con la venta del servicio.

Adicionalmente, este esquema de remuneraciones variables permite disminuir el costo de la carga social y fiscal por la generación de empleos, puesto que dichas contribuciones se pagan solo de la parte fija del salario que recibe el personal, para la parte variable, el impuesto es pagado directamente por el trabajador. A continuación se muestra un cuadro con los niveles salariales establecidos para todo el personal bajo los criterios antes mencionados.

**Cuadro 14: Requerimiento y costos de los Recursos Humanos para el proyecto**  
**Datos mensuales**  
**(Cifras en pesos)**

Puesto	No. de Plazas (A)	Salario Base Mensual (B)	Prestaciones <sup>1/</sup> (C)	Salario integrado (B+C)	Carga Fiscal <sup>2/</sup> (D)	Total por Puesto [(B+C)+ (D)] * (A)
Director	1	7,000	1,322	8,322	1,750	10,072
Gerente de Consultoría	1	4,500	850	5,350	1,125	6,475
Gerente Administrativo	1	10,000	1,889	11,889	2,500	14,389
Consultor Senior	5	3,000	567	3,567	750	21,583
Consultor Junior	11	2,000	378	2,378	500	31,656
Asistente de Promoción	1	1,625	307	1,932	406	2,338
Asistente de Dirección	1	5,500	1,039	6,539	1,375	7,914
Asistente Contable	1	4,000	756	4,756	1,000	5,756
Recepcionista	3	3,500	661	4,161	875	15,108
<b>Total de la Nómina Mensual</b>	<b>25</b>	<b>41,125</b>	<b>7,768</b>	<b>48,893</b>	<b>10,281</b>	<b>115,291</b>

Fuente: Investigación propia de los tabuladores salariales para puestos similares en la región, Junio '01.

<sup>1/</sup> Se consideran prestaciones de Ley, 20 días de aguinaldo, 1 bono anual de productividad equivalente a 1 mes de salario y vales de despensa equivalentes al 5% del salario base. Datos mensuales

<sup>2/</sup> Se considera una carga fiscal y social del 25% sobre el salario base mensual. Incluye las cuotas del IMSS, Infonavit, SAR e Impuesto sobre nómina

Bajo el supuesto de que se logra vender el total de los servicios presupuestados, las remuneraciones del personal que laboraría bajo el esquema variable, quedarían de la siguiente manera; Es importante señalar que estos importes están considerados en los costos variables del proyecto, dentro del presupuesto de gastos de producción.

**Cuadro 14b: Salario integrado (fijo<sup>1/</sup> + variable) del personal que interviene directamente en la prestación de los servicios**  
**Datos mensuales**  
**(Cifras en pesos)**

AÑO	Director			Gerente de Consultoría			Consultor Senior			Consultor Junior			Asistente de Promoción		
	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total	Fijo	Variable	Total
1	8,322	17,297	25,619	5,350	11,119	16,469	3,567	6,919	10,486	2,378	5,733	8,111	1,932	2,471	4,403
2	9,154	27,294	36,449	5,885	17,546	23,431	3,924	6,551	10,474	2,616	4,112	6,728	2,125	3,899	6,024
3	10,070	35,041	45,111	6,474	22,526	29,000	4,316	8,410	12,726	2,877	5,279	8,156	2,338	5,006	7,344
4	11,077	45,297	56,374	7,121	29,120	36,241	4,748	10,871	15,619	3,165	6,824	9,989	2,571	6,471	9,043
5	12,184	56,268	68,452	7,833	36,172	44,005	5,222	13,504	18,727	3,482	8,477	11,958	2,829	8,038	10,867
6 AL 10	13,403	69,735	83,137	8,616	44,829	53,446	5,745	16,736	22,481	3,830	10,505	14,335	3,112	9,962	13,074

Fuente: Elaboración propia.

<sup>1/</sup> Incluye prestaciones.

## Perfil y Características del recurso humano.

A continuación se define cada uno de los puestos más importantes que se requieren cubrir para el proyecto, con el objetivo de ser este un primer filtro para la selección de candidatos.

Puesto: ***Director***

### ***Especificaciones mínimas:***

- Escolaridad: Profesionales con Maestría o postgrado en economía, administración de empresas, finanzas, marketing, desarrollo organizacional o alta dirección.
- Edad: 30 a 45 años
- Especialidad: economía, administración, ingeniería, finanzas o carreras afines
- Estado civil: Indistinto
- Experiencia: Consultoría a MIPyME's, manejo de recursos humanos, relación con organismos y Cámaras empresariales, relación con instituciones financieras, relación con órganos de gobierno. Amplia experiencia en planeación estratégica, toma de decisiones y ventas de servicios a nivel directivo.
- Sexo: indistinto
- Idiomas: ingles 100 %
- Disp. Radicar fuera: Sí
- Disp. Viajar: Sí
- Inst. Educativa: Indistinto
- Paquetería: Microsoft office (Excel, Word, Power Point, Access); Netscape Communicator o Internet Explorer, Project.
- Viva zona: Área de ubicación del Proyecto
- Preferentemente debe ser una persona con habilidades y experiencia en: Alta Dirección, Negociación, Coordinación de proyectos, Manejo de conflictos, Mejora continua, Dominio de expresión oral y escrita, Liderazgo.

### ***Propósito General del puesto:***

Controlar y coordinar los trabajos de las distintas áreas de la empresa: Consultoría, Promoción de los servicios, Administración y Finanzas. Adicionalmente debe trabajar, apoyado de las áreas mencionadas, en la planeación estratégica y la búsqueda de mercados para los servicios. También es el encargado de trabajar en el proceso de consolidación de la empresa en la región, a través del aseguramiento de la calidad de los diagnósticos, y el fomento de las relaciones con Organismos y Cámaras Empresariales, así como con los Órganos de Gobierno Estatales y Municipales de la Región.

### ***Responsabilidad del puesto:***

- Buscar convenios con Organismos y Cámaras Empresariales, Organismos de Gobierno Estatal y Municipal en la Región y Medios de Comunicación, para la promoción de los servicios.
- Elaborar el programa de Planeación Estratégica de la empresa.
- Controlar y supervisar los recursos materiales y humanos de la empresa.
- Implementar programa de evaluación y compensación para los Consultores.
- Determinar metas de productividad, por área y personal.

### ***Actividades:***

- Administración, supervisión y control de los recursos materiales y humanos de la empresa.

- Asistir a eventos empresariales para la promoción del servicio.
- Firma de convenios con autoridades estatales para la promoción del servicio.
- Promoción en medios de comunicación
- Publicación en revistas especializadas de artículos de interés para las MIPyME's con el objetivo de consolidar una buena imagen en la Región.

Puesto: **Gerente de Consultoría**

Depende de: Director

**Especificaciones mínimas:**

- Escolaridad: Profesionales con Maestría o estudios de Postgrado en economía, administración de empresas, finanzas, marketing, desarrollo organizacional y gerencial.
- Edad: 25 a 40 años
- Especialidad: economía, administración, ingeniería, finanzas o carreras afines
- Estado civil: Indistinto
- Experiencia: Consultoría a MIPyME's, análisis de crédito, promoción y venta, manejo de personal y capacitación.
- Sexo: indistinto
- Idiomas: ingles 100 %
- Disp. Radicar fuera: sí
- Disp. Viajar: Sí
- Inst. Educativa: Indistinto
- Paquetería: Microsoft office (Excel, Word, Power Point, Access); Netscape Communicator o Internet Explorer, Project.
- Viva zona: Área de ubicación del Proyecto
- Preferentemente debe ser una persona con habilidades de: Liderazgo, comunicación oral y escrita efectiva, manejo de bases de datos, formación de equipo de trabajo, habilidades de capacitador y desarrollo gerencial.

**Propósito General del puesto:**

Supervisar, administrar y asignar el trabajo de los Consultores Señor y Junior, así como darle seguimiento, con el objetivo de asegurar la calidad de los diagnósticos y la satisfacción del cliente. Investigación y desarrollo de temas de interés para las MIPyME's de la Región. Adicionalmente, debe apoyar a la Dirección y al área de Promoción en el labor de venta del servicio.

**Responsabilidad del puesto:**

- Manual de sistemas y procedimientos.
- Análisis y aplicación de la Metodología de Diagnóstico para las MIPyME's de la región del Bajío.
- Capacitación de Consultores Junior y Master; capacitación empresarial
- Administración de la cartera de clientes
- Aseguramiento de la calidad de los diagnósticos
- Asignar metas de productividad a los Consultores
- Evaluar el desempeño de los Consultores
- Participar en el trabajo de promoción de los servicios
- Apoyar en la Planeación Estratégica de la empresa

**Actividades:**

- Elaboración del Manual de Sistemas y Procedimientos
- Capacitar a los Consultores en la Metodología de Atención Empresarial
- Captar empresas (vender el servicio)
- Asignar el Consultor que elaborará el Diagnóstico de cada cliente, en base a al área de especialidad de este que concuerde con las necesidades identificadas del cliente, así como con su sector y tamaño de empresa.

Puesto: **Gerente Administrativo**

Depende de: Director

**Especificaciones mínimas:**

- Escolaridad: Profesionales, preferentemente con estudios de Postgrado en contaduría o administración.
- Edad: 25 a 40 años
- Especialidad: Contaduría, Administración de empresas o carreras afines.
- Estado civil: Indistinto
- Experiencia: Manejo de contabilidad, nómina, impuestos y administración de recursos.
- Sexo: indistinto
- Idiomas: ingles 70%
- Disp. Viajar: Sí
- Inst. Educativa: Indistinto
- Paquetería: Microsoft Office (Excel, Word, Power Point, Access); Netscape Communicator o Internet Explorer y paquetería para realizar tareas contables y administrativas.
- Viva zona: Área de ubicación del Proyecto
- Preferentemente debe ser una persona con habilidades de: Organización, planeación en la utilización de recursos y conocimientos actualizados en el área fiscal.

**Propósito General del puesto:**

Administración de los recursos de la oficina matriz y las sucursales, así como cumplir con las obligaciones fiscales de la empresa.

**Responsabilidad del puesto:**

- Nómina.
- Calculo y pago de las obligaciones fiscales de la empresa y los empleados.
- Administración de los recursos materiales.
- Control de la cobranza.
- Facturación.

**Actividades:**

- Calculo y pago de la nómina, así como la retención de los impuestos a los trabajadores.
- Gestión y pago de las cuotas patronales del IMSS, el SAR, etc.
- Presentación de las declaraciones trimestrales y anuales de impuestos de la empresa.
- Ministración de recursos económicos y materiales para las tres oficinas.
- Gestión y pago de los servicios de teléfono, Internet, renta de locales, agua, luz, etc.
- Control de la cobranza y la facturación de los servicios vendidos por la empresa.

Puesto: **Consultor Senior**

Depende de: Gerente de Consultoría

**Especificaciones mínimas:**

- Escolaridad: Profesionales, preferente Maestría o estudios de Postgrado en administración de empresas, finanzas, marketing y desarrollo organizacional.
- Especialidad: Economía, Administración, Ingeniería, Finanzas, Mercadotecnia, o carrera a fin.
- Experiencia: Consultoría a MIPyME's, Análisis de Crédito, Promoción y Venta, Manejo de Personal y Capacitación.
- Paquetería: Microsoft Office: Excel, Word, Power Point, Access; Netscape Communicator o Internet Explorer
- Idiomas: Ingles 80 %
- Edad: 25 A 40 Años
- Estado Civil: Indistinto
- Sexo: Indistinto
- Disp. Radicar Fuera: Sí
- Inst. Educativa: Indistinto
- Disp. Viajar: Sí
- Viva Zona: Área de Ubicación del Proyecto
- Preferentemente tener relaciones o contactos con las siguientes instituciones de la Región: Cámaras y Organismos Empresariales, Dependencias Gubernamentales, Universidades, Consultores Externos, Bancos

**Propósito General del puesto:**

Proporcionar consultoría empresarial a través de la aplicación de diagnósticos integrales, elaboración de estudios de mercado, factibilidad y sectorial, además de proporcionar capacitación empresarial.

**Responsabilidad del puesto:**

- Proporcionar soluciones a los casos conforme al manual de sistemas y procedimientos.
- Dar seguimiento a los compromisos establecidos en el plan de acción.
- Satisfacer al cliente
- Cumplir las metas de productividad que le sean asignadas.
- Apoyar las actividades de promoción.
- Controlar los saldos de los clientes que se le asignen

**Actividades:**

- Atender a los empresarios que soliciten los servicios de consultoría empresarial.
- Aplicar la metodología de diagnóstico integral y elaborar reporte de resultados conforme lo establece el manual de sistemas y procedimientos.
- Elaborar matriz de análisis estratégico y formular plan de acción.
- Coordinar el seguimiento al plan de acción.
- Determinar los indicadores de éxito y el plazo de realización.
- Canalizar al sistema financiero los casos cuando así se requiera.
- Realizar actividades de promoción, venta y cobranzas de los servicios.
- Impartir capacitación empresarial.
- Elaboración de estudios de mercado, factibilidad y sectoriales.
- Supervisar los trabajos y dar apoyo en general a los consultores Junior.

- Revisar los expedientes de los casos que le sean asignados conforme lo indica el manual de sistemas y procedimientos.
- Elaborar cotizaciones de servicios de acuerdo a las políticas de la red.
- Elaborar el contrato de prestación de servicios y solicitar la factura a la gerencia administrativa.
- Elaborar carta de confidencialidad.
- Elaborar mensualmente el control de horas de las empresas que haya atendido en el período.
- Elaborar formato de alta de empresas en el sistema de atención.

Puesto: ***Consultor Junior***

Depende de: Gerente de Consultoría

***Especificaciones Mínimas:***

- Escolaridad: Profesionales
- Especialidad: Administración, ingeniería, Finanzas, Economía, Contaduría Pública o Carreras Afines
- Edad: 22 A 30 Años
- Estado Civil: Indistinto
- Experiencia: Consultoría a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Análisis de Crédito, Análisis de Riesgo, Evaluación de proyectos de Inversión, Actividades de Promoción..
- Sexo: Indistinto
- Idiomas: Ingles 70 %
- Paquetería: Microsoft Office (Excel, Word, Power Point) y Navegador de Internet
- Inst. Educativa: Indistinto
- Disp. Radicar Fuera: Sí
- Disp. Viajar: Sí
- Viva Zona: Área de ubicación del Proyecto

***Propósito General del puesto:***

Proporcionar consultoría empresarial a través de la aplicación de diagnósticos integrales, formulación de planes de acción, apoyando en la elaboración de estudios de mercado, factibilidad y sectorial, además de proporcionar capacitación empresarial.

***Responsabilidad del puesto:***

- Proporcionar soluciones a los casos.
- Dar seguimiento a los compromisos establecidos en el plan de acción.
- Satisfacer al cliente
- Cumplir las metas de productividad que le sean asignadas.
- Controlar los saldos de los clientes que se le asignen.

***Actividades:***

- Aplicar la metodología integral y elaborar reporte de resultados.
- Elaborar matriz de análisis estratégico y formular plan de acción.
- Determinar los indicadores de éxito y el plazo de realización.
- Apoyar en la elaboración de estudios de mercado, factibilidad y sectoriales.
- Apoyar en las actividades de promoción, venta y cobranzas de los servicios.

- Organizar los expedientes de cada caso conforme lo establece el manual de sistemas y procedimientos.
- Proporcionar información al gerente administrativo para el registro de las operaciones.
- Elaborar cotizaciones de servicios de acuerdo a las políticas de la empresa
- Elaborar el contrato de prestación de servicios y solicitar la factura a la gerencia administrativa.
- Elaborar carta de confidencialidad.
- Elaborar mensualmente el control de horas de las empresas que haya atendido en el período.
- Elaborar formato de alta de empresas en el sistema de atención.

Para el caso de los puestos de asistente de promoción, de la dirección, el contable y el puesto de recepcionista, se ha definido un perfil mas o menos homogéneo, ya que para cubrir estas plazas, se ha contemplado contratar personal recientemente egresado de carreras profesionales, ya que su principal función es apoyar en las actividades de las dos gerencias y la dirección. Se requiere de personal egresado de las carreras de Administración, Contaduría, Mercadotecnia o carreras a fines. Se considera que para términos de la presente investigación no es necesario profundizar más en las actividades a realizar por este personal, puesto que sus funciones y actividades se definirían mas detalladamente al estar el proyecto en marcha, ya que las tareas a realizar son muy específicas.

Sin embargo, para el puesto de consultor se considera prudente profundizar mas en las características y perfil del puesto, ya que estos son quienes van a realizar la labor más importante y por ende, el proceso de selección y capacitación de estos debe ser más complejo. El consultor que trabaja con pequeñas empresas trata toda la gama de problemas de gestión y debe ser un generalista más que un especialista. Debe, por supuesto, tener formación profesional y considerable experiencia en los principios de la gestión tal como se aplican al desarrollo de la pequeña empresa. De particular importancia es el conocimiento de la interacción de las funciones de la pequeña empresa, dado que un cambio en una función suele tener repercusiones inmediatas en otras. Además es conveniente que el consultor esté por lo menos familiarizado con los diversos enfoques que permiten el desarrollo del espíritu empresarial y que constituye una base conceptual para las prácticas actuales de desarrollo de la pequeña empresa.

Como es toda combinación de habilidades y arte, el dominio de los principios fundamentales es indispensable para el éxito en la carrera del consultor de pequeñas empresas. Al asesorar al director de una pequeña empresa, conviene asegurarse de que todas las tareas de gestión se llevan a cabo, aunque sea de manera imperfecta en su totalidad, en lugar de que solo se realicen el 75% de las tareas a la perfección descuidando el 25% restante. El consultor debe tener presente el cuadro total de la empresa, a fin de lograr que todas las funciones de administración y explotación estén integradas armónicamente. El consultor necesita paciencia y perseverancia para alentar al director a realizar las tareas directivas, que abarcan desde la contabilidad hasta la formación del personal, y para impedir que se concentre con exclusividad en sus actividades técnicas favoritas, por ejemplo la producción de bienes y la prestación de servicios. La función del consultor se complica aún más en el sentido de que sus principales deberes de asesoramiento residen en aumentar los conocimientos del director y de otras personas que contribuyen a la dirección de la empresa al mismo tiempo que se espera de él que aporte soluciones prácticas factibles a todo un conjunto de problemas concretos, por ejemplo, en las

esferas del financiamiento, ventas, producción y compras. Aunque el tema es específico, en general supera los límites de una función o técnica particular. La técnica de la consultoría es amplia e incluye la prestación de asistencia para la aplicación cuando es necesario, y una formación no académica.

Los informes de rutina de consultoría, que se suelen presentar a las organizaciones importantes, no se aplican a la pequeña empresa. Los informes escritos deben ser breves, sencillos y limitados a un mínimo, y a menudo sólo se presentan al final del cometido para explicar lo que se ha hecho y por qué, y lo que hace falta hacer en el futuro. El consultor debe comprender así mismo que los clientes no son necesariamente los mejores y más calificados directores disponibles. Por añadidura, con frecuencia no existen servicios de formación al alcance de la mano para contribuir a remediar deficiencias evidentes. Por ese motivo, en lugar de adoptar un aire profesional e insistir en sus conocimientos técnicos para influir en sus clientes, el consultor debe utilizar un estilo más sencillo. Dosificando persuasión, alabanzas y reprimendas es probable que obtenga los resultados que desea. El cliente director de la pequeña empresa puede experimentar una grave sensación de fracaso, cuando se ve obligado a emplear los servicios de un consultor. Por consiguiente, el consultor debe procurar que el cliente recupere su confianza, además de aportarle asistencia técnica.

Sin duda, la falta de datos es el principal obstáculo para realizar una tarea de consultoría con una pequeña empresa. Normalmente la única fuente de información es el director, el cual suele estar "demasiado ocupado para ser entrevistado". El consultor tendrá que dar pruebas de ingeniosidad, perseverancia y tenacidad para obtener la información requerida. La buena salud, la tenacidad y la resistencia son las principales cualidades que deben tener los consultores. Los directores de empresas pequeñas tienen poco respeto por el horario normal de trabajo y, una vez superados los temores iniciales, aprenden con rapidez a pedir ayuda cuándo y cómo les parece bien. El consultor se parece mucho al médico de familia en el sentido en que está siempre disponible y algunos clientes, afortunada o lamentablemente, dan esto por supuesto. Los clientes a menudo se sorprenden al enterarse de que los consultores desean tener tiempo libre para comer y pueden manifestar incluso el deseo de ver a sus familias algunos fines de semana o por la noche.

El tiempo puede ser una cuestión crítica. El consultor suele estar sometido a una gran presión puesto que con frecuencia su asistencia sólo se solicita cuando ha estallado una crisis y el director no puede resolver personalmente el problema. Al dosificar de manera juiciosa las funciones de "experto asesor" e "impulsor del proceso" se espera que el consultor haga lo necesario para prestar asistencia al director. Al final de cuentas, debe recordarse que el trabajo del consultor consiste en asesorar y no en dirigir. Las veces en que el asesoramiento del consultor no pueda ser aceptado o seguido por la dirección, el consultor debe guiarse por el dicho de que "se puede llevar a un caballo a donde hay agua, pero no se le puede obligar a que beba". De modo análogo, el consultor no se debe sentir responsable del fracaso de una pequeña empresa, ni debe pretender tampoco que se le reconozca su éxito. El consultor debe concentrarse en el éxito de su tarea.

Por último, en este apartado, es necesario comentar que todo el personal, y específicamente el que cubra los puestos que tengan que ver con el área de Consultoría y Promoción, tomarán un curso de capacitación que tendrá una duración de 1 mes, aproximadamente, en el cual, el personal ya percibirá un salario. Dicha capacitación será efectuada en las oficinas de la empresa y será realizada por personal de la misma.

## Infraestructura.

Por lo que se refiere a las necesidades de infraestructura, se requiere contar con instalaciones amplias que den cabida a todo el recurso humano y con ciertas características de funcionalidad. Tanto la oficina matriz de la Ciudad de León, Guanajuato, como las dos oficinas sucursales de las ciudades de Aguascalientes y Querétaro, estarán ubicadas en locales arrendados, ya que en términos de inversión, esta se incrementaría enormemente si se compran los inmuebles.

Las tres oficinas serán construidas y acondicionadas por una Constructora de Tlalnepantla, Estado de México, que tiene operaciones en Querétaro; se eligió un solo proveedor para un proyecto denominado "llave en mano" ya que de esta forma solo se tiene trato con una empresa y esta es responsable de que todo se ejecute según el calendario previsto y que la entrega de las oficinas este en tiempo. La empresa Constructora elegida, "Galid, S.A. de C.V.", cuenta con más de 15 años de experiencia en la construcción y remodelación de oficinas y casas habitación de tipo residencial, cuenta con buen prestigio en el ramo por la calidad y limpieza de sus acabados.

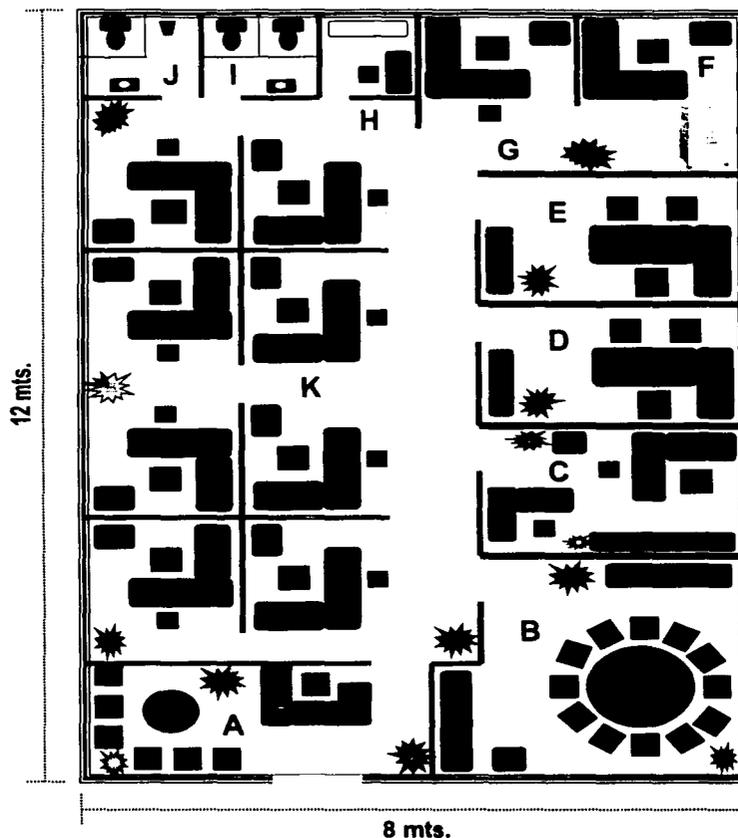
- **Oficina Matriz:**

**Superficie:** 96 mts<sup>2</sup> (8 mts. de frente x 12 mts. de fondo)

**Características:** Separaciones de tabla roca para los módulos de trabajo de los Consultores, así como para el del Asistentes de Promoción y el Asistente de la Dirección. Las Oficinas privadas de la Gerencia Administrativa, la Gerencia de Consultoría y la Dirección, tendrán muros de separación de concreto y cristal, estos últimos con persianas verticales de PVC. Por lo que respecta a la sala de juntas y la recepción, los muros de separación también serán en concreto y cristal. Todos los muros (concreto y tabla roca) tendrán acabados en pasta texturizada, y estarán pintados en color claro. El material para recubrir los pisos de todo el local será de loseta de 50 x 50 cm. en color arena caliza. Se requiere contar con clima artificial para toda el área de local, pese a que la región del Bajío no es una zona geográfica de clima muy caluroso, se considera que este es necesario para conservar un ambiente fresco dentro del establecimiento. Así mismo, se requiere contar con 2 sanitarios, uno para uso de hombres y otro para uso de mujeres, estos deberán estar recubiertos en el piso por azulejo para baño antiderrapante y en los muros tendrán recubrimiento en pasta. Los muebles de baño serán de la mejor clase en color azul claro. En el área de la recepción, se contara con una sala de espera y un mostrador, la puerta de acceso al establecimiento será en madera con cristales biselados, la puerta de acceso al interior del área de oficinas será en cristal opaco (esmerilado). En general, se plantea que la decoración del inmueble sea estilo contemporáneo, con mobiliario en madera color caoba, muros en tonos claros y que se cuente con algunos artículos de ornamento.

El siguiente diagrama muestra el plano de las instalaciones de esta oficina, así como la distribución y requerimientos del mobiliario.

Diagrama 2: Plano de instalaciones de la oficina matriz.



Distribución por área del local:

- A. **Recepción:** El objeto de esta área es recibir a los clientes, se debe contar con una sala para seis personas y una mesa de centro. La iluminación de esta área debe ser no muy alta, con el fin de dar al espacio un aspecto acogedor que inspire confianza. Para esto, se colocaran lámparas en los muros y en los techos tipo spot, de 40 wats. Adicionalmente, se debe contar en esta área con un mostrador para la recepción, este debe estar equipado con tomas de corriente, y líneas de comunicación para voz y datos.
- B. **Sala para juntas y presentaciones.** Este espacio cumple la función de una sala de reuniones para el personal de la empresa y al mismo tiempo es una sala para realizar presentaciones a los clientes, tanto de los servicios que ofrecemos, como de los resultados de los diagnósticos elaborados. Para tal fin, este espacio debe contar con una mesa redonda con capacidad para 12 sillas, una mesa de servicio, un librero para usos múltiples, espacio para colocar un pintaron y una pantalla para proyectar imágenes tanto de cañón como de acetatos. Esta área debe

contar con controles de iluminación y clima, con el objeto de adecuar la luz y la temperatura de la misma a las condiciones que se requiera.

- C. **Oficina de la Gerencia Administrativa.** Este espacio albergará al Gerente Administrativo y a su asistente. El muro que divide este privado del pasillo ira del piso al techo y será de cristal esmerilado de 2.5 pulgadas de espesor, lo que servirá para lograr el efecto de un área más amplia de lo que realmente es. En su interior, este muro de cristal debe estar equipado con persianas verticales . Por lo que se refiere al mobiliario, se debe contar con dos lugares de trabajo compuestos de una mesa, un lateral con cajonera y una gaveta empotrable. También se requiere de un sillón ejecutivo y uno semi ejecutivo, una sillas para visita, un librero y un archivero. También se deberá instalar un par de macetones con plantas naturales de ornamento. Se debe contar con dos líneas para voz y datos e iluminación, así como tomas de corriente alterna y regulada.
- D. **Oficina de la Gerencia de Consultoría.** Con características similares a la oficina de la Gerencia Administrativa, pero con un solo modulo de trabajo que consta de: mesa ejecutiva con lateral con cajonera, gaveta empotrable, sillón ejecutivo, dos sillas para visita y un librero. Se instalará una maceta ornamental.
- E. **Oficina de la Dirección.** Con características similares a la oficina de la Gerencia de Consultoría.
- F. **Espacio de trabajo del Asistente de la Dirección.** Modulo de trabajo con separaciones en tablaroca, con el siguiente mobiliario: mesa de trabajo con lateral con cajonera, gaveta empotrable y sillón semi ejecutivo.- Se requiere de instalaciones para toma de corriente alterna y regulada y líneas para voz y datos.
- G. **Espacio de trabajo del Asistente de Promoción.** Similar al del asistente de la Dirección, pero adicionalmente en este espacio se requiere de una silla para visitantes.
- H. **Área de Sistemas.** En este espacio se requiere de una mesa de trabajo con cajonera para dar cabida al servidor, se requiere también un sillón con respaldo reclinable sin brazos. Adicionalmente, se requiere de un rack para instalar los ruteadores y demás equipos de telecomunicación para conectar a todos los usuarios a la Red interna y al Internet, proporcionar el servicio de correo electrónico, etc. Esta área debe estar perfectamente ventilada e iluminada y debe contar con instalaciones de corriente regulada de 127 volts, un metal para conectar al tierra y caja de fusibles.
- I. **Sanitarios (Mujeres).** Este lugar contará con tres espacios privados para colocar 3 sanitarios equipados y un lavabo con espejo empotrado a la pared. Se requiere de buena ventilación para este lugar así como de iluminación y una toma de corriente. Los pisos deben estar recubiertos de material azulejo antiderrapante y debe contar con puerta de madera en color caoba.
- J. **Sanitarios (Hombres).** Con características similares a las del espacio J, pero con solo 2 sanitarios y un mingitorio.
- K. **Espacio de trabajo para 8 Consultores (3 Senior y 5 Junior).** Esta es el área más grande del local, ya que debe albergar 8 módulos de trabajo para los Consultores Junior y Senior, cada espacio estará dividido con muros de tablaroca de 1.8 mts de largo x 1.8 mts de ancho y 1.80 mts de alto, formando un espacio semi privado. Cada modulo debe contar con una mesa de trabajo, una mesa lateral con cajonera y una gaveta empotrada en uno de los muros, así mismo, se requiere de un archivero, un sillón semi ejecutivo y una silla para visita. En cada espacio de estos, debemos contar con instalaciones para toma de corriente alterna y regulada, así como una línea para voz, una para datos e iluminación.

Todo el conjunto de las oficinas será decorado con algunas plantas ornamentales naturales para interiores y algunos otros artículos decorativos siguiendo un estilo contemporáneo. A continuación se presenta un presupuesto del costo de estas instalaciones.

Cuadro 15: Costo de instalación de la oficina matriz del proyecto

Num.	Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Importe	Importe Con IVA	
1	Muro de tablaroca con acabado en pasta texturizada	m2	55.44	115.50	6,403.32	7,363.82	
2	Muro de concreto con acabado en pasta texturizada	m2	71.75	167.48	12,016.33	13,818.78	
3	Muro de cristal esmerilado de 2.5 pgs. de espesor	m2	13.50	500.00	6,750.00	7,762.50	
4	Suministro y colocación de persianas verticales de pvc para las ventanas del local y para los muros de cristal	m2	26.30	96.30	2,532.69	2,912.59	
5	Pintura vinilica marca comex para todo el local	m2	224.30	36.00	8,074.80	9,286.02	
6	Suministro y colocación de puerta para recepción en madera entablada de caoba con vitral biselado de 1.3 x 2.2 mts con acabados en chapa de raiz y molduras. Incluye marco, chapa y barniz	pza	1.00	4,986.50	4,986.50	5,734.48	
7	Suministro y colocación de puerta en cristal esmerilado con el logotipo de la empresa grabado y manijas en madera de caoba de 1.3 x 2.2 mts. Incluye marco en madera de caoba	pza	1.00	3,278.50	3,278.50	3,770.28	
8	Suministro y colocación de puerta en madera de caoba con tambor y bastidor de 0.85 x 2.2 mts. con acabado en chapa de raiz y molduras. Incluye marco, chapa y barniz	pza	2.00	1,584.00	3,168.00	3,643.20	
9	Suministro y colocación de puerta en madera de caoba entablada de 1.0 x 2.5 mts. con acabado en chapa de raiz y molduras. Incluye marco, chapa y barniz	pza	4.00	2,059.20	8,236.80	9,472.32	
10	Suministro y colocación de topes para puerta	pza	8.00	25.00	200.00	230.00	
11	Suministro e instalación de apagadores de luz con control de intensidad de iluminación	pza	4.00	120.00	480.00	552.00	
12	Suministro e instalación de apagadores de luz	pza	11.00	78.00	858.00	986.70	
13	Suministro e instalación de enchufes para toma de corriente alterna	pza	23.00	68.00	1,564.00	1,798.60	
14	Suministro e instalación de enchufes para toma de corriente regulada	pza	19.00	85.00	1,615.00	1,857.25	
15	Suministro e instalación de cableado para corriente regulada y alterna. Incluye ductos, canaletas y perforación en muros existentes.	ml	73.00	22.00	1,606.00	1,846.90	
16	Suministro e instalación de conectores para líneas de voz y datos	pza	34.00	72.00	2,448.00	2,815.20	
17	Suministro e instalación de cableado para líneas de voz y datos. Incluye ductos, canaletas y perforaciones en muros existentes	ml	52.00	22.00	1,144.00	1,315.60	
18	Suministro e instalación de lámparas para el techo con luz de día	pza	25.00	158.25	3,956.25	4,549.69	
19	Suministro e instalación de lámparas tipo spot con luz de alógeno, empotradas en techos y muros del área de recepción y la sala de juntas	pza	16.00	180.00	2,880.00	3,312.00	
20	Suministro e instalación de equipo para aire acondicionado Mini-Split de 5T.R. marca Carrier. Incluye materiales para su instalación	pza	2.00	17,055.00	34,110.00	39,226.50	
21	Suministro y colocación de sanitario marca Ideal Standar en color azul. Incluye materiales para la instalación, trabajo de plomería, albañilería y accesorios.	pza	3.00	1,875.00	5,625.00	6,468.75	
22	Suministro y colocación de migitorio marca Ideal Standar en color azul. Incluye materiales para la instalación, trabajo de plomería y albañilería.	pza	1.00	1,250.00	1,250.00	1,437.50	
23	Suministro y colocación de mueble empotrable con lavabo y espejo con luz. Incluye llaves mezcladoras para agua caliente y fría marca elvex y todos los materiales y trabajo para su instalación	pza	2.00	2,385.00	4,770.00	5,485.50	
24	Suministro y colocación de loseta marca Inter ceramic de 50 x 50 cm. en color arena rojizo. Incluye soclo en paredes y materiales para la colocación.	m2	90.11	184.00	16,580.24	19,067.28	
25	Suministro y colocación de piso antiderrapante marca Inter ceramic de 20 x 20 cm. en color azul. Incluye soclo en paredes y materiales para la colocación.	m2	7.00	136.30	954.07	1,097.19	
<b>Total</b>					<b>36,539.02</b>	<b>135,487.51</b>	<b>155,810.63</b>

Fuente: Basado en una cotización hecha por la Constructora Galid, S.A. De C.V. (Mayo 2001)

Abreviaturas: m2 = metro cuadrado  
ml = metro lineal  
pza = pieza

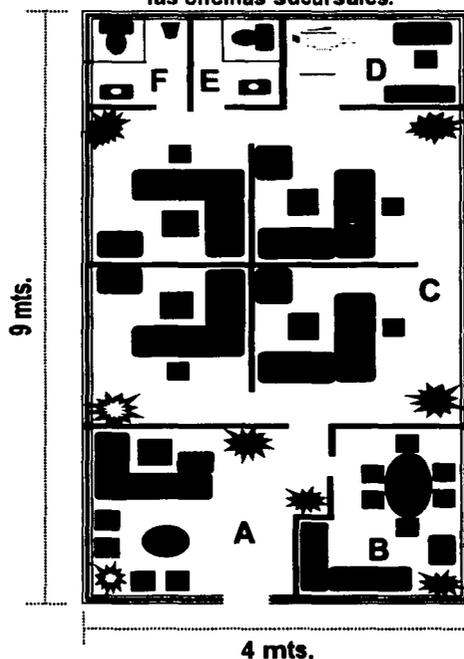
- **Oficinas Sucursales:**

Superficie: 36 mts<sup>2</sup> (9 x 4 mts)

Características: Con características similares a las de la oficina matriz, acabados en los mismos materiales y distribución similar, sin embargo, ya que en estas dos oficinas van a laborar menos personas, el espacio es mas limitado.

A continuación se presenta el diagrama de la distribución correspondiente a estas dos oficinas, que se plantea sean iguales.

**Diagrama 3: Plano de instalaciones para las oficinas sucursales.**



Distribución por área del local:

- A. Recepción:** El objeto de esta área es recibir a los clientes, se debe contar con una sala para cuatro personas y una mesa de centro. La iluminación de esta área debe ser no muy alta, con el fin de dar al espacio un aspecto acogedor que inspire confianza. Para esto, se colocaran lámparas en los muros y en los techos tipo spot, de 40 wats. Adicionalmente, se debe contar en

esta área con un mostrador para la recepción, este debe estar equipado con tomas de corriente y líneas de comunicación para voz y datos.

- B. **Sala para juntas y presentaciones.** Este espacio cumple la función de una sala de reuniones para el personal de la empresa y al mismo tiempo es una sala para realizar presentaciones a los clientes, tanto de los servicios que ofrecemos, como de los resultados de los diagnósticos elaborados. Para tal fin, este espacio debe contar con una mesa ovalada con 6 sillas, una mesa de servicio, un librero en escuadra para usos múltiples, espacio para colocar un pintaron y una pantalla para proyectar imágenes tanto de cañón como de acetatos. Esta área debe contar con controles de iluminación y clima, con el objeto de adecuar la luz y la temperatura de la misma a las condiciones que se requiera.
- C. **Espacio de trabajo para 4 Consultores (1 Senior y 3 Junior).** Esta es el área más grande del local, ya que debe albergar 4 módulos de trabajo para los Consultores Junior y el Senior, cada espacio estará dividido con muros de tablaroca de 1.8 mts de largo x 1.8 mts de ancho y 1.80 mts de alto, formando un espacio semi privado. Cada modulo debe contar con una mesa de trabajo, una mesa lateral con cajonera y una gaveta empotrada en uno de los muros, así mismo, se requiere de un archivero, un sillón semi ejecutivo y una silla para visita. En cada espacio de estos, debemos contar con instalaciones para toma de corriente alterna y regulada, así como una línea para voz, una para datos e iluminación.
- D. **Área de Sistemas.** En este espacio se requiere de una mesa de trabajo con cajonera para dar cabida al servidor que se conectará al servidor central de la oficina matriz; se requiere también un sillón con respaldo reclinable sin brazos.. Esta área debe estar perfectamente ventilada e iluminada y debe contar con instalaciones de corriente regulada de 127 volts.
- E. **Sanitarios (Mujeres).** Este lugar contará con espacio colocar 2 sanitarios equipados y un lavabo con espejo empotrado a la pared. Se requiere de buena ventilación para este lugar así como de iluminación y una toma de corriente. Los pisos deben estar recubiertos de material azulejo antiderrapante y debe contar con puerta de madera en color caoba.
- F. **Sanitarios (Hombres).** Con características similares a las del espacio E, pero con solo 1 sanitarios y un mingitorio.

A continuación se presenta un cuadro con el costo de las instalaciones para las dos oficinas sucursales de Aguascalientes y Querétaro. El presupuesto que se presenta, contempla los costos para ambas obras.

Cuadro 16: Costo de instalación de las oficinas sucursales del proyecto

Num.	Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Importe	Importe Con IVA
1	Muro de tablaroca con acabado en pasta texturizada	m2	51.84	115.50	5,987.52	6,885.65
2	Muro de concreto con acabado en pasta texturizada	m2	62.70	167.48	10,500.68	12,075.78
3	Muro de cristal esmerilado de 2.5 pgs. de espesor	m2	4.50	500.00	2,250.00	2,587.50
4	Suministro y colocación de persianas verticales de pvc para las ventanas del local y para los muros de cristal	m2	26.52	96.30	2,553.88	2,936.96
5	Pintura vinilica marca comex para todo el local	m2	308.28	36.00	11,098.08	12,762.79
6	Suministro y colocación de puerta para recepción en madera entablada de caoba con vitral biselado de 1.3 x 2.2 mts con acabados en chapa de raíz y molduras. Incluye marco, chapa y barniz	pza	2.00	4,986.50	9,973.00	11,468.95
7	Suministro y colocación de puerta en cristal esmerilado con el logotipo de la empresa grabado y manijas en madera de caoba de 1.3 x 2.2 mts. Incluye marco en madera de caoba	pza	2.00	3,278.50	6,557.00	7,540.55
8	Suministro y colocación de puerta en madera de caoba con tambor y bastidor de 0.85 x 2.2 mts. con acabado en chapa de raíz y molduras. Incluye marco, chapa y barniz	pza	4.00	1,584.00	6,336.00	7,286.40
9	Suministro y colocación de puerta en madera de caoba entablada de 1.0 x 2.2 mts. con acabado en chapa de raíz y molduras. Incluye marco, chapa y barniz	pza	2.00	2,059.20	4,118.40	4,736.16
10	Suministro y colocación de topes para puerta	pza	10.00	25.00	250.00	287.50
11	Suministro e instalación de apagadores de luz con control de intensidad de iluminación	pza	4.00	120.00	480.00	552.00
12	Suministro e instalación de apagadores de luz	pza	10.00	78.00	780.00	897.00
13	Suministro e instalación de enchufes para toma de corriente alterna	pza	18.00	68.00	1,224.00	1,407.60
14	Suministro e instalación de enchufes para toma de corriente regulada	pza	16.00	85.00	1,360.00	1,564.00
15	Suministro e instalación de cableado para corriente regulada y allerna. Incluye ductos, canaletas y perforación en muros existentes.	ml	77.00	22.00	1,694.00	1,948.10
16	Suministro e instalación de conectores para líneas de voz y datos	pza	16.00	72.00	1,152.00	1,324.80
17	Suministro e instalación de cableado para lineaz de voz y datos. Incluye ductos, canaletas y perforaciones en muros existentes	ml	57.00	22.00	1,254.00	1,442.10
18	Suministro e instalación de lamparas para el techo con luz de día	pza	20.00	158.25	3,165.00	3,639.75
19	Suministro e instalación de lamparas tipo spot con luz de alógeno, empotradas en techos y muros del área de recepción y la sala de juntas	pza	16.00	180.00	2,880.00	3,312.00
20	Suministro e instalación de equipo para aire acondicionado Mini-Split de 5T.R. marca Carrier. Incluye materiales para su instalación	pza	2.00	17,055.00	34,110.00	39,226.50
21	Suministro y colocación de sanitario marca Ideal Standar en color azul. Incluye materiales para la instalación, trabajo de plomería, albañilería y accesorios.	pza	4.00	1,875.00	7,500.00	8,625.00
22	Suministro y colocación de migitorio marca Ideal Standar en color azul. Incluye materiales para la instalación, trabajo de plomería y albañilería.	pza	2.00	1,250.00	2,500.00	2,875.00
23	Suministro y colocación de mueble empotrable con lavabo y espejo con luz. Incluye llaves mezcladoras para agua caliente y fria marca elvex y todos los materiales y trabajo para su instalación	pza	4.00	2,385.00	9,540.00	10,971.00
24	Suministro y colocación de lozeta marca Inter ceramic de 50 x 50 cm. en color arena rojizo. Incluye socio en paredes y materiales para la colocación.	m2	70.24	184.00	12,924.16	14,862.78
25	Suministro y colocación de piso antiderrapante marca Inter ceramic de 20 x 20 cm. en color azul. Incluye socio en paredes y materiales para la colocación.	m2	8.96	136.30	1,221.21	1,404.40
<b>Total</b>				<b>36,539.02</b>	<b>141,408.93</b>	<b>162,620.27</b>

Fuente: Basado en una cotización hecha por la Constructora Galid, S.A. De C.V. (Mayo 2001)

Abreviaturas: m2 = metro cuadrado

ml = metro lineal

pza = pieza

### Mobiliario, Equipo de Computo y de Oficina.

En cuanto al equipo, lo que se requiere principalmente son componentes de computo (PC's, impresoras, servidor, equipo de telecomunicaciones, cañón, etc.) así como equipo de oficina (fax, copiadora, aparatos telefónicos, etc.) y mobiliario. A continuación se detallan las especificaciones y características que este debe cumplir con el objeto de hacer más productivo el trabajo del recurso humano. Cabe señalar que el equipamiento que aquí se contempla considera las necesidades totales para el proyecto, es decir, lo que se requiere en la oficina matriz de la ciudad de León y las dos oficinas sucursales de Querétaro y Aguascalientes; Sin embargo, la compra de este se realizará según el calendario de ejecución del proyecto, con la finalidad de no anticipar el proceso de depreciación del equipo que no se utilice. En este sentido, se considera equipo y mobiliario con las últimas características funcionales que se encuentra en el mercado y el precio de este es el que se puede conseguir con proveedores de la región. Para el caso del equipo de las oficinas sucursales, se considerará el valor y las características vigentes en el mercado al momento de su adquisición, sin embargo, para términos de la evaluación financiera del presente proyecto se tomarán los datos que a continuación se presentan.

**Equipo de Oficina.** Principalmente se requiere contar con artículos de oficina que faciliten el trabajo del personal y cumpla con los requerimientos necesarios; se busca equipo que permita mantener una buena relación costo-beneficio, es decir, con buenos márgenes de productividad a un costo accesible. La siguiente tabla muestra los requerimientos de equipo para el proyecto en las 3 oficinas:

**Cuadro 17: Equipo de oficina para el proyecto.**

No.	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Importe	Total con IVA
1	Perforadora Pegaso Mod. 300	3	486	1,458	1,677
2	Engargoladora Kombo 500 GBC	3	2,590	7,771	8,937
3	Rotafolio Pintarrón Alfa 90x70 cm	3	766	2,297	2,641
4	Guillotina Boston T/ Carta	3	476	1,427	1,642
6	Sacapuntas Eléctrico Bostón	8	245	1,960	2,254
7	Pantalla 3M para proyectar de 1.70 x 78 mts. con tripie	3	2,411	7,232	8,317
8	Retroproyector 3M P/acetato 9100-AR3M	3	4,953	14,858	17,087
9	Fax Thermico 276 marca brother	3	1,454	4,361	5,015
10	Copiadora Xerox modelo XC23	1	20,350	20,350	23,403
11	Copiadora Xerox modelo 5818	2	19,194	38,388	44,146
<b>Total</b>				<b>\$100,103</b>	<b>\$115,118</b>

Fuente: Investigación propia. Precios vigentes con proveedores de artículos para oficina en la Región, Junio 2001

El costo en este concepto, incluyendo el IVA, para la oficina Matriz es de \$39,635 y para las oficinas sucursales es de \$37,742 cada una, lo que da un total de \$115,118. Adicionalmente, se tiene contemplado adquirir para la operación, artículos de papelería, útiles de escritorio y consumibles de computo; se estima que el gasto mensual en este concepto sería de \$4,872, IVA incluido, considerando la operación de las tres oficinas.

**Mobiliario.** Destinado a dar funcionalidad y habitualidad al espacio de trabajo para los empleados y las áreas de servicio de las instalaciones. Todos los muebles que se requieren deben ser del mismo tipo, con el fin de que las oficinas mantengan un mismo estilo y se logre de esta manera una imagen corporativa. La siguiente tabla muestra los detalles de las necesidades de mobiliario para las tres oficinas:

**Cuadro 18: Mobiliario para la oficina matriz y las sucursales del proyecto.**

No.	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Importe	Total con IVA
1	Archivero de dos gavetas de 55x55x75 cm. línea Euroespacio	19	850	16,150	18,573
2	Banca de espera de dos plazas con brazos mod. M2071	4	561	2,244	2,581
3	Banca de espera de tres plazas con brazos mod. M3071	2	2,166	4,331	4,981
4	Escritorio de 110x50x75 cm. de Bala Mod. Eseibica línea Euroespacio	1	1,733	1,733	1,992
5	Escritorio de 110x60x75 cm, con gaveta y cajonera integrados, línea Euroespacio	3	628	1,885	2,168
6	Escritorio de 130x60x75 cm. de Bala mod. Eseibica línea Euroespacio	19	2,071	39,346	45,248
7	Escritorio de 160x85x75 cm. de Bala Mod. Eseibica línea Euroespacio	2	754	1,508	1,734
8	Gaveta empotrable de 110x50x35 cm. línea Euroespacio	18	1,359	24,458	28,126
9	Gaveta empotrable de 135x50x35 cm. línea Euroespacio	2	1,631	3,261	3,750
10	Librero de 2 puertas corredizas y entrepaños línea Euroespacio	4	2,438	9,750	11,213
11	Librero de 4 puertas corredizas y entrepaños, línea Euroespacio	3	3,250	9,750	11,213
12	Credenza con cajonera, entrepaño y gaveta, línea Euroespacio, de 1.20x60x75 cm	2	2,763	5,525	6,354
13	Mesa Circular para juntas de 220 cm. de diametro mod. MS-120 CA con 12 sillas s/brazos tapizadas en tela negra	1	8,454	8,454	9,723
14	Mesa de centro para recepción de 60 de diametro x 43 cm de alto, línea Euroespacio	2	6,341	12,682	14,584
15	Mesa de centro para recepción de 80 de diametro x 50 cm de alto, línea Euroespacio	1	1,254	1,254	1,442
16	Mesa de juntas ovalada de 180x120 cm. Mod. MJD-CA, con 6 sillas s/brazos tapizadas en tela negra	2	5,960	11,920	13,708
17	Mesa lateral ejecutiva de 115x85x75 cm. con cajon y gaveta mod. Lasioca	2	1,505	3,010	3,461
18	Mesa lateral semejecutiva de 80x50x75 cm. con cajon y gaveta mod. Lasioca	1	1,279	1,279	1,471
19	Mesa lateral semejecutiva de 90x50x75 cm. con cajon y gaveta mod. Lasioca línea Euroespacio	19	2,482	47,156	54,229
20	Mesa multiusos de 60x45 cm. mod. MC-90 CA	3	1,309	3,927	4,516
21	Mueble mostrador integrado de 3 piezas: mesa y dos laterales con cajonera y entrepaños, de 150x140 cm., línea Euroespacio	3	3,277	9,831	11,306
22	Silla apilable de visita sin brazos mod. 2720 tapizada en tela c/negro	18	245	4,410	5,072
23	Silla de visita con brazos mod. 2928 tapizada en tela c/negro	4	306	1,225	1,409
24	Sillon con respaldo reclinable s/brazos, tapizado en tela negra, mod. 2806	6	1,129	6,772	7,787
25	Sillon ejecutivo mod. Miami tapizado en piel negra	2	1,690	3,380	3,887
26	Sillones Semi ejecutivos con brazos Mod. 2205, Tapizado en tela negra	19	969	18,408	21,169
<b>Total</b>				<b>\$253,647</b>	<b>\$291,694</b>

Fuente: Investigación propia. Precio disponible con distintos proveedores de mobiliario para oficinas de la Región. Junio '01

El costo, incluyendo el IVA, del mobiliario para la oficina de León Guanajuato, es de \$ 161,624, y para las oficinas de Querétaro y Aguascalientes es de \$ 65,035 cada una, el total del costo del mobiliario sería por un importe de \$291,694.

**Equipo de Computo y Telecomunicaciones.** Se requiere contar con un equipo personal de computo para cada empleado, para los Consultores, el Gerente de Consultoría y el Director, se tiene planeado adquirir equipo portátil, ya que este brinda las capacidades necesarias que se requiere para el desarrollo de las tareas de este personal y, adicionalmente, le permite llevar consigo su equipo para trabajar en las empresas que se atiendan, hacer presentaciones ante los Organismos y Cámaras Empresariales, etc. Así mismo, se requiere de equipo de escritorio de mayor capacidad para la Gerencia Administrativa y su Asistente, ya que estos concentraran bases de datos, la nomina y deberán instalar en este herramientas de software especializado para estas tareas.

Cuadro 19: Equipo de computo y telecomunicaciones para el proyecto.

No.	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Importe	Total con IVA
1	Computadora Lap Top HP Omnibook XE5. Procesador Intel pentium III a 900 Mhz, 64 MB en SDRAM, disco duro de 20 GB, CD ROM 24X, fax modem 56 Kb, windows 2000.	2	13,990	27,980	32,177
2	Computadora Lap Top HP Omnibook XE3. Procesador Intel Celeron 600 Mhz, 64 MB en SDRAM, disco duro de 6 GB, CD ROM 24X, fax modem 56 Kb, windows 2000.	16	11,990	191,840	220,616
3	Computadora HP Pavilion mod. 7851. Pentium III a 933 Mhz, 128 MB RAM, disco duro de 40 GB, CD ROM 48X CD-R, fax modem de 56Kb, monitor 15", windows 2000, antivirus McAfee, Tarjeta de Red, Webcam, teclado y mouse	1	12,899	12,899	14,834
4	Computadora Compac mod. Deskpro ENL P3/1GHz. Pprocesador Pentium III a 1 Ghz, 128 MB SDRAM, disco duro de 20 GB ultra ATA/100, CD ROM 48X, tarjeta de Red intel PRO/100, monitor 15", windows 2000, antivirus McAfee, teclado y mouse	6	8,999	53,994	62,093
5	Video proyector Panasonic 50U, SVGA, 700 lúmenes, 2.5 kg. Peso, asistent digital y control remoto. Compatible con PC, Mac, TV y HDTV	3	25,620	76,860	88,388
6	Impresora HP LaserJet 1100. 8ppm, resolución 600 DPI, 2MB.	2	4,500	9,000	10,350
7	Impresora HP LaserJet 2100 10 ppm. Resolución 1200 DPI, memoria 4MB exp. a 52MB.	1	7,450	7,450	8,568
8	Impresora HP DeskJet 990Cxi Pro, 17ppm en negro y 13ppm en color. Resolución 2400x1200dpi	1	4,100	4,100	4,715
9	Impresora HP DeskJet 970Cxi, 12ppm en Negro y 10ppm en Color. Resolución 600 dpi	2	3,255	6,510	7,487
10	Servidor Compac con Procesador Intel Pentium III a 800 Mhz, 128 MB en RAM, Disco Duro de 9.1 G:B, CD-ROM y Tarjeta de Red 10/100	3	23,490	70,470	81,041
11	Router Intel Express 8100 y 8210. Soporta acceso a Internet, Redes Privadas Virtuales (VPNs) y redes amplias LAN-to-LAN. Incluye características avanzadas para proporcionar alta funcionalidad. Fácil de instalar, configurar y usar, con asistentes para la instalación y la recuperación, además de filtros para los servicios, configurados por defecto. Ofrece opciones de configuración flexibles incluidas en el Intel® Device View for Windows® y Web, que es el software de administración de los routers y que cuenta con asistentes de configuración, además de una interface de menús basada en telnet.	1	6,896	6,896	7,931
<b>TOTAL:</b>				<b>\$487,900</b>	<b>\$538,198</b>

Fuente: Investigación propia. Cotizaciones con proveedores de artículos de computo en la Región. Junio 2001

Una parte muy importante del uso de la tecnología en el proyecto, es contar con una red local (Lan) que conecte a las tres oficinas, lo anterior con el objeto de disminuir los costos de comunicación por medios tradicionales como el teléfono. Adicionalmente, esta red de comunicación permite tener servicios como correo electrónico, una pagina de Internet para promover los servicios y un medio de comunicación directo e instantáneo para compartir las experiencias entre los consultores de las empresas atendidas, y con esto, enriquecer más los diagnósticos. El costo del equipo para la oficina matriz, que es el que se adquiriría en primera instancia, es de \$260,315 pesos. Para las dos oficinas sucursales, el costo total del equipo sería por un importe de \$277,883 pesos, lo que da un total de inversión en tecnología de \$538,198 pesos IVA incluido. En este sentido, es importante asentar que la apertura de las sucursales de Aguascalientes y Querétaro será a partir del segundo año de operación del proyecto, por lo que los costos y especificaciones técnicas del equipo destinado a estas oficinas serian estimados, ya que dicho equipo se compraría posteriormente. No obstante, lo anterior no tiene un grave impacto en términos de la evaluación económica del proyecto, ya que la tendencia de los últimos años ha mostrado que en términos de tecnología, los precios y las características técnicas de los equipos mantiene una relación inversa, es decir, cada vez se encuentra en el mercado equipo con mejores características a precios más accesibles, ya que el desarrollo de este sector es sumamente dinámico.

### **3.2 Localización del proyecto.**

La localización de la empresa es un factor determinante para el éxito del proyecto. En esta influyen distintos factores como lo son el mercado potencial identificado, factores geográficos, climatológicos, de infraestructura, vías de comunicación, disponibilidad de servicios, etc. Así mismo, los costos para distribuir y en su caso almacenar el producto (por las necesidades de espacio físico que requiere) también son muy importantes, al igual que la disponibilidad de materias primas e insumos.

Para el caso específico del presente proyecto, al tratarse de una empresa que brinda un servicio directamente a sus clientes, MIPyME's de la Región del Bajío, los aspectos de costos de distribución y almacenaje no representa una limitante para su instalación.

Por lo que se refiere a la infraestructura, las necesidades de servicios que se requieren para la instalación de la empresa no resultan muy específicas o especializadas, es decir, se requiere contar con vías de comunicación, servicio telefónico, proveedores de Internet, energía eléctrica, instalaciones hidráulicas y sanitarias, básicamente. Es importante señalar que las principales ciudades de la Región del Bajío del país cuentan con este tipo de servicios, adicionalmente, ciudades como León, Querétaro y en menor medida Aguascalientes, cuentan con una infraestructura moderna y todo tipo de servicios, por lo que la instalación del proyecto en estas localidades resulta viable.

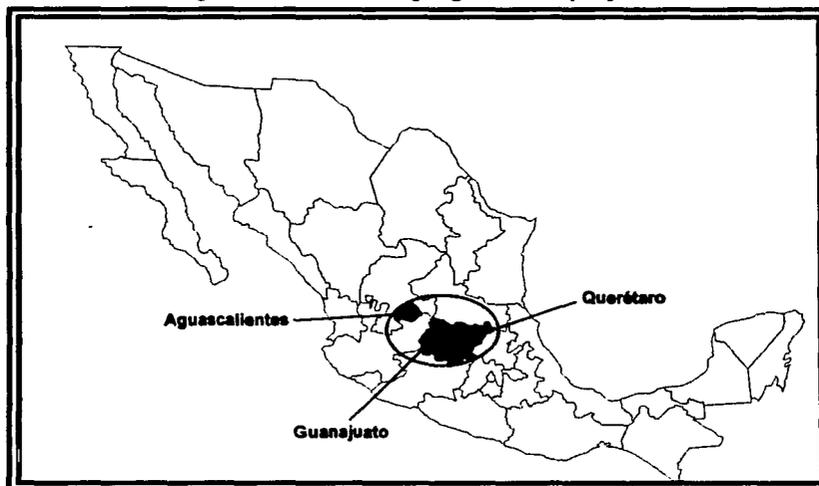
El principal recurso de toda empresa, y principalmente en el caso de empresas que brinda servicios de consultoría, es el recurso humano, pues lo que una empresa de consultoría vende es asesoría en base al conocimiento y experiencia del consultor. De tal forma, el principal insumo que requiere el proyecto es capital humano con un grado profesional, para ser capacitado con una metodología de atención empresarial aplicada a las empresas de menor tamaño que le permitan identificar sus necesidades y oportunidades, así como formular un plan de trabajo que le ayude a los empresarios a resolver sus problemas más comunes. En este sentido, la región del bajío presenta un alto índice de profesionistas;

según se menciona en el capítulo anterior de la presente investigación, el Estado de Aguascalientes ocupa el lugar número 12 en el índice de profesionistas, ya que cuenta con 158 habitantes con este grado académico por cada 10,000, en el caso de Guanajuato, en el estado existen 92 profesionistas por cada 10,000 habitantes, ocupando con esto el lugar 28 a nivel nacional, y por último, en el Estado de Querétaro, por cada 10,000 habitantes existen 152 profesionistas, esto es, el lugar 14 a nivel nacional, considerando una media nacional de 152 profesionistas por cada 10,000 habitantes.

### 3.2.1 Macrolocalización.

La región del Bajío ofrece los servicios necesarios para la instalación del proyecto, vías de comunicación, servicios de Internet, teléfono, luz, agua potable, etc. Adicionalmente, como ya se apuntó, en la región existen proveedores competitivos para los diferentes bienes que se requieren, como son, mobiliario, equipo de oficina y computo. Igualmente y en función del análisis realizado de los Estados, se estima que en la región existe el personal profesional acorde al perfil descrito para cada uno de los puestos. En consideración de lo anterior, la localización de la planta en la región del bajío es viable, y puesto que se ha identificado una demanda potencial considerable para el servicio aquí planteado, se estima que el proyecto es factible. A continuación se presenta un mapa de la República Mexicana donde se remarca la Región de influencia del proyecto, compuesta por los Estados de Aguascalientes, Guanajuato y Querétaro:

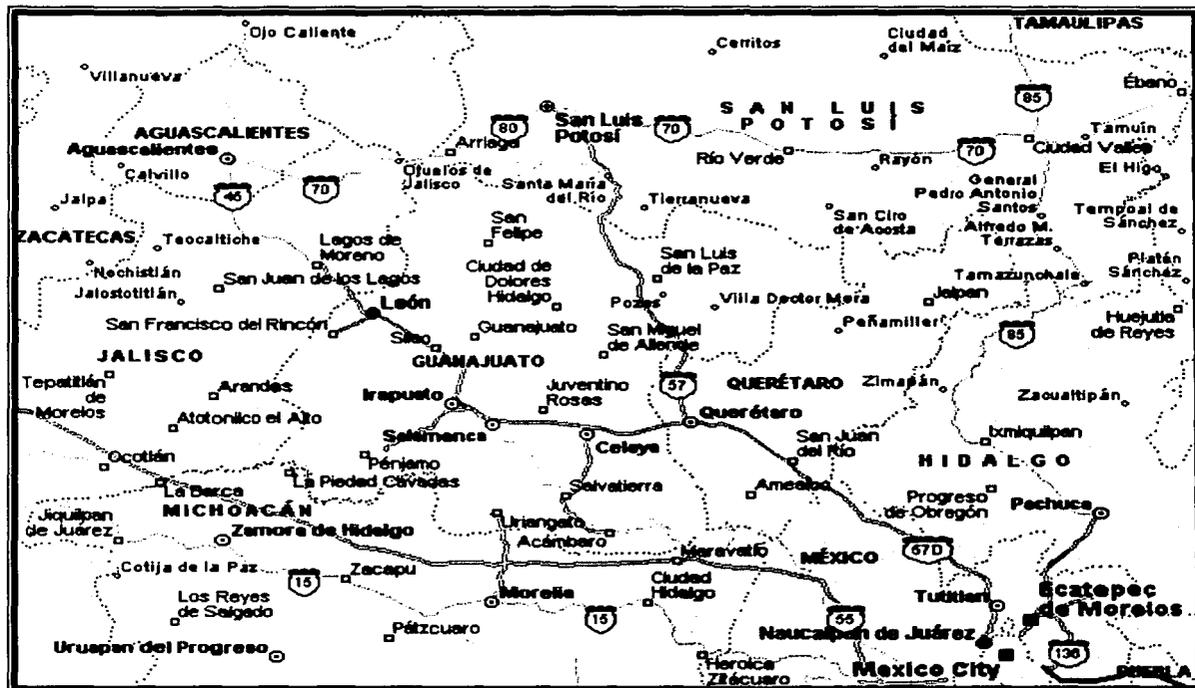
**Diagrama 4: Ubicación geográfica del proyecto.**



Esta región, enclavada en el centro del país, ha sido de gran importancia en el desarrollo de la economía en los últimos años, en este sentido, en el capítulo anterior se menciona con mas detalle algunos indicadores de competitividad de estos estados y su comparativo en función de una media nacional. El desarrollo de la economía de esta región se ha basado principalmente en la instalación de

industrias nacionales e internacionales, principalmente de las ramas de maquinaria, equipo, calzado, textiles y empresas proveedoras del sector automotriz. Esto ha dado como resultado la integración de cadenas productivas y el aumento en la inversión, generando de esta manera una derrama de recursos económicos que ha permitido el desarrollo de la economía de otros sectores, como el comercio y los servicios. El siguiente diagrama muestra la macrolocalización del proyecto.

Diagrama 5: Mapa de macrolocalización del proyecto.



Fuente: Expedia.com

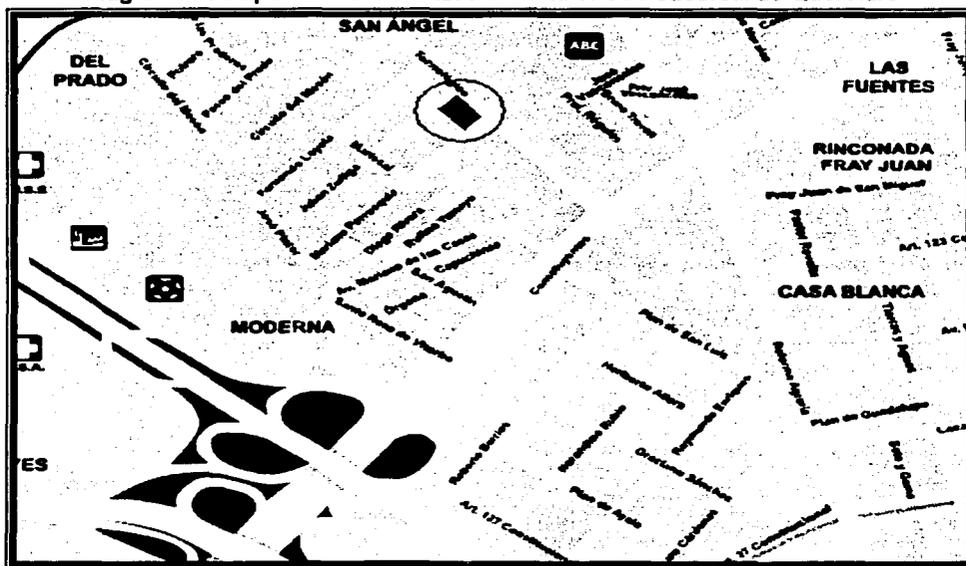
Un aspecto determinante para definir la localización de la empresa, es, además del estudio de mercado donde se identificó una demanda potencial del servicio, las facilidades que representa el hecho de que en la región se cuenten con vías de comunicación importantes, como lo son las autopistas que intercomunican los tres estados donde se van ofrecer los servicios, el aeropuerto internacional de León, Gto. y los aeropuertos locales de Aguascalientes y Querétaro. Adicionalmente, la inversión que se ha hecho en modernizar las vías de comunicación terrestres han permitido disminuir los tiempos de recorrido a las dos ciudades mas importantes del país, la ciudad de México y Guadalajara, lo que representa una ventaja competitiva para el proyecto.



Este local esta ubicado cerca de la salida que lleva a Silao, Gto. y a los municipios de Irapuato, Salamanca y Celaya, por la carretera que conduce a la ciudad de Querétaro. Lo anterior resulta un punto favorable para el traslado del personal por carretera a estos municipios del Estado, donde se ofrecerá el servicio y al estado de Querétaro, donde también se mantendrán operaciones.

**Oficina en la Cd. de Querétaro, Qro.** En esta ciudad, se ha ubicado un local en renta en el Condominio Querétaro, localizado en la Avenida Tecnológico No. 118 despacho 601, en la colonia Carrizal. Este local tiene una superficie aproximada de 40 m<sup>2</sup> y cuenta con las características necesarias para la instalación. Se encuentra en el 6° piso de un importante edificio de negocios de esta ciudad, la renta mensual es de \$4,560 IVA incluido y el contrato es por un periodo de un año como mínimo, siendo requisito para ocuparlo pagar una fianza por tres meses del importe de la renta. La ubicación de este local es estratégica pues se encuentra a unos minutos de las zonas industriales del Boulevard Bernardo Quintana y la Avenida 5 de febrero, que posteriormente se convierte en la carretera federal a San Luis Potosí, que en todo su recorrido, hasta la salida a San Miguel de Allende, se encuentra rodeada por empresas principalmente industriales de tamaño pequeño y mediano. Adicionalmente, el local se encuentra ubicado a tan solo 10 minutos del área comercial y de servicios más importante de la ciudad, alrededor de la Avenida Constituyentes y el Centro. Por último, esta ubicación facilita la salida hacia el bajo por la carretera a Celaya, ya sea por la autopista de cuota o la libre, y a 165<sup>28</sup> Km por esta carretera, aproximadamente a 2 horas se encuentra la ciudad de León, Gto., donde se encuentra la oficina matriz del proyecto. En el siguiente mapa se muestra encerrada en un círculo la ubicación precisa del local:

Diagrama 7: Mapa de microlocalización de la oficina sucursal de Querétaro



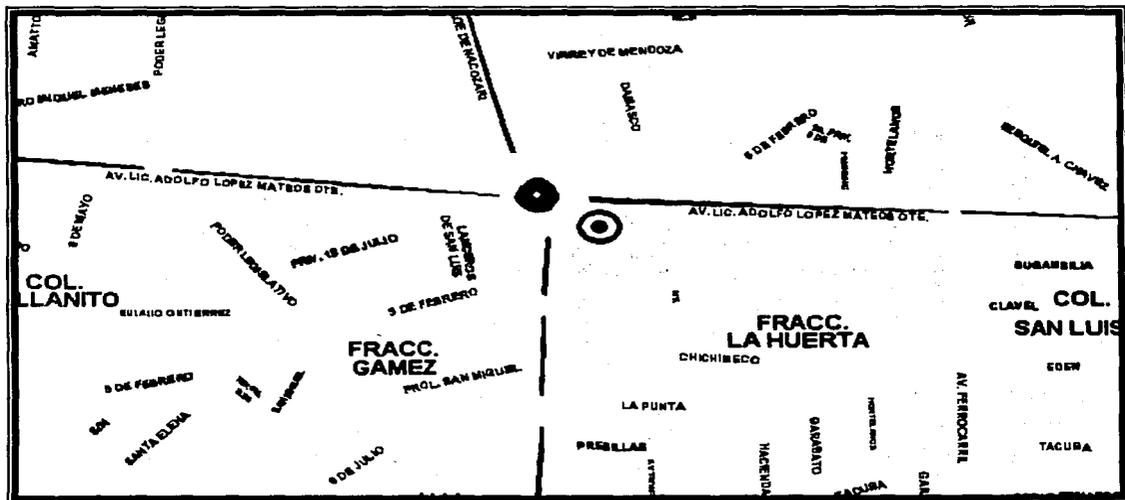
Fuente: Expedia.com

<sup>28</sup> Agustín Palacios Roji García y Joaquín Palacios Roji García, "Gran Atlas de Carreteras 2001", editado por Guía Roji

Es preciso señalar que como la instalación de esta sucursal sería a partir del 2° año de operación del proyecto, la disponibilidad del local mencionado no es segura, por tanto, el costo de la renta por este inmueble sería estimado. Sin embargo, en el momento de que se vaya a instalar la Consultoría en esta ciudad, se pretende busca un local de características similares y sobre todo en la zona que se ha ubicado, puesto que esta localización favorece la operación por la cercanía con las zonas industriales, comerciales y de servicios más importantes de la ciudad.

**Oficina en la Cd. de Aguascalientes, Ags.** Esta ciudad esta localizada al norte de León, Gto. Aquí se ha identificado un local en renta en el Centro Comercial Plaza Kristal, en la torre ejecutiva "A", 5° piso. Este lugar es considerado uno de los centros comerciales y de negocios más importantes de la ciudad, pues esta ubicado a tan solo unos minutos del centro de la misma y con fácil acceso a los parques y corredores industriales de los alrededores. Esta situado sobre la Av. Lic. Adolfo López Mateos Ote. esquina con la Av. Héroe de Nacozari, la renta de este local, de aproximadamente 45 m<sup>2</sup>, es de \$4,200 IVA incluido, y se pide una fianza equivalente a dos meses de renta por un contrato de un año, como período mínimo. A continuación se presenta un mapa donde se ubica la localización precisa del inmueble, encerrada en un círculo:

**Diagrama 8: Mapa de microlocalización de la oficina sucursal de Aguascalientes.**



Fuente: Expedia.com

La ciudad de Aguascalientes se encuentra a 126<sup>29</sup> km de la ciudad de León, donde va a estar ubicada la oficina matriz. Esto facilita el trabajo de supervisión y promoción de los servicios en esta localidad, pues el trayecto entre las dos ciudades se recorre por vía terrestre en 1.5 horas aproximadamente.

<sup>29</sup> Op. Cit.

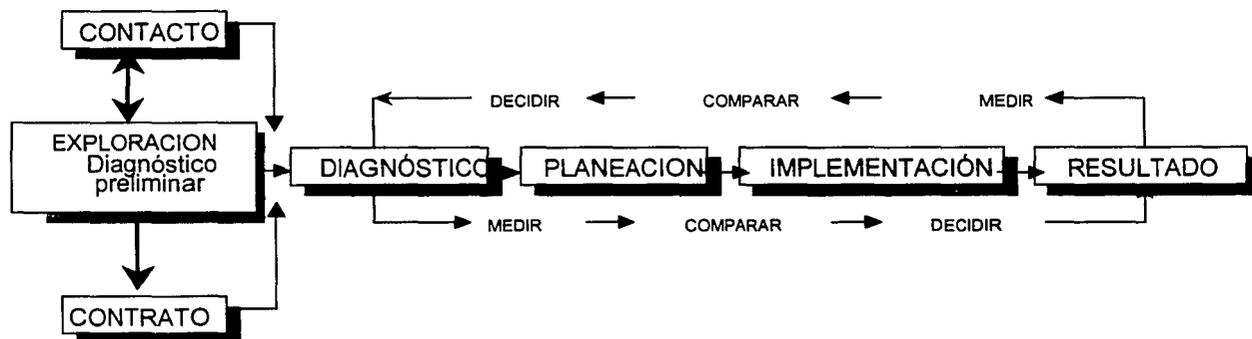
Adicionalmente, esta localidad es cercana a los municipios de Lagos de Moreno y San Juan de los Lagos, en Jalisco, donde se encuentran ubicadas MIPyME's del sector industrial, principalmente de los subsectores de alimentos para ganado y textil, que podrían representar un mercado secundario para el proyecto en el cual se podría tener participación. Por otra parte, es necesario comentar que, al igual que el local seleccionado para la Cd. de Querétaro, es posible que este no se encuentre disponible para cuando sea requerido, sin embargo, se buscará un lugar que se encuentre en la misma plaza Kristal, pues esta cumple con los requerimiento y la ubicación óptimas para el proyecto.

### 3.3 Ingeniería de la Consultoría Empresarial.

#### 3.3.1 El Proceso de Consultoría<sup>30</sup>.

El método de Consultoría Empresarial que se plantea en la presente investigación, contempla el análisis de las cinco áreas más importantes de una empresa: Administración, producción, finanzas, mercado y recursos humanos. En el presente capítulo se muestra al detalle en que consiste este método y su aplicación a las MIPyME's. A continuación se hace referencia a cada una de las etapas que conforman el diagnóstico integral de una empresa.

Diagrama 9: El proceso de Consultoría Integral.



Fuente: Centro para el desarrollo de la competitividad empresarial, Desarrollo de Consultores Internos (DECOIN). México 2001.

**El Diagnóstico Preliminar.** Tiene como objetivo conocer las características generales de la empresa, las necesidades del cliente y definir el problema. El objetivo del diagnóstico preliminar del problema no consiste en proponer medidas para resolverlo, sino en definir y planificar una misión o proyecto de consultoría que produzca ese efecto. El diagnóstico preliminar limita su alcance a una reunión y análisis rápidos de información esencial que, según la experiencia y el buen juicio del consultor, se necesita

<sup>30</sup> Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial, "Desarrollo de Consultores Internos I", editado por Nafin, S.N.C. Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial.

para atender el problema correctamente, encuadrarlo en el marco más amplio de las actividades, los logros y otros problemas gerenciales y de dirección existentes o potenciales del cliente y evaluar de manera realista las posibilidades de ayudar al cliente.

La amplitud de este diagnóstico preliminar depende mucho de la índole del problema. Los problemas muy concretos y más bien técnicos no suelen requerir un estudio global de toda la organización del cliente. Por otro lado, un consultor experimentado sabe que debe evitar la trampa de aceptar una definición estrecha del cliente de un problema técnico sin examinar él mismo las restricciones y tendencias que pueden imposibilitar la solución de ese problema, o que pueden mostrar que el problema es mucho más o mucho menos grave de lo que el cliente supone. Por consiguiente, incluso si el problema reside en una única esfera funcional, o guarda relación con la aplicación de algunas técnicas específicas, un consultor de empresas auténticamente profesional siempre se interesará por las características más generales y globales de la organización cliente.

Si recurre al consultor para que se ocupe de un problema general, como el deterioro de los resultados financieros o la incapacidad de mantener el mismo ritmo de innovación que los competidores, es esencial efectuar un diagnóstico general y completo o un estudio de gestión de la organización del cliente.

El tiempo dedicado al diagnóstico preliminar del problema es relativamente breve. Por regla general, se necesitan unas horas o de 1 a 4 días. Cuando se trata de cometidos más difíciles relativos a diversos aspectos de la empresa del cliente.

**El Diagnóstico.** Su Objetivo es verificar, dimensionar y ubicar el problema. Establecer las relaciones y efectos en otras áreas de la empresa, las posibilidades de solución y los recursos necesarios. Se puede pedir a un consultor que contribuya a rectificar una situación que se está deteriorando, a mejorar una situación existente (aunque no se puede describir como situación en deterioro) o a crear una situación totalmente nueva (descubrir y aprovechar nuevas oportunidades). En consecuencia, existen tres categorías fundamentales de problemas: los problemas de corrección, de progresión, y de creación. Con todo, esas tres categorías tienen una característica común: en los tres casos existe una diferencia entre lo que está (o estará) realmente sucediendo y lo que debería (o podría) estar sucediendo. Esta diferencia define el problema del que se supone ha de ocuparse el consultor.

Al terminar esta diferencia se deben de comparar dos situaciones. No es tan difícil descubrir *lo que está realmente sucediendo*, es decir, *la situación ideal o deseada* es infinitamente más difícil, pero constituye una parte esencial del diagnóstico del problema, porque sólo de esa manera el problema se puede describir y analizar, sea de corrección, de progresión o de creación.

El objetivo fundamental del diagnóstico es determinar las fuerzas y los factores que ocasionan el problema. Esta actividad comenzará con algún conocimiento preliminar o algunas hipótesis acerca de cuales podrían ser esas causas. Eso ayudará a establecer hipótesis sobre las causas posibles. Conviene establecer el mayor número de hipótesis posibles, sin lanzarse, no obstante, a una especulación superficial; ello proporcionará un punto de partida para la investigación. La reunión y el análisis de los datos se concentrarán luego principalmente en las causas hipotéticas, la eliminación de hipótesis que no se puedan justificar con los hechos y la incorporación de nuevas hipótesis que surgirán

de las entrevistas con el cliente o de otras fuentes. Se debe aplicar un método científico riguroso. Por ejemplo, la dificultad para hallar datos en apoyo de una hipótesis no significa que se deba descartar ésta. Con el tiempo, el consultor debe poder determinar la causa o causas reales entre los numerosos factores que están de alguna forma relacionados con el problema.

Cualquier problema empresarial o gerencial está interrelacionado con otros problemas, y existen otras relaciones además de las que se pueden determinar entre un problema y su causa o causas. Por ejemplo, hay factores que agravan o atenúan el problema sin ser su causa directa. Puede dificultar o facilitar la solución del problema. Al resolver un problema, se pueden descubrir nuevos problemas: a menudo se tropieza con una nueva dificultad al suprimir la existente, etc. Es necesario investigar y poner al descubierto esas relaciones y problemas potenciales.

La capacidad potencial del cliente tiene varias dimensiones. Es preciso saber si posee los recursos materiales y financieros y los conocimientos técnicos necesarios para solucionar el problema. El marco temporal es importante. ¿Qué experiencia tiene el cliente en la solución de otros problemas y en la introducción de modificaciones de diversa índole y magnitud en su organización? ¿Cuál es la cultura de la organización del cliente en lo que respecta al cambio? ¿Cuál será la evolución futura probable de los recursos del cliente en relación con el problema que se ha de resolver? ¿Puede movilizar otros recursos? ¿Qué intentos se han hecho para solucionar el problema? ¿Han fracasado los intentos hechos en el pasado? ¿Porqué han fracasado?.

Se ha de prestar considerable atención a las actitudes del cliente ante un problema dado. ¿Cómo perciben los empleados o funcionarios (de diversos niveles y de diversas categorías) el problema? ¿Están conscientes de él y deseosos de que se produzca un cambio? ¿Han vivido en el problema tanto tiempo que ya se han acostumbrado a él?.

El objetivo del diagnóstico es preparar la acción. A lo largo de la investigación, se reunirán, registrarán y analizarán datos e ideas sobre cómo se podría resolver el problema con el mismo cuidado y determinación que los datos sobre la índole y las causas del problema. De esa manera se establecerá un vínculo con la fase siguiente de planificación de la acción. Las medidas propuestas deben surgir lógicamente del diagnóstico. Sin embargo, el consultor debe tener en cuenta los peligros latentes de los cambios prematuros iniciados antes de que se hallan determinado los hechos, identificado las causas y sacado las conclusiones del diagnóstico.

**El Contrato.** Su objetivo es establecer un acuerdo formal para trabajar juntos en un proyecto.

El contrato puede ser:

- Acuerdo verbal
- Carta de acuerdo
- Contrato escrito

**La Planeación.** En este punto, la meta que se debe tener es la de generar, junto con el empresario, objetivos y estrategias de cambio así como un sistema de evaluación para monitorear el avance. Con la planificación de la acción, el proceso de consultoría entra en su tercera fase. Esta incluye la elaboración de una o más soluciones al problema diagnosticado, la elección entre las soluciones

posibles, la presentación de propuestas al cliente y la preparación para la solución aceptada por el cliente.

Se debe de tener siempre presente la continuidad entre el diagnóstico y la planificación de la acción. Los fundamentos de una planificación eficaz de la acción descansan en un trabajo de diagnóstico excelente, es decir, en un análisis detallado, exacto y global del problema y sus causas, así como de los factores y fuerzas que influyen en el proceso de modificación en la organización. Además el diagnóstico proporciona una orientación básica para las actividades de planificación de la acción.

A pesar de esta insistencia en la continuidad y en la necesidad de basar la planificación de la acción en el diagnóstico, existen considerables diferencias de enfoque y metodología. Y aún se insiste en un trabajo de investigación de los hechos analítico, sistemático y metódico, sino en la innovación y en la creatividad. El objetivo no es encontrar más datos y otras explicaciones de la existencia de un problema u otro, sino dar con algo nuevo. Como es obvio, no todas las soluciones a los problemas de los clientes entrañarán enfoques innovadores. A menudo no es necesario encontrar soluciones totalmente distintas porque las soluciones ya existen en alguna parte; basta con hallarlas y transplantarlas. No obstante, incluso la transferencia y adaptación exigen imaginación y creatividad.

Es sumamente conveniente que en la planificación de la acción el cliente participe de manera más activa que en la fase de diagnóstico. Existen varias razones para ello:

- No se debe emprender un amplio trabajo conceptual, de diseño y de planificación sobre una o algunas posibles soluciones, si no se está seguro de que el cliente conoce plenamente y está totalmente de acuerdo con el enfoque adoptado y podrá estar de acuerdo con las soluciones de sustitución que se están estudiando; este acuerdo se puede establecer con más facilidad si se colabora con personas que están en condiciones de averiguar que aceptará y podrá aplicar la organización cliente.
- La planificación de la acción exige la movilización de las personas más dotadas y el examen de todas las ideas buenas; es ineficaz si la organización cliente no contribuye con todas sus capacidades a este esfuerzo.
- Como ocurre con el diagnóstico, el personal del cliente puede realizar una gran parte del trabajo de diseño y planificación con la orientación técnica del consultor, reduciendo de ese modo el costo del proyecto.
- La participación en la planificación de la acción genera un compromiso que resultará muy necesario en la fase de aplicación.
- Por último la planificación de la acción proporciona un nuevo conjunto de oportunidades de aprendizaje para el cliente; esas oportunidades se perderán definitivamente, si se deja que el consultor actúe por su cuenta.

El cliente espera que el consultor encuentre y recomiende la mejor solución al problema. No obstante, cuando la planificación de la acción comienza, raras veces es posible señalar de inmediato una solución

que sea claramente la mejor (aunque esto puede suceder). La mayor parte de los problemas empresariales y gerenciales tienen más de una solución y en algunos casos en número de soluciones posibles es elevado. El consultor puede conocer algunas posibles soluciones, pero no otras. A menudo, la complejidad y originalidad de la situación son tales que a nadie se le ocurre de inmediato una solución evidente. No se pueden abordar situaciones nuevas con métodos viejos y los consultores de empresas actúan en un campo que se transforma con extrema rapidez.

La fase de planificación de la acción inicia, por tanto, con la búsqueda de ideas e información sobre posibles soluciones al problema. El objetivo consiste en descubrir todas las soluciones interesantes y factibles y someterlas a una evaluación preliminar antes de comenzar un trabajo de diseño y planificación detallado sobre una propuesta. De ese modo, el consultor estará seguro de dar a su cliente lo mejor que puede. El cliente por otro lado, sentirá confianza ya que no se le está obligando a aceptar una solución sin que se le informe acerca de otras posibilidades.

**La Implementación.** Su objetivo es poner en práctica cada una de las estrategias y tácticas que se establecieron en la planeación. La implementación o aplicación, cuarta fase del proceso de consultoría, es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y del cliente, *implementar* cambios que son mejoras reales desde el punto de vista del cliente es el objetivo fundamental de cualquier tarea de consultoría. El consultor desea también ver que sus propuestas no sólo son bien recibidas en reuniones con el cliente, sino puestas en práctica con buenos resultados.

Si no hay aplicación, el proceso de consultoría no puede considerarse como completo. Esta es la situación si el cliente no acepta las propuestas del consultor presentadas al final de la fase de planificación de las medidas. Demuestra que la tarea ha estado mal realizada por ambas partes. Si el Consultor y el cliente colaboran estrechamente durante las fases de diagnóstico y de planificación de la acción, el cliente no puede rechazar propuestas que son el fruto de un trabajo conjunto. Si existe alguna duda acerca del enfoque del trabajo del consultor durante la planificación de las medidas y acerca de la viabilidad de las propuestas que se presentarán, se deben adoptar de inmediato medidas correctivas, sin esperar a que se hayan aprobado definitivamente las propuestas.

Puede también suceder que el consultor no halle ninguna solución al problema de su cliente. Quizá el problema, tal como se ha formulado, no tiene solución (verbigracia, la meta establecida era demasiado ambiciosa y poco realista). Esa situación se debería también descubrir y el trabajo sobre las propuestas se reorientaría en una etapa anterior con el fin que la planificación de las medidas produzca propuestas realistas sobre como abordar un problema replanteado.

La responsabilidad última de la aplicación incumbe al cliente. Es el cliente, no el consultor, el que adopta todas las decisiones de gestión y vela porque se pongan en práctica. Desde luego, es más fácil decirlo que hacerlo. Cuanto más difícil el cometido, mayor probabilidad de que la aplicación sea igual o más difícil que el diagnóstico y la planificación de las medidas. El plan o proyecto presentado por el consultor es un modelo de condiciones y relaciones futuras, que parte del supuesto de ciertos comportamientos del cliente y de su personal, así como de particulares condiciones ambientales y de otra índole que afectan a la organización cliente. El consultor puede cometer errores al establecer ese modelo. Además, muchas de las condiciones pueden cambiar después de haberse presentado y aceptado la propuesta. La corresponsabilidad del consultor por la aplicación ayuda a superar estas dificultades.

La cuestión de la participación del consultor en la aplicación no debe nunca subestimarse sino que debe siempre examinarse a fondo al concebir un proyecto de consultoría. El consultor y el cliente deben presentar sus argumentos en pro y en contra de esta participación y estudiar diversas posibilidades.

El consultor no tiene que participar en la aplicación:

- Si el problema es relativamente sencillo y no prevé que la aplicación plantee dificultades técnicas o de otra índole.
- Si el trabajo conjunto durante las fases de diagnóstico y de planificación de las medidas muestra que el cliente ha adquirido una buena comprensión del problema y una capacidad para ocuparse de la aplicación sin más asistencia.

La renuencia del cliente puede estar motivada por razones financieras. Al final de la fase de planificación de las medidas, el costo de la tarea puede ser ya elevado y el presupuesto se ha agotado. O bien, el gerente que ha aprobado el contacto considera que la participación del consultor en la aplicación entraña gastos que se pueden evitar. En este caso, una conversación sincera ayuda. El consultor puede sugerir un diseño más económico con respecto al diagnóstico y a la planificación de las medidas para liberar recursos que le permitan participar en la aplicación.

**La Evaluación.** El fin de este apartado es medir, comparar contra los planes, programas y objetivos y decidir qué hacer si hay desviaciones, o se encuentran nuevos problemas. (esto continuamente durante todo el proceso).

### 3.3.2 El Proceso de Consultoría y la MIPyME.

**Características de la Pequeña Empresa.** La definición de una pequeña empresa tiende a variar según la naturaleza de sus actividades, el objetivo es la definición y el nivel de desarrollo que ha alcanzado la empresa. Los criterios para describir una empresa como "pequeña" pueden ser el número de empleados, el valor monetario de sus ventas, sus inversiones en capital, las necesidades máximas de energía o diversas combinaciones de éstos y otros factores. En la mayor parte de las deliberaciones y documentos sobre el tema redactados por consultores de empresas, se indica que en una empresa pequeña la dirección administrativa y operacional está en manos de una o dos personas que adoptan también las decisiones importantes. Se ha descubierto que esa delimitación práctica abarca más del 85% de todas las empresas pequeñas, sea cual sea su definición.

El consultor debe conocer los factores que suelen distinguir a la pequeña empresa de la grande. En primer lugar, la pequeña empresa se financia principalmente con ahorros personales o familiares y solo recurren en medida limitada a la financiación exterior durante sus etapas de formación. En segundo lugar el director tiene un estrecho contacto personal con todo su lugar de trabajo, y en tercer lugar, la empresa funciona en un sector geográfico limitado. Estos factores de "pequeñez" influyen de modo considerable en el proceso consultivo.

La empresa pequeña posee claras ventajas, en las que cabe mencionar la capacidad de satisfacer demandas limitadas en mercados especializados, una propensión al uso intensivo de mano de obra y un trabajo de nivel técnico bajo a mediano, y la flexibilidad para adaptarse con rapidez a demandas y condiciones cambiantes. Desde el punto de vista gerencial existe una ventaja en la participación personal en asuntos que van más allá del precio, el producto y las fechas de entrega. El director propietario suele estar más motivado que un director asalariado: trabaja más horas y más duramente y proporciona un mayor incentivo a los trabajadores con su ejemplo personal.

Una estructura orgánica sencilla implica la existencia de líneas de comunicación internas y externas a las empresas más directas y menos complicadas. La pequeñez de la empresa ayuda a determinar y desarrollar las capacidades de los trabajadores más rápidamente de lo que sucede en las empresas más importantes. La pequeña empresa puede también lanzarse de forma experimental a nuevos mercados o entrar en ellos sin atraer la atención no deseada de grandes empresas. Puede atender a demandas extremas en el mercado puesto que la comercialización en masa para el consumidor medio lo hacen las grandes empresas. Análogamente una empresa de menor tamaño puede explotar con mayor rapidez las estructuras cambiantes del mercado y al consumidor "fluctuante" que se deja arrastrar por la corriente en el mercado.

**Principales problemas de las Pequeñas Empresas.** Los problemas de las pequeñas empresas pueden ser generales o específicos. Los problemas de carácter general entrañan aspectos jurídicos de la empresa, el acceso al crédito y a las materias primas y la falta de una asistencia técnica y gerencial apropiada.

Los consultores de empresas deben conocer los problemas en el plano de la empresa, los cuales pueden parecer más difíciles de superar al director de una empresa pequeña que los problemas de una gran empresa a su director. La lista que figura a continuación indica las diversas dificultades con que se pueden tropezar.

- Mientras que las empresas grandes y bien organizadas pueden permitirse por lo general tener un buen equipo de dirección general y de personal especializado, el jefe de una pequeña empresa es una persona relativamente aislada que se ocupa a la vez de problemas de política general y de carácter práctico a los que tiene que hacer frente a pesar de sus preferencias y limitaciones personales.
- El director de una pequeña empresa trabaja a menudo con datos cuantitativos insuficientes o, en el mejor de los casos, mínimos. A fin de ahorrar gastos de explotación suele prescindir de sistemas de información, deficiencia que se pone de manifiesto cuando la empresa alcanza una etapa de crecimiento.
- Debido a que la pequeña empresa sólo puede pagar salarios mínimos y ofrece escasas prestaciones adicionales, una reducida seguridad en el empleo y pocas posibilidades de ascenso, es lógico que tropiece con dificultades para contratar empleados muy calificados.
- Una pequeña empresa nueva no suele atraer a los inversionistas profesionales, por lo que su director se ve muy limitado en su capacidad de obtener capital inicial. Este problema se agrava

cuando, como sucede muy a menudo, la empresa tropieza con los problemas de crecimiento o dificultades de funcionamiento y su director trata de obtener más fondos para hacer frente a la expansión o situaciones de crisis.

- A causa de este problema de la limitación de las reservas, unido a la escasa capacidad de endeudamiento, la empresa pequeña es en particular vulnerable a los cambios desfavorables de la coyuntura y a las recesiones económicas.
- Aunque la capacidad de cambiar y de adaptarse con rapidez sea una ventaja natural de la pequeña empresa, esta cualidad puede quedar anulada cuando la oportunidad que requiere un cambio rápido aparece súbitamente, porque el director puede estar demasiado ocupado con los problemas de funcionamiento en curso para pensar en el futuro.
- La existencia financiera sin reservas de la empresa no favorece posibilidades de formación y perfeccionamiento del personal, con la pérdida consiguiente en la realización del pleno potencial de los recursos humanos de la empresa.
- Es difícil conseguir una alta productividad, debido a que la pequeña empresa no tiene los bajos costos de las empresas importantes que pueden, por ejemplo, comprar con descuento, conseguir economías de escala, recurrir a sus sistemas de comercialización y distribución perfeccionado, llevar a cabo sus propias actividades de investigación y desarrollo y constituir equipos de diseño de sistemas.
- La pequeña empresa suele limitarse a un único producto o servicio o a una gama reducida de productos o servicios, de tal modo que en momentos difíciles no puede diversificar las actividades como una gran empresa.
- El jefe es a menudo incapaz de comprender e interpretar a su conveniencia la legislación, las medidas del gobierno y las ventajas concedidas a la pequeña empresa.

**¿Por que no recurren a Consultores?** Muchos directores o jefes de empresas pequeñas se resisten a recurrir a consultores externos por los siguientes motivos:

- Creen que solo las grandes empresas pueden permitirse pagar los honorarios a un consultor.
- En muchos casos, los consultores no tendrán experiencia práctica en el tipo de empresa que necesita asistencia.
- La identificación de un consultor competente resulta difícil y lleva tiempo, porque la mayor parte de los jefes de empresas pequeñas han tenido escaso contacto anterior con los consultores.
- Los jefes o directores de empresas se resisten a proporcionar a personas de fuera, hechos y cifras relativos a su negocio.
- El empleo de un consultor puede ser considerado por el director como una admisión de su falta de competencia.

**Relación Cliente-Consultor.** La relación Cliente-Consultor es el binomio más importante en todo el proceso de consultoría. En la relación Cliente-Consultor cada uno tiene su aportación, pero la más importante es la sinergia que logran en el trabajo conjunto en: Análisis, Decisiones y Soluciones para una realidad: la del cliente. La pregunta clave en este punto es: ¿Quién es el Cliente?. Puede haber varios tipos de cliente: El que decide la consultoría, el que la paga, el que la usa o la aplica, el contacto o recomendador y el promotor de los cambios

Durante el proceso debe haber uno o varios clientes en la misma empresa. Es muy común en los procesos de intervención, que se confundan estos clientes y que incluso se contradigan sus puntos de vista. Es indispensable especificar las expectativas de cada uno de los tipos de cliente, con nuestro cliente principal. El cliente principal es el **Empresario** con la problemática específica de su empresa.

**Habilidades del Consultor.** Una persona se convierte en consultor de empresas después de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia, un considerable acervo de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales.

Asimismo, debe haber adquirido técnicas necesarias para resolver los problemas y compartir la experiencia con otros, respecto a la determinación de los problemas, el hallazgo, análisis y síntesis de la información pertinente, la presentación de propuestas de mejora, la comunicación con los demás, la ayuda a los clientes para que aprendan de la experiencia, la transferencia de técnicas de gestión, etc.

#### **Razones para contratar un Consultor.**

- Para que aporte conocimientos y técnicas especiales
- Para que aporte una intensa ayuda profesional en un tiempo determinado
  
- Para que aporte una opinión externa e imparcial
- Para que justifique las decisiones de la dirección
- Para diagnosticar una situación de preocupación
- Para que implemente la solución
- Para aprender y actualizarse

### Habilidades y conocimientos del Consultor.

**Área de habilidades 1:** Evaluación del consultor de sus motivaciones personales y su relación con el cliente. Algunas habilidades y comprensión que se necesitan para este aspecto del cambio son:

- Entender y trabajar en términos de una filosofía y una ética de cambio.
- Predecir la relación de un posible cambio, con otros posibles cambios, o con aquellos que puedan surgir más adelante.
- Determinar las posibles unidades de cambio:
  - a) Que parece ser necesario
  - b) Que es posible
- Determinar el tamaño, carácter y la formación estructural del grupo de participantes.
- Determinar las barreras, la resistencia y el grado de disposición hacia el cambio.
- Determinar los recursos disponibles para superar las barreras y la resistencia.
- Saber como determinar su propio papel estratégico y sus habilidades bajo determinadas situaciones.

**Área de habilidades 2:** Ayudar al cliente en el proceso de diagnóstico y a que esté consciente de la necesidad del cambio. Algunas habilidades y comprensión necesarios para este aspecto del cambio son:

- Determinar el nivel de sensibilidad de los participantes hacia la necesidad del cambio.
- Determinar los métodos que los participantes creen que deben utilizarse en el cambio.
- Crear conciencia de la necesidad de considerar el cambio y el diagnóstico, por medio de la demostración, de la investigación, etc.
- Aumentar el nivel de aspiraciones del cliente, y que éstas sean realistas.
- Crear expectativas para utilizar un plan de pasos discretos y tener paciencia al usarlo.
- Crear percepciones de las posibles fuentes de ayuda a este cambio.
- Crear un sentimiento de responsabilidad para que haya una participación activa en el cambio.

**Área de habilidades 3:** Conjuntamente el consultor y el cliente diagnostican la situación, el comportamiento, la comprensión, el sentimiento o el desempeño a modificar. Las habilidades y el entendimiento que se necesitan son:

- Que la catarsis sea posible y aceptada cuando se indica como el punto de partida.
- Habilidad en el uso de los instrumentos de diagnóstico apropiados al problema: encuestas, mapas, tarjetas de resultado, observaciones, etc.
- Diagnosticar en términos de las causas y no de "bueno" o "malo".
- La habilidad para ayudar al cliente a examinar sus propias motivaciones.
- Examinar la relación de un cambio con otros cambios posibles en esa situación y ayudar al cliente a entender estas relaciones.
- Aclarar la interrelación o los papeles entre el consultor y el cliente.
- La habilidad de tratar apropiadamente la ideología, los mitos, las tradiciones y los valores del cliente.

**Área de habilidades 4:** Decidir acerca de un problema, incluir a otros en esta decisión y planear e implementar la acción. Las habilidades y la comprensión que se necesitan son:

- Crear o mantener la moral del cliente mientras intenta el cambio.
- Decidir sobre la cantidad de acción que se tiene que llevar a cabo, antes de detenerse a evaluar el proceso que está utilizando.
- Entender los efectos de la tensión en las creencias y en el comportamiento del cliente.
- Definir los objetivos, de forma que se llegue a una fácil definición de los métodos.
- Crear una percepción de la necesidad de métodos relacionados con la meta que se tiene en la mente.

**Área de habilidades 5:** Evaluar y determinar el progreso del cliente, los métodos de trabajo y las relaciones humanas. Las habilidades y la comprensión que se necesitan son:

- Cuando un grupo llega a ser ineficiente hay que diagnosticar las causas por medio de instrumentos de medición, entrevistas y paneles de conciencia de interacción.
- Usar tarjetas de resultados, escalas de evaluación y otras medidas.

**Área de habilidades 6:** Asegurar la continuidad, la amplitud, el mantenimiento y la transferencia. Las habilidades y la comprensión que se necesitan son:

- Crear en muchas personas la percepción de responsabilidad por la participación.
- Desarrollar el grado de apoyo general indicado para el cambio.
- Desarrollar el que otros aprecien el trabajo de los participantes que necesitan apoyo.

**Dilemas de la Consultoría.** Algunas tensiones son inherentes a la naturaleza de la consultoría y no pueden ser eliminadas sin destruir la relación. Sin embargo, el consultor puede disminuir los efectos malignos de estas dificultades al estar consciente de sus implicaciones.

- Factor de autoridad. El hecho de que el consultor entabla siempre la relación como una persona con autoridad, es básico para la relación de la consultoría, ya sea que esta autoridad provenga de su posición en la organización o porque posee conocimientos especializados. El surtimiento de esta autoridad y su poder adicional, en el seno de un sistema de relaciones humanas confuso y delicadamente balanceado, puede causar sospechas, inseguridad, resentimiento y conflicto.
- Intrusión de una persona extraña. Por definición es una persona extraña. Consecuentemente las personas de adentro sienten que El no entiende sus problemas específicos y sus implicaciones, aunque puede ser reconocido como un experto en el problema en general.
- Amenaza de un experto. La ayuda que puede proporcionar un consultor en un campo especializado, es limitada por el hecho de ser un experto. Su presencia implica que los recursos

y la competencia para resolver los problemas que están a la mano, no pueden ser resueltos entre los miembros del grupo cliente.

- Conflicto en los roles. Los roles y las responsabilidades ocurrientes del cliente y el consultor, pueden producir diferentes expectativas y por lo tanto, ninguno de los dos puede predecir lo que el otro va a hacer cuando no están claros o no están bien definidos. Se puede tener como resultado la frustración y el gasto de energías.
- Objetividad del Consultor. El consultor, sobre todo bajo la presión de dependencia o resistencia, necesita estar consciente y sensible a las posibilidades de explotación en la relación de la consultoría, en orden a lograr sus propias necesidades, ya sea el éxito, la recompensa, la aprobación, la amistad, o lo que sea.
- Motivación del Cliente. El consultor debe estar consciente de la gama de posibles motivaciones que hay en el cliente: su necesidad de justificar la solución elegida o el curso de acción; su necesidad de evitar la responsabilidad de una acción final y su necesidad de expresar la insatisfacción por medios legítimos.
- Ausencia de compromisos. Una de las metas del consultor es la de trabajar "hasta quedar sin trabajo". Tanto el cliente como el consultor puede resistirse a terminar la relación. El cliente puede encontrar la seguridad al apoyarse en el consultor, y el consultor puede disfrutar el hecho de ser necesitado.

### 3.4 Organización de la Empresa.

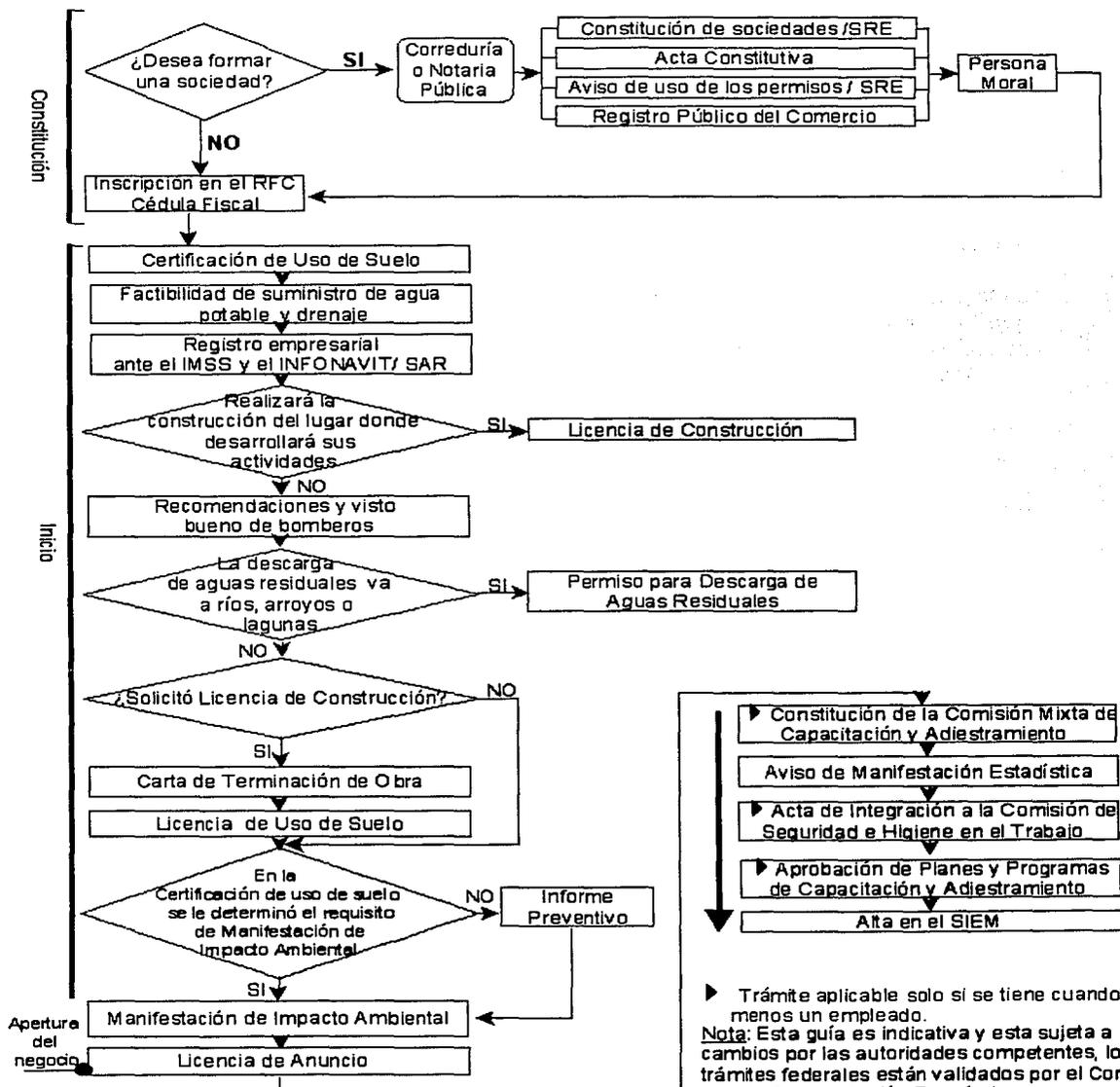
Se pretende que la empresa este organizada como una sociedad civil registrada antes las autoridades competentes, locales y federales, con el nombre de *Grupo Especializado de Consultores del Bajío*, en la modalidad de Sociedad Anónima de Capital Variable. Para la constitución de esta sociedad se requiere de contar con por lo menos dos socios y un capital inicial de \$50,000 como mínimo<sup>31</sup>. Se tiene contemplado para este proyecto, contar con 4 socios que aportarán en conjunto, en partes iguales, el total de los recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio, por lo que se considera que no es necesario solicitar algún tipo de financiamiento, pues el monto de las inversiones, al no tratarse de maquinaria o instalaciones muy especializadas, no son muy elevados.

A continuación se presenta un mapa guía que ilustra los trámites obligatorios que se deben realizar ante dependencias locales y federales para constituir o iniciar un negocio del giro *Servicios de asesoría en administración y organización de empresas*, que es al que pertenecería el proyecto según la clasificación que realiza la Secretaría de Economía.

---

<sup>31</sup> "Ley General de Sociedades de Mercantiles", en: Multiagenda mercantil, editada por ediciones Fiscales, S.A., México 2001.

**Diagrama 10: Tramites que se necesitan realizar ante las autoridades locales y federales antes de iniciar un negocio.**



▶ Trámite aplicable solo si se tiene cuando menos un empleado.  
 Nota: Esta guía es indicativa y esta sujeta a cambios por las autoridades competentes, los trámites federales están validados por el Consejo para la Desregulación Económica.

Fuente: Primer Contacto,SECOFI

El costo total por realizar estos tramites ante las autoridades competentes es de \$6,309 por cada una de las oficinas que se abran, mas los honorarios de la notaria pública por la elaboración del acta constitutiva de la empresa, que serian por un importe de \$8,500, incluyendo la protocolización y el registro de la empresa como Sociedad Anónima de Capital Variable<sup>32</sup>.

### 3.4.1 Organigrama de la Empresa.

La organización operativa de la empresa se plantea este estructurada como a continuación se muestra:

Diagrama 11: Organigrama del proyecto.



La autoridad de la empresa y la responsabilidad de las decisiones que se tomen son funciones del Consejo de Administración, el cual estará integrado por los cuatros socios que aportaran el capital necesario para la puesta en marcha del proyecto. Los demás puestos serán cubiertos por empleados contratados para tal fin, en función del perfil descrito para cada uno de estos. Lo anterior permite evitar conflictos personales entre los socios, ya que los puestos son impersonales y la gente que los cubra debe cubrir los requisitos y el perfil establecido, logrando con esto la institucionalidad de la empresa.

El Director tiene a su cargo a la Gerencia Administrativa y a la Gerencia de Consultoría, así mismo, es el encargado de realizar el trabajo de promoción de los servicios, para lo cual tiene asignado un asistente; adicionalmente, para las tareas administrativas, la agenda, información para presentaciones, etc. tiene asignada otra persona de apoyo.

<sup>32</sup> Fuente: Notaria pública No. 33 de la Cd. de Aguascalientes, Ags.

El gerente de Consultoría tiene a su cargo a 16 consultores, es el responsable de asignar los clientes a los consultores en función del área de especialidad de cada uno de ellos, para lo cual debe realizar un análisis de prediagnóstico de cada empresa que solicite los servicios y ubicar cual es el problema esencial de esta. Otra de sus actividades es la de supervisar el trabajo de los consultores, así como apoyarlos con información, además de que debe colaborar en la promoción de los servicios y la gestión de cobranza de los mismos.

El gerente Administrativo dentro de este organigrama, es el encargado de supervisar al asistente Contable y al personal de recepción, cuya principal función va ser el estar encargados de la recepción en cada una de las oficinas y apoyar en tareas administrativas. El trabajo de esta área es de suma importancia pues tiene que ver con el control administrativo de la empresa; sus principales funciones son el pago de impuestos, la nómina, el pago de los servicios, la facturación, la elaboración y control de los estados financieros de la empresa, etc.

### **3.5 Calendario de actividades para la instalación del proyecto.**

Definir un calendario de ejecución para el proyecto permite organizar las operaciones y optimizar el uso de los recursos. En este sentido, es muy importante aclarar que la apertura de las tres oficinas va ser programada, iniciando el proceso con la oficina matriz en la ciudad de León, Guanajuato, para, posteriormente, abrir las oficinas sucursales en las ciudades de Aguascalientes y Querétaro. Para iniciar la operación de cada una de estas oficinas es necesario contar con los siguientes elementos y realizar varias tareas.

- 1) **Local.** Se debe ubicar un local en renta disponible situado alrededor del área determinada en la microlocalización. Este local debe contar con las características necesarias que definimos en el presente capítulo y debe ser adecuado y acondicionado por la compañía Constructora seleccionada para que cuente con las áreas y espacios que se requieren. Este trabajo lleva un proceso de alrededor de un mes una vez que se ha ocupado el inmueble.
- 2) **Personal.** El proceso de reclutamiento inicia con el anuncio de las vacantes en diferentes medios locales, principalmente bolsas de trabajo en universidades y organismos empresariales. El primer filtro para la selección es el perfil definido, pues solo se entrevistará a los candidatos que cumplan con este, para posteriormente, en una segunda etapa, examinar a los que hayan pasado este filtro, para de estos seleccionar al mejor candidato para cada uno de los puestos. Realizado lo anterior, se puede proceder hacer los trámites de contratación del personal, donde se deben observar algunos aspectos legales como el registro en el IMSS, la nómina y en la SHyCP. Cada empleado debe ser capacitado en la metodología de atención de empresarial para MIPyME's definida en este mismo capítulo. El proceso completo lleva alrededor de 2.5 meses.
- 3) **Mobiliario y Equipo.** Para la apertura de cada una de las oficinas, se debe adquirir el mobiliario que va a cubrir los espacios de trabajo del personal, así como el de las demás áreas. Este debe ser adquirido a un solo proveedor, ya que esto va a representar el obtener un buen precio por el volumen de compra y la entrega del mismo va a representar menos problemas al tratar con una sola compañía, además, de esta manera todo el mobiliario va a ser de la misma línea, lo que va a dar

una imagen corporativa más armónica a los locales. Posteriormente, se debe adquirir e instalar el equipo de oficina, como son la copiadora, el fax y otros artículos necesarios para el desempeño de las tareas del personal, así como material de papelería, toners para las impresoras, etc. Por último, debe ser adquirido el equipo de cómputo, lo que representa la inversión más fuerte del proyecto, este equipo debe ser instalado en los lugares de trabajo y debe ser probado para que este en perfecto funcionamiento, así mismo, se debe instalar la red de telecomunicaciones de la empresa, para lo cual se debe contratar el servicio de Internet con un proveedor local que nos proporcione un ancho de banda adecuado a las necesidades del proyecto. Esta red debe ser probada y puesta en marcha, además de que se debe contar con el soporte técnico del proveedor en cualquier momento que sea requerido. El proceso de adquisición, instalación y puesta en marcha de todo este equipo se lleva alrededor de un mes.

- 4) **Aspectos legales y administrativos.** Para el inicio de operaciones de un negocio, se deben cumplir con trámites legales y administrativos, como la constitución formal de la empresa, el registro de esta ante las autoridades locales y federales competentes, así como la obtención de algunos permisos necesarios para el arranque de las operaciones y cuestiones relacionadas con el registro de los empleados en el IMSS, INFONAVIT y el SAR. Estos trámites se realizan en aproximadamente 3 meses, puesto que estos trámites dependen de la respuesta de las autoridades y el tiempo de esta es difícil de estimar, sin embargo, se considera que durante este lapso se pueden cumplir los requisitos mínimos necesarios para poder iniciar operaciones.
- 5) **Promoción de los Servicios.** Esta actividad debe empezar a realizarse en la ciudad de León, Guanajuato, desde antes de iniciar operaciones. Se considera un momento adecuado para lanzar la primera campaña de publicidad, cuando se tenga ya el local y se esté trabajando en la adecuación de este y en el proceso de selección de candidatos para ocupar los puestos a generarse. Posteriormente, se debe seguir realizando este trabajo en algunos otros municipios importantes de este estado como Celaya, Silao, Guanajuato, San Miguel de Allende, Irapuato, etc. La segunda etapa de promoción, será lanzada si los resultados de la evaluación indican que es pertinente abrir las oficinas sucursales, en caso de que esto así sea, se lanzará una campaña integral para promocionar los servicios en las ciudades más importantes de los tres Estados.
- 6) **Control de la Operación y Evaluación de Resultados.** Este proceso tiene como objetivo mantener el control de las operaciones para posteriormente contar con los elementos necesarios para la evaluación de la primera etapa del proyecto. Lo anterior va a ser determinante para el ciclo de vida del mismo, puesto que si los resultados de la evaluación son positivos, es decir, si los servicios de consultoría a las MIPyME's en la región son bien aceptados y se obtiene con estos el impacto esperado en las empresas atendidas, se llevara a cabo la ampliación del proyecto con la apertura de dos oficinas sucursales, de menor escala, en las ciudades de Aguascalientes y Querétaro.

A continuación se presenta un cuadro con las fechas tentativas en las que se realizarían las tareas y actividades que se han fijado en este plan de acción.



## **CAPITULO 4: ESTUDIO ECONÓMICO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.**

### **4.1 Estudio Económico.**

El análisis de la factibilidad económica de un proyecto es el estudio económico – financiero. Los objetivos en este estudio son ordenar y sistematizar la información que proporcionaron las etapas anteriores y elaborar flujos de ingresos y egresos de dinero, balance y otros indicadores financieros, para evaluar el proyecto y determinar su rentabilidad. La sistematización de la información financiera se identifica a través del desarrollo de los siguientes instrumentos de racionalidad económica y financiera.

#### **4.1.1 Inversiones.**

La sistematización de esta información cuantifica la inversión en los activos que requiere el proyecto, y el monto del capital de trabajo inicial para la puesta en marcha de la unidad económica. Las inversiones que se deben realizar antes de la creación de la empresa, se pueden agrupar en tres tipos:

- **Activos fijos:** Las inversiones en activos fijos son aquellas que se realizan en bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la prestación de servicios. Constituyen activos fijos los siguientes bienes: equipos de oficina, maquinaria, terrenos, edificios, vehículos, herramientas, instalaciones, muebles y enseres de oficina.
- **Gastos preoperativos:** Las inversiones en gastos preoperativos o diferidas, son las que se realizan para la puesta en marcha del proyecto y relaciona los siguientes items: costos de elaboración del proyecto, gastos legales para la constitución de la empresa, costos de montaje, pago por concepto de arriendo o local antes de entrar a funcionar, salarios antes de iniciar actividades la empresa y seguros.
- **Capital de trabajo:** La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes (dinero en efectivo, o en Bancos, Corporaciones), para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados en la investigación de mercado y la ingeniería del proyecto. Los rubros que se cuantifican en el capital de trabajo son: materia prima en un periodo de tiempo, mano de obra directa, gastos de administración, ventas, rentas y servicios.

A continuación se presenta un cuadro donde se resumen las inversiones necesarias para la puesta en marcha del proyecto, es decir las inversiones fijas, las diferidas y el capital de trabajo necesario para la operación mensual de este.

Cuadro 21: Presupuesto de Inversiones.

<b>Resumen de Inversiones</b>	
<b>Total</b>	<b>\$1,687,640</b>
Inversión fija	1,263,441
Inversión diferida	230,718
Capital de trabajo	193,481
<b>Inversión fija</b>	<b>\$1,263,441</b>
Obra civil e instalaciones	318,431
Equipo de oficina	115,118
Mobiliario	291,694
Equipo de computo y telecomunicaciones	538,198
<b>Inversión diferida</b>	<b>\$230,718</b>
Estudios y proyectos	5,000
Constitución y Organización de la empresa	27,427
Capacitación del personal	115,291
Pruebas y puesta en marcha	8,500
Seguros y Fianzas	62,500
Imprevistos	12,000
<b>Capital de trabajo<sup>1/</sup></b>	<b>\$193,481</b>
Gastos de viaje y viáticos	12,350
Efectivo en caja chica	2,500
Correo, telex, teléfono y otros servicios de comunicación	6,500
Papelería, útiles de escritorio y artículos consumibles de computación	4,872
Remuneraciones fijas al personal <sup>2/</sup>	115,291
Promoción y publicidad	22,850
Mensajería, combustibles y transportes locales	1,278
Luz, agua y calefacción	6,930
Útiles y gastos de servicios de aseo	3,000
Rentas y Alquileres	14,660
Vigilancia y sistemas de seguridad	2,100
Otros gastos administrativos	1,150

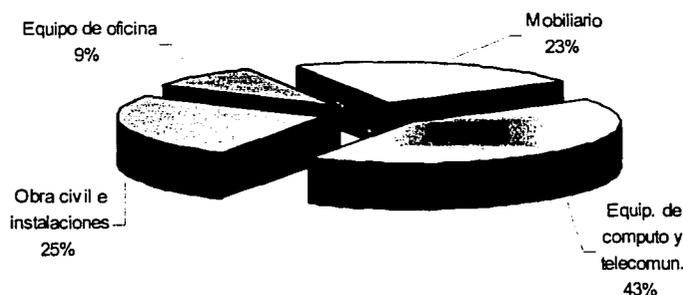
<sup>1/</sup> Capital de trabajo para un mes de operación considerando la Oficina Matriz y las dos Sucursales

<sup>2/</sup> Salario integrado que considera prestaciones y la carga social. Se contempla únicamente la parte del salario establecida como fija para el personal que interviene de manera directa en la prestación de los servicios.

Fuente: Elaboración propia.

Las inversiones fijas para el proyecto son constituidas principalmente por los gastos que deben realizarse para el acondicionamiento físico de las tres oficinas y la inversión que se debe realizar en mobiliario y equipo, así como los componentes de computo y telecomunicaciones. La inversión total para estos bienes es de \$1,263,441 lo que representa el 75% de la inversión total. Los importes por la adquisición del equipo de computo y telecomunicaciones son los mas elevados, pues representan el 43% del total de la inversión fija, le siguen los gastos en las adecuaciones de los locales con el 25%, la compra del mobiliario 23% y, por último, la adquisición del equipo de oficina con el 9% del total de la inversión.

Grafica 9: Composición de la inversión fija del proyecto.



Se observa que la inversión en tecnología es muy importante, lo cual es común en este tipo de empresas, pues las herramientas que se necesitan para desarrollar las actividades, al ser estas de tipo intelectual, deben ser herramientas más sofisticadas. Lo anterior crea la necesidad de hacer puntualmente la depreciación del equipo para ir formando el capital necesario para la adquisición de nuevas computadoras y equipos de comunicación. La ley marca una tasa de depreciación anual del 30%<sup>33</sup> considerando una vida útil de este equipo de 3 años un tercio.

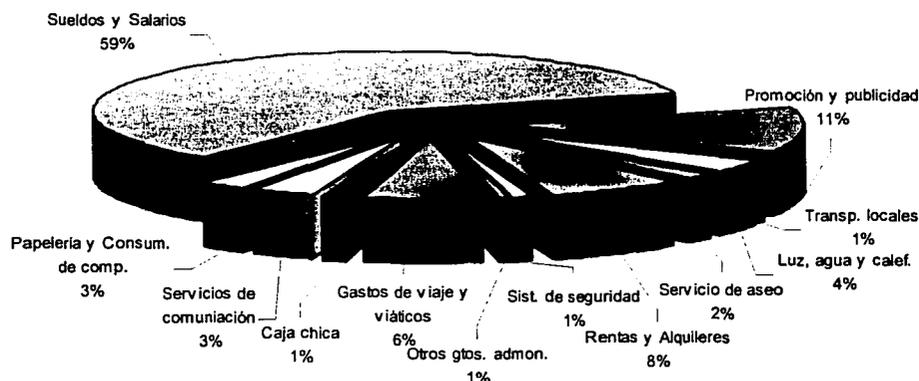
La inversión diferida para el proyecto está integrada por todos los gastos preoperativos que deben realizarse antes de la puesta en marcha de este, entre los principales se encuentra lo referente a los estudios y proyectos que se deben realizar, las licencias y permisos de construcción, el costo de los trámites legales ante las autoridades federales y estatales correspondientes, así como los honorarios de la notaría por la elaboración del acta constitutiva. Así mismo, en este rubro se considera lo referente a los gastos de capacitación del personal, la cual tiene una duración de un mes, por lo que su costo sería el equivalente a un mes de nómina (considerando solamente la parte del salario establecida como fija para el personal que interviene directamente en la prestación del servicio). Adicionalmente, también se consideran los gastos a realizarse por concepto del pago de fianzas de los inmuebles a arrendar, el costo de los seguros, tanto el seguro de gastos médicos mayores de todo el personal, como las primas que cubren el seguro anual de la inversión fija, lo anterior con el objetivo de tener un respaldo ante gastos imprevistos ocasionados por alguna enfermedad del personal, así como contra cualquier daño que eventualmente pudieran sufrir los bienes de la empresa. Así mismo, se está considerando una cantidad para cubrir los gastos de las pruebas, instalación y puesta en marcha del equipo, así como una partida especial de contingencia para cualquier tipo de imprevistos, equivalente al 5% del total de la inversión diferida, la cual va a estar destinada a cubrir cualquier otro gasto extraordinario que no se haya contemplado.

Por último, en lo correspondiente al capital de trabajo, la tabla anterior considera los montos necesarios para la operación del proyecto mensualmente. Este rubro está integrado por los gastos de viaje y viáticos que realizarán el Director, el Gerente de Consultoría y el Asistente de Promoción para la supervisión del trabajo de Consultoría y para la promoción de los servicios de la empresa en la región, así como los gastos de traslado de los Consultores hacia los municipios donde se atiendan empresas. Así mismo, es necesario contar con efectivo en caja para cubrir gastos corrientes. Otro gasto

<sup>33</sup> "Ley del I.S.R.", en: Multiagenda Mercantil, editada por ediciones Fiscales, S.A., México 2001.

importante, es lo correspondiente al pago del alquiler de los inmuebles donde se ubicarán las oficinas, así como el pago de los principales servicios: luz, agua, calefacción, teléfono e Internet, el servicio de aseo, los servicios de vigilancia, mensajería y algunos otros gastos administrativos. Adicionalmente, se deben considerar también los gastos de papelería y útiles de escritorio y artículos consumibles de computo; principalmente papel, pastas y arillos para engargolar, tarjetas de presentación, fólderes y carpetas para archivar, acetatos, plumas, lápices y marcadores, toners para impresoras, etc. Otro costo que se contempla en esta partida, es el costo de la promoción del proyecto, en este sentido, se considera la promoción a realizarse antes de la apertura y los costos de esta durante un ejercicio de un año. Por último, el costo mas importante del capital de trabajo del proyecto lo representa la nómina (75% del total), puesto que las empresas de Consultoría lo que venden son tiempo de atención de un Consultor, y por ende, el principal factor de la producción de los servicios lo representa el capital humano.

**Grafica 10: Estructura del capital de trabajo del proyecto. 1/**



1/ Considera el capital de trabajo para un mes de operación con la estructura completa funcionando, es decir, 3 oficinas y 16 consultores.  
Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2 Cronograma de Inversiones.

El programa de inversión es un instrumento administrativo que permite planear, en un período de tiempo, las diferentes actividades que se van a desarrollar para crear la empresa, los requerimientos de liquidez económica para la compra de los activos fijos, gastos preoperativos y capital de trabajo, y el tipo de financiamiento del proyecto con recursos propios y/o recursos crediticios.

A continuación se presenta un cuadro donde se indican los meses en los cuales se deben realizar las inversiones fijas y diferidas del proyecto, así como el capital de trabajo necesario para la operación en un período determinando, considerando que durante el primer año de este solo se va a contar con una oficina y, a partir del segundo, la estructura se completará con la apertura de dos sucursales. En este sentido, es necesario señalar que para el segundo año de operación, se considera un incremento del 7% en el capital de trabajo de la empresa, derivado del incremento inflacionario estimado, así como un incremento del 10% en las remuneraciones al personal.

Cuadro 22: Cronograma de inversiones para la puesta en marcha del proyecto.

Descripción	Año 0					Año 1													
	Mes	1	2	3	4	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
<b>1. Activos Fijos</b>	0	155,811	461,574		0	617,385	0	0	0	0	0	0	0	646,056	0	0	0	0	646,056
Obra civil e instalaciones		155,811				155,811								162,620					162,620
Equipo de oficina			39,635			39,635								75,483					75,483
Mobiliario			161,624			161,624								130,070					130,070
Equipo de computo y telecomunicaciones			260,315			260,315								277,883					277,883
<b>2. Gastos Diferidos</b>	4,000	10,000	20,279	102,598		136,876	0	0	0	0	0	0	2,500	30,435	60,907	0	0	0	93,842
Estudios y proyectos	2,500					2,500							2,500						2,500
Constitución y Organización de la empresa		8,500	3,154	3,154		14,807								6,310	6,310				12,620
Capacitación del personal				79,319		79,319									35,972				35,972
Pruebas y puesta en marcha				3,000		3,000								5,500					5,500
Seguros y Fianzas			15,625	15,625		31,250								15,625	15,625				31,250
Imprevistos	1,500	1,500	1,500	1,500		6,000								3,000	3,000				6,000
<b>3. Capital de Trabajo</b>	0	0	12,339	12,339		24,678	116,032	116,032	116,032	116,032	116,032	103,693	126,543	126,543	126,543	193,481	193,481	193,481	1,643,921
Gastos de viaje y viáticos					0	0	2,470	2,470	2,470	2,470	2,470	2,470	2,470	2,470	2,470	12,350	12,350	12,350	59,280
Efectivo en caja chica					0	0	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	2,500	2,500	2,500	21,675
Correo, telex, teléfono y otros servicios de comunicación					0	0	3,250	3,250	3,250	3,250	3,250	3,250	3,250	3,250	3,250	6,500	6,500	6,500	48,750
Papelaría, útiles de escritorio y artículos consumibles de computación					0	0	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	3,167	4,872	4,872	4,872	43,117
Remuneraciones fijas al personal					0	0	79,319	79,319	79,319	79,319	79,319	79,319	79,319	79,319	79,319	115,291	115,291	115,291	1,059,742
Promoción y publicidad			12,339	12,339		24,678	12,339	12,339	12,339	12,339	12,339		22,850	22,850	22,850	22,850	22,850	22,850	198,795
Mensajería, combustibles y transportes locales					0	0	639	639	639	639	639	639	639	639	639	1,278	1,278	1,278	9,585
Luz, agua y calefacción					0	0	4,158	4,158	4,158	4,158	4,158	4,158	4,158	4,158	4,158	6,930	6,930	6,930	58,212
Útiles y gastos de servicios de aseo					0	0	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	3,000	3,000	3,000	25,200
Rentas y Alquileres					0	0	5,900	5,900	5,900	5,900	5,900	5,900	5,900	5,900	5,900	14,660	14,660	14,660	97,080
Vigilancia y sistemas de seguridad					0	0	840	840	840	840	840	840	840	840	840	2,100	2,100	2,100	13,860
Otros gastos administrativos					0	0	575	575	575	575	575	575	575	575	575	1,150	1,150	1,150	8,625
<b>4. Total de Inversión (4=1+2+3)</b>	4,000	165,811	484,191	114,937		778,939	116,032	116,032	116,032	116,032	116,032	103,693	129,043	803,034	187,450	193,481	193,481	193,481	2,383,919

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 22 (Continuación): Cronograma de inversiones para la puesta en marcha del proyecto.

Descripción	Año 2													
	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
<b>1. Activos Fijos</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obra civil e instalaciones														0
Equipo de oficina														0
Mobiliario														0
Equipo de computo y telecomunicaciones														0
<b>2. Gastos Diferidos</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estudios y proyectos														0
Constitución y Organización de la empresa														0
Capacitación del personal														0
Pruebas y puesta en marcha														0
Seguros y Fianzas														0
Imprevistos														0
<b>3. Capital de Trabajo</b>	<b>207,025</b>	<b>2,484,296</b>												
Gastos de viaje y viáticos	13,215	13,215	13,215	13,215	13,215	13,215	13,215	13,215	13,215	13,215	13,215	13,215	13,215	158,574
Efectivo en caja chica	2,675	2,675	2,675	2,675	2,675	2,675	2,675	2,675	2,675	2,675	2,675	2,675	2,675	32,100
Correo, telex, teléfono y otros servicios de comunicación	6,955	6,955	6,955	6,955	6,955	6,955	6,955	6,955	6,955	6,955	6,955	6,955	6,955	83,460
Papelaría, útiles de escritorio y artículos consumibles de computación	5,213	5,213	5,213	5,213	5,213	5,213	5,213	5,213	5,213	5,213	5,213	5,213	5,213	62,556
Remuneraciones fijas al personal	123,361	123,361	123,361	123,361	123,361	123,361	123,361	123,361	123,361	123,361	123,361	123,361	123,361	1,480,336
Promoción y publicidad	24,450	24,450	24,450	24,450	24,450	24,450	24,450	24,450	24,450	24,450	24,450	24,450	24,450	293,394
Mensajería, combustibles y transportes locales	1,367	1,367	1,367	1,367	1,367	1,367	1,367	1,367	1,367	1,367	1,367	1,367	1,367	16,410
Luz, agua y calefacción	7,415	7,415	7,415	7,415	7,415	7,415	7,415	7,415	7,415	7,415	7,415	7,415	7,415	88,981
Útiles y gastos de servicios de aseo	3,210	3,210	3,210	3,210	3,210	3,210	3,210	3,210	3,210	3,210	3,210	3,210	3,210	38,520
Rentas y Alquileres	15,686	15,686	15,686	15,686	15,686	15,686	15,686	15,686	15,686	15,686	15,686	15,686	15,686	188,234
Vigilancia y sistemas de seguridad	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	2,247	26,964
Otros gastos administrativos	1,231	1,231	1,231	1,231	1,231	1,231	1,231	1,231	1,231	1,231	1,231	1,231	1,231	14,766
<b>4. Total de Inversión (4=1+2+3)</b>	<b>207,025</b>	<b>2,484,296</b>												

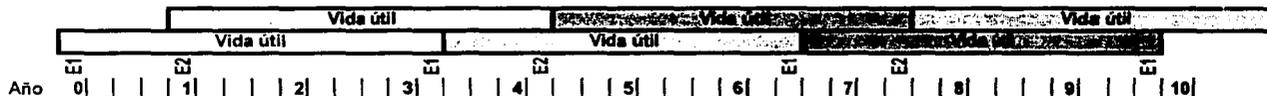
Fuente: Elaboración propia.

### Reinversión para la sustitución de activos fijos al término de su vida útil.

Al terminar la vida útil de los bienes que se adquirirán para la operación del proyecto, se deberá reinvertir en su reposición, asegurando con esto la funcionalidad del equipo y el óptimo desempeño de los consultores. La Ley del I.S.R. permite reconocer la depreciación por el uso de estos bienes, para el caso del mobiliario y equipo de oficina, se aplica una depreciación anual del 10% considerando una vida útil de 10 años. Debido a que el presente plan de empresa supone una vida para el proyecto de 10 años, no es necesario reinvertir en estos conceptos.

Sin embargo, para el equipo de computo, la vida útil en términos fiscales es de 3 años y 3 meses, por lo que resulta conveniente invertir para la reposición de este. El siguiente diagrama muestra en que momentos de la vida del proyecto se deben realizar las reinversiones para la reposición tanto del equipo de la oficina matriz como el de las sucursales.

Diagrama 12: Vida útil del equipo de computo del proyecto.



E1 = Equipo Oficina Matriz

E2 = Equipo de las Oficinas Sucursales

Para estimar el costo que tendría este equipo en el momento de su adquisición, se considera el precio que se pagará por el primer equipo y se lleva a valor futuro con una inflación estimada. El siguiente cuadro muestra las reinversiones que se harán por este concepto, el año en el que deberán hacerse en función del diagrama anterior y el valor estimado.

Cuadro 23: Inversión y reinversión en equipo de computo y comunicaciones para el proyecto

Año	Adquisición Equipo de Computo	Valor estimado
0	Oficina Matriz	260,315
1	Oficinas Sucursales	277,883
2		
3	Oficina Matriz	318,897
4	Oficinas Sucursales	340,419
5		
6	Oficina Matriz	390,663
7	Oficinas Sucursales	417,027
8		
9		
10		
<b>Total de inversión + reinversión en equipo de computo y comunicaciones</b>		<b>\$2,005,204</b>

Fuente: Elaboración propia

### 4.1.3 Financiamiento, amortización y depreciación de los bienes del proyecto.

Después de fijar las inversiones necesarias para el comienzo de la actividad y la operación del proyecto, se debe pensar como se va a financiar. En una empresa las formulas de financiamiento básicas son dos:

- Financiamiento propio: proveniente de fuentes propias de la empresa (capital aportado por los socios).
- Financiamiento ajeno: proveniente de fuentes ajenas a la empresa (financiamiento bancario y financiamiento no bancario (proveedores, acreedores, leasing, etc.).

Para el presente proyecto, se propone que los recursos necesarios sean aportados por los socios de la empresa. El capital de los socios será utilizado para cubrir los importes de la inversión fija y los gastos diferidos del proyecto. El costo de oportunidad que tendrían los socios para estos recursos es representado por la tasa de interés máxima, libre de riesgo, que se puede conseguir en el mercado, los CETES del Gobierno Federal, que a 28 días pagan el 7% anual.<sup>34</sup>

### Amortización y Depreciación.

Conforme a la Ley del I.S.R., las inversiones fijas del proyecto se pueden depreciar de manera anual durante un periodo determinado de vida útil, deduciéndose de manera virtual de las utilidades, disminuyendo así el pago de impuestos. Para el presente proyecto, las inversiones que se depreciaran serán lo referente a la adquisición de artículos de computo, a una tasa anual del 30% para una vida útil de 3 años un tercio, el equipo de oficina y el mobiliario, a una tasa de depreciación anual del 10% considerando una vida útil de 10 años<sup>35</sup>. El cuadro número 24 muestra la depreciación de los bienes del proyecto en función de las observaciones anteriores.

**Cuadro 24: Depreciación de los bienes del proyecto**

Año	Equipo de computo <sup>1/</sup>	Equipo de Oficina <sup>2/</sup>	Mobiliario <sup>2/</sup>	Total
1	67,908	10,010	25,365	103,283
2	140,399	10,010	25,365	175,774
3	223,590	10,010	25,365	258,965
4	267,123	10,010	25,365	302,498
5	196,159	10,010	25,365	231,534
6	218,447	10,010	25,365	253,822
7	240,303	10,010	25,365	275,678
8	210,702	10,010	25,365	246,077
9	142,760	10,010	25,365	178,135
10	36,263	10,010	25,365	71,638
<b>Total</b>	<b>1,743,655</b>	<b>100,103</b>	<b>253,647</b>	<b>2,097,405</b>

<sup>1/</sup> Depreciación a una tasa anual del 30% considerando una vida útil de 3 años un tercio.

<sup>2/</sup> Depreciación a una tasa anual del 10% considerando una vida útil de 10 años.

Fuente: Elaboración propia con base a información de la Ley del I.S.R.

<sup>34</sup> Fuente: El Financiero, 26 de noviembre de 2001.

<sup>35</sup> "Ley del I.S.R.", en: Multiagenda Mercantil, editada por ediciones Fiscales, S.A., México 2001.

De igual forma, la ley del I.S.R. permite amortizar los gastos preoperativos en los que se incurre antes de la puesta en marcha de una empresa<sup>36</sup>, es decir, la inversión diferida. Los gastos que se pueden amortizar es lo correspondiente a la adquisición de marcas y patentes, seguros, fianzas, estudios, proyectos y todos aquellos bienes no tangibles que son necesarios para la puesta en operación de un proyecto. La inversión diferida se puede amortizar en un período de 10 años a una tasa del 10% anual. Para el presente proyecto, el importe que podrá ser amortizado es de \$209,914 (\$20,991.40 anual durante diez años) considerando el costo de los estudios y proyectos previos, el costo por la constitución y organización legal de la empresa, la capacitación del personal, el costo por pruebas y puesta en marcha de los equipos así como lo correspondiente a los seguros y fianzas.

#### 4.1.4 Presupuestos de Ingresos y Egresos.

El presupuesto es un instrumento del proyecto de inversión que permite determinar y asignar los recursos requeridos para la consecución de los objetivos que se han propuesto en la planeación de la futura empresa; e presupuesto determina una reseña total del plan de operaciones de ingresos y egresos de la empresa, para un período futuro, expresado en dinero.

#### Presupuesto de Ingresos.

El presupuesto de ingresos del proyecto está conformado por la estimación de la venta de los servicios de Consultoría Integral, Capacitación y Otros Servicios a las MIPyME's de la región. Se considera en la elaboración de este presupuesto, los precios actuales que se han definido para el servicio, así mismo, se contempla un incremento en el tiempo de los costos y gastos que puede incurrir el proceso equivalente al incremento en los ingresos, para guardar la misma relación precio-costos.

**Cuadro 25: Presupuesto de Ingresos del proyecto.**  
(Cifras en pesos)

		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Año 6 al 10		
		Unidades	P.U.	Unidades	P.U.									
Tipo de Servicio	Diagnostico Integral	Micro	114	\$15,755	156	\$16,858	183	\$18,038	202	\$19,301	226	\$20,652	246	\$22,097
		Pequeña	19	\$26,030	29	\$27,852	36	\$29,802	52	\$31,888	58	\$34,120	70	\$36,508
		Mediana	8	\$38,360	16	\$41,045	18	\$43,918	21	\$46,993	29	\$50,282	37	\$53,802
	Capacitación Egresarial	120	\$495	170	\$530	200	\$567	250	\$606	300	\$649	350	\$694	
	Otros Servicios	30	\$10,275	45	\$10,994	62	\$11,764	85	\$12,587	100	\$13,468	120	\$14,411	
Ingresos	Total		2,965,170		4,679,040		6,007,033		7,765,247		9,645,899		11,954,509	
	I.V.A		444,776		701,856		901,055		1,164,787		1,446,885		1,793,176	
	Gran Total		\$3,409,946		\$5,380,897		\$6,908,088		\$8,930,035		\$11,092,784		\$13,747,686	

Nota: Se considera un incremento del 7% anual por la inflación estimada.

Fuente: Elaboración propia.

<sup>36</sup> Ibid.

El cuadro anterior muestra la presupuestación de los ingresos por la venta de los servicios para los primeros diez años de vida del proyecto. En el precio se considera un incremento del 7% anual; se estima este incremento puesto que las expectativas macroeconómicas en el mediano plazo, indican que la política monetaria del país tiene como objetivo mantener un nivel de precios controlado, por lo que se espera que la inflación no supere un dígito en los próximos años.

### Presupuesto de Egresos.

La presupuestación de los egresos para el proyecto parte de los precios actuales, se considera que todo incremento en los costos y gastos derivados de la producción de los servicios, serán en la misma proporción con los incrementos en los precios de estos.

El presupuesto de egresos se abre en los siguientes rubros: *gastos de producción, gastos de venta y administración, gastos financieros y presupuesto para el pago de impuestos y utilidades*; en el caso particular del presente proyecto, no se aplican gastos financieros, pues el total de los recursos para financiar al instalación de este vendrán de las aportaciones realizadas por los socios. En los rubros anteriores se conjugar todas las erogaciones en las que se incurre para la prestación de los servicios.

Adicionalmente, estas erogaciones deben de ser clasificadas en egresos fijos y variables para poder determinar así el punto de equilibrio para el proyecto. En el siguiente cuadro se presenta el resumen de los presupuestos de egresos en los que se incurrirá durante la operación del proyecto, durante los diez años de vida útil de este.

**Cuadro 26: Presupuestos de Egresos (Resumen)**

Cifras en pesos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 al 10
Presupuesto de Gastos de Producción	1,102,446	1,913,876	2,268,089	2,716,565	3,198,523	3,775,919
Presupuesto de Gastos de Administración y Venta	1,400,242	2,057,346	2,350,628	2,709,018	3,095,079	3,548,133
Presupuesto de pago de impuestos y reparto de	140,356	212,087	459,969	836,713	1,286,405	1,807,592
<b>Total de erogaciones</b>	<b>2,643,044</b>	<b>4,183,309</b>	<b>5,078,686</b>	<b>6,262,296</b>	<b>7,580,007</b>	<b>9,131,644</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Gastos de producción.** En el proceso de producción o prestación de los servicios de Consultoría, es necesario realizar los gastos correspondientes a la mano de obra, los insumos y los bienes y/o servicios que intervienen de manera directa en el proceso de producción del proyecto. Estos gastos incluyen el salario pagado a los Consultores, tanto la parte fija como la parte variable; los costos de insumos materiales, principalmente artículos de papelería y consumibles de computo; y los costos correspondientes a algunos otros factores de producción, principalmente los espacios físicos necesarios para la realización de las actividades, el costo de la energía eléctrica necesaria para la iluminación y climatización de los espacios y para el funcionamiento de los equipos, el costo de los servicios de comunicación y algunos otros servicios. El cuadro número 27 ilustra lo anterior.

**Cuadro 27: Costo de Producción de los Servicios**  
(Cifras en pesos)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 al 10
<b>Costo del Capital Humano (A)</b>	<b>921,101</b>	<b>1,607,481</b>	<b>1,940,247</b>	<b>2,365,774</b>	<b>2,823,177</b>	<b>3,374,299</b>
Fijo <sup>11</sup>	328,067	671,673	738,841	812,725	893,997	983,397
Variable	593,034	935,808	1,201,407	1,553,049	1,929,180	2,390,902
<b>Insumos materiales (B)</b>	<b>32,338</b>	<b>46,917</b>	<b>50,202</b>	<b>53,716</b>	<b>57,476</b>	<b>61,499</b>
Papelera, útiles de escritorio y artículos consumibles de computación	32,338	46,917	50,202	53,716	57,476	61,499
<b>Otros gastos de producción de los servicios (C)</b>	<b>149,007</b>	<b>259,477</b>	<b>277,641</b>	<b>297,075</b>	<b>317,871</b>	<b>340,122</b>
Correo, telex, teléfono y otros servicios de comunicación	31,688	54,249	58,046	62,110	66,457	71,109
Luz, agua y calefacción	37,838	57,838	61,886	66,218	70,854	75,814
Útiles y gastos de servicios de aseo	16,380	25,038	26,791	28,666	30,673	32,820
Rentas y Alquileres	63,102	122,352	130,917	140,081	149,887	160,379
<b>Total de gastos de producción (A+B+C)</b>	<b>1,102,446</b>	<b>1,913,876</b>	<b>2,268,089</b>	<b>2,716,565</b>	<b>3,198,523</b>	<b>3,775,919</b>

<sup>11</sup> Se considera el salario integrado (Salario base + prestaciones) y la carga social (IMSS, Infonavit, SAR e impuestos sobre nómina)

Fuente: Elaboración propia.

Para la parte fija de los salarios de los Consultores Senior y Junior se presupuesta una revisión salarial anual de  $\pm 10\%$ , en función de la evaluación de desempeño de cada empleado. Para el primer año, solo se contemplan los consultores de la oficina matriz y a partir del segundo año se adicionan a la plantilla el personal de los dos centros de atención. El salario que se hace referencia en el siguiente cuadro, incluye las prestaciones de Ley a las que tienen derecho los trabajadores, mas vales de despensa (5% del salario base mensual) y un bono de productividad equivalente a un mes de salario. Adicionalmente, en la cantidad presupuestada para las remuneraciones, se contempla la carga social, es decir, las cuotas que la empresa debe pagar al IMSS, al Infonavit, y al SAR para la seguridad social de sus empleados, mas el impuesto de nómina. Los insumos materiales que se utilizarán para la elaboración de los diagnósticos son, principalmente, artículos de papelería (hojas, pastas y arillos para encuadernar, fólder, carpetas, separadores, etiquetas, lápices, plumas, cuadernos, etc.), útiles de escritorio (engrapadoras, broches, clips, papeleras, reglas, calculadoras, porta documentos, agendas, etc.) y algunos consumibles de computo (toners para impresoras, diskettes y CD's) principalmente, puesto que en la actividad de la consultoría el principal insumo lo constituye el intelecto del consultor y su experiencia en la solución de los problemas a los que se enfrentan las MIPyME's de la región. De lo anterior, se considera que el 75% de la cantidad total presupuestada en el cronograma y presupuesto de inversiones será lo que se utilice en la elaboración de los diagnósticos, mientras que el otro 25% será utilizado por el resto del personal en otras actividades de carácter administrativo y de promoción. Así mismo, en la partida de otros gastos de producción del servicio, se consideran los gastos por concepto del pago del alquiler de los inmuebles donde estarán ubicadas las oficinas, el consumo de energía eléctrica, de agua, el pago del servicio telefónico, el pago por el espacio en la red de comunicaciones LAN, así como en el servicio de limpieza y conservación de los inmuebles. De los anteriores conceptos, se calcula que en la producción del servicio de utilice el 65% de la cantidad presupuestada en el cronograma de inversiones para el pago de estos servicios, ya que la plantilla que trabajará directamente en la elaboración de los diagnósticos representa el 64% del total del personal.

**Gastos de Venta y Administración.** En lo que se refiere a los gastos de venta y administración, se incluyen los gastos en salarios del personal administrativo y de promoción, la promoción y publicidad de los servicios, los gastos de viaje y viáticos derivados del proceso de supervisión y promoción que se realice en las localidades donde estarán ubicadas las sucursales, los gastos por servicios de mensajería, los combustibles y transportes locales necesarios para el traslado de los consultores a las empresas que estén diagnosticando, los servicios de luz, agua y calefacción, así como el correo, telex, teléfono y otros servicios de comunicación, los útiles y gastos de servicio de aseo, las rentas y alquileres de los tres locales, los artículos de papelería, útiles de escritorio y consumibles de computación, el costo del servicio de vigilancia y los sistemas de seguridad y algunos otros gastos administrativos. (Ver cuadro número 28).

**Cuadro 28: Gastos de Administración y Venta de los servicios del proyecto**  
(Cifras en pesos)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 al 10
<b>Costo del personal Administrativo y de Ventas</b>	<b>\$994,405</b>	<b>\$1,391,881</b>	<b>\$1,638,580</b>	<b>\$1,947,127</b>	<b>\$2,279,855</b>	<b>\$2,675,844</b>
Fijo <sup>11</sup>	623,758	807,001	887,701	976,471	1,074,118	1,181,530
Variable	370,646	584,880	750,879	970,656	1,205,737	1,494,314
<b>Promoción y publicidad</b>	<b>\$223,473</b>	<b>\$293,394</b>	<b>\$313,932</b>	<b>\$335,907</b>	<b>\$359,420</b>	<b>\$384,580</b>
Linea 01-800	40,225	52,811	56,508	60,463	64,696	69,224
Carteles y publicidad estatica	78,216	102,688	109,876	117,567	125,797	134,603
Publicidad impresa	22,347	29,339	31,393	33,591	35,942	38,458
Spots de radio	82,685	108,556	116,155	124,286	132,985	142,294
<b>Gastos de viaje y viáticos</b>	<b>\$59,280</b>	<b>\$158,574</b>	<b>\$169,674</b>	<b>\$181,551</b>	<b>\$194,260</b>	<b>\$207,858</b>
Transportación	17,784	47,572	50,902	54,465	58,278	62,357
Hospedaje	17,784	47,572	50,902	54,465	58,278	62,357
Alimentación	17,784	47,572	50,902	54,465	58,278	62,357
No comprobables	5,928	15,857	16,967	18,155	19,426	20,786
<b>Mensajería combustibles y transportes locales</b>	<b>\$9,585</b>	<b>\$16,410</b>	<b>\$17,558</b>	<b>\$18,787</b>	<b>\$20,102</b>	<b>\$21,510</b>
Gasolina	4,793	8,205	8,779	9,394	10,051	10,755
Envios de paquetería y mensajería	2,876	4,923	5,267	5,636	6,031	6,453
Taxis y no comprobables	1,917	3,282	3,512	3,757	4,020	4,302
<b>Luz, agua calefacción</b>	<b>\$20,374</b>	<b>\$31,143</b>	<b>\$33,323</b>	<b>\$35,656</b>	<b>\$38,152</b>	<b>\$40,823</b>
Servicio de energia eléctrica	15,281	23,358	24,993	26,742	28,614	30,617
Servicio de agua potable	4,075	6,229	6,665	7,131	7,630	8,165
Mantenimiento del aire acondicionado	1,019	1,557	1,666	1,783	1,908	2,041
<b>Correo, telex, teléfono y otros servicios de comunicación</b>	<b>\$17,063</b>	<b>\$29,211</b>	<b>\$31,256</b>	<b>\$33,444</b>	<b>\$35,785</b>	<b>\$38,290</b>
Servicio Telefónico	12,797	21,908	23,442	25,083	26,839	28,717
Servicio de internet	3,413	5,842	6,251	6,689	7,157	7,658
Mantenimiento de la red local	853	1,461	1,563	1,672	1,789	1,914
<b>Útiles y gastos de servicio de aseo</b>	<b>\$6,820</b>	<b>\$13,482</b>	<b>\$14,426</b>	<b>\$15,436</b>	<b>\$16,516</b>	<b>\$17,672</b>
Artículos de limpieza y sanitarios	882	1,348	1,443	1,544	1,652	1,767
Servicio de mantenimiento y limpieza	7,938	12,134	12,983	13,892	14,864	15,905
<b>Rentas y Alquileres</b>	<b>\$33,978</b>	<b>\$65,882</b>	<b>\$70,494</b>	<b>\$75,428</b>	<b>\$80,706</b>	<b>\$86,358</b>
Renta de oficina matriz	24,780	26,515	28,371	30,357	32,482	34,755
Renta de la sucursal de Aguascalientes	4,410	18,875	20,196	21,610	23,122	24,741
Renta de la sucursal de Querétaro	4,788	20,493	21,927	23,462	25,104	26,862
<b>Papelería, útiles de escritorio y artículos consumibles de computación</b>	<b>10,779</b>	<b>15,639</b>	<b>16,734</b>	<b>17,905</b>	<b>19,159</b>	<b>20,500</b>
Artículos de papelería	3,773	5,474	5,857	6,267	6,706	7,175
Artículos de escritorio	2,156	3,128	3,347	3,581	3,832	4,100
Consumibles de coputación	4,851	7,038	7,530	8,057	8,621	9,225
<b>Vigilancia y sistemas de seguridad</b>	<b>\$13,860</b>	<b>\$26,964</b>	<b>\$28,851</b>	<b>\$30,871</b>	<b>\$33,032</b>	<b>\$35,344</b>
<b>Otros gastos administrativos</b>	<b>\$8,625</b>	<b>\$14,766</b>	<b>\$15,800</b>	<b>\$16,906</b>	<b>\$18,089</b>	<b>\$19,355</b>
<b>Total de gastos de Administración y Ventas</b>	<b>\$1,400,242</b>	<b>\$2,057,346</b>	<b>\$2,350,628</b>	<b>\$2,709,018</b>	<b>\$3,095,079</b>	<b>\$3,548,133</b>

<sup>11</sup> Se considera el salario integrado (Salario base + prestaciones) y la carga social (MSS, Infonavit, SAR e impuestos sobre nómina)

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha mencionado anteriormente, en el primer año de vida del proyecto opera solamente la mitad de la estructura planeada, a partir del segundo año la estructura se completa con la apertura de las sucursales, por esta razón, el incremento en la cantidad presupuestada en cada una de las partidas es muy grande del primer al segundo año de funcionamiento; así mismo, se contempla un incremento del 7% anual derivado de la inflación estimada para los próximos años, mismo incremento que fue considerado para los ingresos por la venta de los servicios. Este incremento es presupuestado para todas las partidas que aquí se mencionan, a excepción de las remuneraciones fijas al personal, donde se presupuesta una revisión salarial de  $\pm 10\%$  en función del desempeño de cada uno.

Los salarios del personal administrativo y de promoción, corresponden a las percepciones pagadas al Director, al Gerente de Consultoría, el Gerente Administrativo, el Asistente contable, el Asistente de la dirección, el Asistente de promoción y el Personal de recepción. Este personal realiza labores que no intervienen directamente en la prestación del servicio, sin embargo, su participación es indispensable para la operación del proyecto, pues son los encargados de realizar la labor de venta, la cobranza del servicio, la facturación, la atención al cliente, así como controlar la operación y administración del mismo.

Otra partida muy importante es la de promoción y publicidad, que representa el 14% del total del presupuesto para estos gastos<sup>37</sup>. Esta partida es integrada por el costo de la línea 01-800, el costo de los carteles y la publicidad estática que se va a colocar en diversos puntos de las principales ciudades de la región, la publicidad impresa, tanto para periódicos locales, revistas, directorios de negocios, así como los volantes que se repartirán en las principales cámaras y organismos empresariales de la región. Se considera muy importante el presupuesto para este rubro, puesto que con estos mecanismos de promoción se espera poder dar a conocer a la población empresarial del Bajío los servicios de consultoría integral.

Otros gastos importantes para la administración de la empresa y la tarea de promoción y venta del servicio, lo constituyen los gastos realizados en los servicios que se consumen, es decir la energía eléctrica, los servicios de comunicación, los servicios de agua potable, las rentas de los inmuebles, la vigilancia y algunos otros gastos administrativos; así mismo, se deben considerar también en este presupuesto el costo de los artículos y consumibles de papelería y computo. Para todas estas partidas, exceptuando la vigilancia y los otros gastos administrativos, se considera el 35% del total de la cantidad presupuestada para capital de trabajo en el cronograma y presupuesto de inversiones, ya que estos bienes y servicios son utilizados tanto en el proceso directo de la elaboración de los diagnósticos como en las actividades administrativas y de venta. Se considera el 35%, puesto que el personal administrativo representa ese porcentaje de la plantilla total. En lo que se refiere a la vigilancia y los otros gastos administrativos, se considera que estas partidas son exclusivas de los gastos de administración y ventas, puesto que no son necesarias para la producción del servicio. Para todas estas cuentas, se presupuesta un incremento anual del 7% por la inflación, mismo incremento que es considerado en el precio de los servicios.

**Presupuesto para el pago de I.S.R. y Reparto de Utilidades a los Trabajadores.** Conforme a lo establecido en la Ley del Impuesto Sobre la Renta (I.S.R.), las sociedades mercantiles están obligadas a cumplir con su declaración de impuesto sobre la renta y el reparto de utilidades a los trabajadores

<sup>37</sup> En el segundo año de operación, con la estructura completa funcionando.

(RUT). De acuerdo a la Ley, las personas morales pagan una tasa del 35% de I.S.R. y un 10% de RUT sobre las utilidades brutas o utilidades antes del pago de impuestos<sup>38</sup>, por lo que este rubro pasa a formar parte del presupuesto de egresos del proyecto. (Ver cuadro número 29).

#### Cuadro 29: Presupuesto para el pago de Impuestos y Reparto de Utilidades.

(Cifras en pesos)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 al 10
Impuesto Sobre la Renta	118,373	178,868	387,926	705,661	1,084,920	1,524,475
Reparto de Utilidades a los Trabajadores	21,984	33,218	72,043	131,051	201,485	283,117
<b>Total de pago</b>	<b>\$140,356</b>	<b>\$212,087</b>	<b>\$459,969</b>	<b>\$836,713</b>	<b>\$1,286,405</b>	<b>\$1,807,592</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información del proyecto y datos de la Ley del I.S.R.

#### 4.1.5 Estados Financieros Proforma.

El proceso de planeación de utilidades radica en la elaboración de estados proforma, que tienen como objetivo pronosticar un panorama futuro del proyecto y se elaboran a partir de los presupuestos estimados de cada uno de los rubros descritos anteriormente, y que van desde la ejecución del proyecto hasta su operación. La preparación de mencionados estados exige una combinación cuidadosa de ciertos procedimientos para explicar los ingresos, costos y gastos resultantes del nivel de operaciones anticipado de la empresa.

Existen diversos procedimientos abreviados para elaborar los estados proforma; los de uso más generalizado se basan en el supuesto de que las relaciones financieras reflejadas en los estados financieros históricos de una empresa no cambiarán en el periodo siguiente.

#### Estado de Resultados Proforma.

El Estado de Resultados o de Perdidas y Ganancias Proforma es un documento dinámico que tiene como objetivo mostrar los efectos económicos de la operación prevista del proyecto para los ejercicios subsecuentes. En su elaboración, se efectúa la suma algebraica de los ingresos menos los egresos estimados en los presupuestos que fueron mostrados anteriormente. A continuación se presenta el Estado de Resultados proyectado para los 10 años de vida útil del proyecto.

<sup>38</sup> "Ley del I.S.R.", en: Multiagenda Mercantil, editada por ediciones Fiscales, S.A., México 2001.

Cuadro 30: Estado de Resultados Proforma.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 al 10
Ingresos por ventas (A)	2,965,170	4,679,040	6,007,033	7,765,247	9,645,899	11,954,509
Costos de producción (B)	1,102,446	1,913,876	2,268,089	2,716,565	3,198,523	3,775,919
Utilidad bruta C=(A-B)	1,862,724	2,765,165	3,738,943	5,048,682	6,447,375	8,178,590
Gastos de Administración y de ventas (D)	1,400,242	2,057,346	2,350,628	2,709,018	3,095,079	3,548,133
Utilidad de operación E=(C-D)	462,483	707,819	1,388,316	2,339,664	3,352,297	4,630,457
Gastos financieros (F)	-	-	-	-	-	-
Amortización y depreciación (G)	124,275	196,766	279,956	323,489	252,525	274,813
Utilidad antes de ISR y RUT H=E-(F+G)	338,208	511,053	1,108,359	2,016,175	3,099,771	4,355,644
I.S.R. Y R.U.T. (I)	140,356	212,087	459,969	836,713	1,286,405	1,807,592
<b>Utilidad neta J=(H-I)</b>	<b>197,852</b>	<b>298,966</b>	<b>648,390</b>	<b>1,179,462</b>	<b>1,813,366</b>	<b>2,548,052</b>

Fuente: Elaboración propia con base a los presupuestos de ingresos y egresos del proyecto.

La utilidad neta del proyecto en el primer año de vida útil, se estima sea de \$197,852 pesos, para el segundo año, los beneficios económicos crecerán alrededor del 51%. No obstante, se estima que los máximos beneficios del proyecto se generarán a partir del cuarto año de vida útil de este, una vez que se haya superado la curva de aprendizaje y que todos los consultores dominen plenamente la metodología de diagnóstico a las MIPyME's, de manera conjunta, se debe trabajar en la promoción de los servicios con las Cámaras, Organismos Empresariales y las Secretarías de Desarrollo Económico en los Estados, para lograr que los servicios tengan una buena aceptación en los mercados locales de la región, lo cual será de gran ayuda para alcanzar las expectativas del presente proyecto.

## 4.2 Evaluación Financiera.

La evaluación financiera del plan de empresa es un análisis microeconómico, tomando, como objeto de investigación, a la unidad productiva, considerando únicamente los efectos directos en costos, gastos e ingresos valorados a precios de mercado<sup>39</sup>.

Los resultados de la evaluación se expresan en un conjunto de indicadores que miden los beneficios esperados, las ventajas de realizar la inversión, los cuales sirven para decidir si los recursos se

<sup>39</sup> SAPAG CHAIN NASSIR. "Fundamentos de la preparación y evaluación de proyectos". Pag. 290. Ed. Mc Graw Hill. México D.F. 1989.

arriesgan o se destinan a otra actividad. Las técnicas o indicadores de evaluación financiera son las siguientes:

- Punto de equilibrio
- Valor Actual Neto.
- Tasa Interna de Retorno.
- Relación Beneficio Costo.
- Periodo de Recuperación de la Inversión.

El plan de empresa será rentable si la capitalización de la inversión y el flujo neto de fondos es mayor a cero, al término de un período de tiempo, que para la presente investigación contempla un período de 10 años, que es la vida útil del proyecto. La decisión debe valorar los principales condicionantes de la rentabilidad de las inversiones. La cuantía de flujos de efectivo, el valor del dinero en el tiempo y la oportunidad de los movimientos de los fondos.

#### 4.2.1 Punto de equilibrio.

El Punto de Equilibrio es un instrumento financiero que permite conocer el volumen de ventas que necesita tener la empresa, para que los ingresos totales coincidan con los gastos totales, en un nivel de utilidades igual a cero. Para el presente proyecto es de vital importancia conocer el punto de equilibrio, ya que dicho indicador suministra información sobre los futuros costos para planificar el volumen de ventas necesarios y las utilidades que se desea obtener, sirve como punto de referencia para fijar el precio de los productos o servicios y define las necesidades de capital de trabajo para financiar las materias primas y/o insumos, los salarios y otros costos necesarios en el proceso productivo empresarial.

Hay dos formas que se pueden emplear para determinar el punto de equilibrio. La primera determina el punto de equilibrio en términos de volumen físico (número de unidades) y la segunda en términos de venta en dinero. Estas fórmulas se ilustran a continuación:

$$P.E. = \frac{C.F.}{VBP - CV} = Vu$$

$$P.E. = \frac{CF}{1 - (CV / VBP)} = VD$$

,donde:

P.E. = Punto de Equilibrio

CF = Costos Fijos

CV = Costos Variables

VBP = valor bruto de la producción

Vu = Volumen unidades

VD = Ventas en dinero

Sustituyendo:

$$P.E. = \frac{1,539,007}{(5,294,946 - 963,680)} = 36\%$$

$$P.E. = \frac{1,539,007}{1 - (963,680 / 5,294,946)} = 1,881,427$$

El cálculo del punto de equilibrio en el primer año de operación del proyecto, indica que al vender el 36% de los servicios, es decir, \$1,881,427 pesos, se cubre el total de los costos. El valor bruto de la producción se calculó bajo el supuesto de que con el 56% de aprovechamiento de la capacidad instalada se tiene ingresos por \$2,965,170 pesos, aplicando una regla de tres, se tiene que con el 100% de la capacidad instalada se tendrían ingresos máximos estimados de \$5,294,946 pesos.

#### 4.2.2 Valor Actual Neto (VAN).

El valor actual neto es un indicador que comprende la actualización de los flujos de efectivo del proyecto a lo largo del horizonte de evaluación y considera que todos los beneficios en relación a los costos deben ser comparados en el presente. Esta técnica de evaluación de la rentabilidad de un plan de empresa plantea que el proyecto debe aceptarse si su VAN es igual o superior a cero. Su formulación matemática es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t} - I_0$$

,donde:

Y = Representa el flujo de ingresos del plan de empresa

E = Representa el flujo de egresos del plan de empresas

i = Es la tasa de costo de capital representada por la tasa de oportunidad, o tasa promedio de captación del sistema financiero.

I<sub>0</sub> = Es la inversión inicial en el momento cero de la evaluación

t = Periodo durante n periodos

n = Tiempo

Σ = Sumatoria

La sumatoria de los ingresos del proyecto en el horizonte de estudio menos la sumatoria de los egresos de este, traídos a valor presente mediante un factor de actualización, es igual al flujo de fondos del proyecto. A la suma del flujo de fondos o cash flow de los diez años de vida útil del proyecto, se le resta la inversión inicial para obtener el VAN del proyecto. (Ver cuadro número 31).

Cuadro 31: Valor Actual Neto del proyecto

**1) Provisiones de flujos de caja (cash flow) de la empresa para los próximos diez años:**

<b>a) Flujos de caja positivos:</b>	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>	<b>Año6</b>	<b>Año7</b>	<b>Año8</b>	<b>Año9</b>	<b>Año10</b>
Cobros derivados del proyecto	2,965,170	4,679,040	6,007,033	7,765,247	9,645,899	11,954,509	12,791,325	13,686,718	14,644,788	15,669,923
(Depreciación)	103,283	175,774	258,965	302,498	231,534	253,822	275,678	246,077	178,135	71,638
Ahorro impositivo derivado de la amortización del proyecto	20,991	20,991	20,991	20,991	20,991	20,991	20,991	20,991	20,991	20,991
<b>TOTAL DE FLUJOS DE CAJA POSITIVOS</b>	<b>3,089,445</b>	<b>4,875,066</b>	<b>6,286,989</b>	<b>8,083,736</b>	<b>9,698,424</b>	<b>12,229,323</b>	<b>13,087,995</b>	<b>13,953,786</b>	<b>14,843,915</b>	<b>15,762,553</b>

<b>b) Flujos de caja negativos:</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>	<b>Año6</b>	<b>Año7</b>	<b>Año8</b>	<b>Año9</b>	<b>Año10</b>
Inversión inicial	1,494,159										
Reinversiones		0	0	318,897	340,419	0	390,663	417,027	0	0	0
Costos Fijos		1,539,007	2,450,534	2,666,431	2,901,878	3,158,685	3,438,837	3,679,555	3,937,124	4,212,723	4,507,613
Costos Variables		963,680	1,520,688	1,952,286	2,523,705	3,134,917	3,885,216	4,157,181	4,448,183	4,759,556	5,092,725
Pago de I.S.R y RUT		140,356	212,087	459,969	836,713	1,286,405	1,807,592	1,934,124	2,069,512	2,214,378	2,369,385
<b>TOTAL DE FLUJOS DE CAJA NEGATIVOS</b>	<b>1,494,159</b>	<b>2,643,044</b>	<b>4,183,309</b>	<b>5,397,583</b>	<b>6,602,715</b>	<b>7,580,007</b>	<b>9,522,307</b>	<b>10,187,887</b>	<b>10,454,820</b>	<b>11,186,657</b>	<b>11,969,723</b>

<b>TOTAL DE FLUJOS DE CAJA NETOS ANUALES</b>	<b>-1,494,159</b>	<b>446,401</b>	<b>692,497</b>	<b>889,406</b>	<b>1,486,022</b>	<b>2,318,417</b>	<b>2,707,016</b>	<b>2,900,108</b>	<b>3,498,966</b>	<b>3,657,258</b>	<b>3,792,830</b>
--	-------------------	----------------	----------------	----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

**2) Cálculo del VAN en función del capital invertido y los flujos de caja netos anuales:**

	<b>Año 0</b>	<b>Año1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>	<b>Año6</b>	<b>Año7</b>	<b>Año8</b>	<b>Año9</b>	<b>Año10</b>
Tasa de descuento aplicable para calcular el VAN	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Factor de descuento a esa tasa	1.00	0.93	0.87	0.82	0.76	0.71	0.67	0.62	0.58	0.54	0.51

<b>VAN de la inversión</b>	<b>\$12,884,250</b>										
----------------------------	---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Supuestos que se han tomado en cuenta a la hora de elaborar el modelo:**

- Para no complicar el modelo, suponemos que la amortización es a diez años y no consideramos un valor residual.
- El proyecto se financia únicamente con recursos propios.
- Las cifras están expresadas en pesos.

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada la actualización de los flujos resultantes en beneficios y en inversiones para el período que comprende los diez años de vida útil del proyecto, con la tasa del costo de capital correspondiente (7%<sup>40</sup>), se obtiene un indicador de \$12.6 mdp, lo que refleja que el valor actual del proyecto es satisfactorio, tanto para el nivel de análisis que se realiza como para la toma de decisiones de inversión.

<sup>40</sup> Tasa correspondiente a los CETES a 28 días, El Financiero, 26 de noviembre de 2001.

### 4.2.3 Tasa Interna de Retorno (TIR).

La tasa interna de retorno (TIR) evalúa la propuesta empresarial en función de una única tasa de rendimiento anual, en donde la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. Este método de evaluación consiste en encontrar la tasa a que se deben descontar los flujos de efectivo, de tal manera que su valor actual sea igual a la inversión inicial del proyecto. La tasa obtenida significa el rendimiento de la inversión, tomando en cuenta que el dinero tiene un costo a través del tiempo. Este rendimiento debe ser comparado con el costo del capital que tienen los inversionistas de la empresa, esto es, con la tasa de interés que podrían obtener en el mercado por el capital.

La tasa interna de retorno puede calcularse aplicando la siguiente ecuación:

$$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+r)^t} - I_0$$

,donde r representa la tasa interna de retorno

Mediante la utilización del flujo de fondos a valor presente proveniente del cuadro no. 31, se puede determinar la tasa de descuento a la cual el valor presente neto de la inversión es cero. A continuación se presenta un cuadro con el cálculo de la TIR para el proyecto, en un horizonte del año 1 al 10, que marca la vida útil de este.

**Cuadro 32: Tasa Interna de Retorno del Proyecto**

Año	Flujo de Fondos (A)	Tasa de descuento	Factor de Actualización (B)	Flujo de Fondos a Valor Actual (A*B)
1	446,401	64.12468%	0.61	271,989
2	692,497		0.37	257,081
3	889,406		0.23	201,177
4	1,486,022		0.14	204,800
5	2,318,417		0.08	194,680
6	2,707,016		0.05	138,499
7	2,900,108		0.03	90,406
8	3,498,966		0.02	66,458
9	3,657,258		0.01	42,324
10	3,792,830		0.01	26,744
Total de VA				1,494,159
(-) Inversión Inicial				1,494,159
<b>Valor presente de la inversión:</b>				<b>\$0</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para el presente proyecto, la tasa a la cual se deben descontar los flujos de efectivo para que se igualen con la inversión inicial es del 64.12468%, lo que resulta bastante atractivo al compararse con el costo del capital para los inversionistas, determinado como la tasa de interés que obtendrían en el mercado libre de riesgo, esto es los CETES, que a 28 días pagan una tasa anual del 7%.

#### 4.2.4 Relación Beneficio – Costo (B/C).

Este indicador se define como la relación entre los beneficios y los costos del plan de empresa, generalmente a valores actuales. Si la relación B/C es mayor o igual a uno, el proyecto deberá aceptarse porque indica que sus beneficios son mayores que sus costos o equivalentes a la tasa de oportunidad (tasa de captación de ahorros del sistema financiero). Si el indicador es menor que uno, se debe rechazar el proyecto.

Su fórmula es la siguiente:

$$RB/C = \frac{\sum Y_t}{\sum E_t + I_0}$$

Haciendo un reemplazo en la fórmula del VAN para obtener los ingresos y egresos del proyecto a valor actual se obtiene la siguiente expresión:

$$RB/C = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t} + I_0}$$

,donde:

Y = Representa el flujo de ingresos del plan de empresa

E = Representa el flujo de egresos del plan de empresas

i = Es la tasa de costo de capital representada por la tasa de oportunidad, o tasa promedio de captación del sistema financiero.

I<sub>0</sub> = Es la inversión inicial en el momento cero de la evaluación

t = Periodo durante n periodos

n = Tiempo

Σ = Sumatoria

El siguiente cuadro muestra los ingresos y egresos del proyecto a valor actual, actualizados con la tasa de descuento determinada por el costo del capital o costo de oportunidad de los inversionistas (Se utiliza la tasa de CETES como en los indicadores anteriores).

Cuadro 33: Relación Beneficio / Costo del Proyecto

Año	Egresos (A)	Ingresos (B)	Tasa de descuento (C)	Factor de Actualización (D)	Egresos Valor Actual (A * D)	Ingresos Valor Actual (B * D)
1	2,643,044	3,089,445	7.00%	0.93	2,470,134	2,887,331
2	4,183,309	4,875,806	7.00%	0.87	3,653,864	4,258,718
3	5,397,583	6,286,989	7.00%	0.82	4,406,036	5,132,056
4	6,602,715	8,088,736	7.00%	0.76	5,037,179	6,170,858
5	7,580,007	9,898,424	7.00%	0.71	5,404,440	7,057,440
6	9,522,307	12,229,323	7.00%	0.67	6,345,115	8,148,914
7	10,187,887	13,087,995	7.00%	0.62	6,344,504	8,150,545
8	10,454,820	13,953,786	7.00%	0.58	6,084,800	8,121,230
9	11,186,657	14,843,915	7.00%	0.54	6,084,800	8,074,106
10	11,969,723	15,762,553	7.00%	0.51	6,084,800	8,012,883
Sumatoria					\$51,915,673	\$66,014,082
Inversión Inicial					\$1,494,159	
Total de Egresos + Inversión Inicial					\$53,409,832	
<b>Relación B/C</b>						<b>\$1.24</b>

Fuente: Elaboración propia.

La relación B/C del proyecto, indica que por cada peso invertido este arroja beneficios actuales de \$1.24, lo que ratifica los indicadores anteriores de factibilidad financiera del proyecto.

#### 4.2.5 Período de recuperación de la inversión (PRI).

Se puede definir como el tiempo en el cual los beneficios o utilidades futuras del proyecto cubren el monto de la inversión; esta relación regularmente siempre es medida en años.

Su fórmula es la siguiente:

$$PRI = lo / CF$$

,donde

PRI = Período de recuperación de la inversión.

lo = Es la inversión inicial.

CF = Flujo de fondos anual del proyecto

Debido a que el presente proyecto no arroja un flujo de fondos igual para cada año, no es posible aplicar en estricto sentido la fórmula anterior, sin embargo, el razonamiento es el mismo. El periodo en el que se va a recuperar la inversión es en el momento en el que los flujos de fondos acumulados cubran el importe total de esta.

A continuación se presenta un cuadro con el flujo de fondos a valor presente, descontado con la tasa del costo de oportunidad del capital para los inversionistas (se utiliza la tasa de CETES como en los otros indicadores), para identificar el momento en el cual se recuperaría la inversión del proyecto.

**Cuadro 34: Periodo de Recuperación de la Inversión del Proyecto**

Año	Flujo de Fondos (A)	Tasa de descuento	Factor de Actualización (B)	Flujo de Fondos a Valor Actual (A*B)
1	446,401	7%	0.93	417,197
2	692,497		0.87	604,854
3	889,406		0.82	726,020
4	1,486,022		0.76	1,133,679
5	2,318,417		0.71	1,652,999
6	2,707,016		0.67	1,803,799
7	2,900,108		0.62	1,806,041
8	3,498,966		0.58	2,036,430
9	3,657,258		0.54	1,989,306
10	3,792,830		0.51	1,928,082
Total de flujo de fondos				\$14,098,409
Inversión Inicial				\$1,494,159
Flujo de fondos acumulado al año 2				\$1,022,051
Diferencial entre flujo de fondos acumulado al año 2 y la Inversión Inicial				\$472,108
Flujo de fondos mensual del año 3				\$60,502
Meses necesarios para cubrir el diferencial considerando el flujo de fondos mensual del año 3				8
<b>Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)</b>				<b>2 años 8 meses</b>

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los flujos de fondos a valor presente, se tiene que la inversión inicial del proyecto se recuperaría en un periodo de 2 años y 8 meses, lo que se considera aceptable si se toma en cuenta la factibilidad económica del proyecto mostrada en los anteriores indicadores.

## CONCLUSIONES.

La Política Industrial del país en la última década ha buscado crear las instancias que permitan promover el desarrollo de las empresas de menor tamaño en el país, a través de mecanismos de financiamiento y a través de capacitación y asesoría, para de esta manera lograr un crecimiento más integral y sustentado del sector. En este sentido, se considera que la instalación de una empresa de servicios de consultoría y capacitación para las MIPyME's resulta congruente dentro del contexto de los objetivos de la política industrial de la actual administración.

Por su parte, la Región económica del bajo presenta una alta densidad empresarial de establecimientos de menor tamaño, con alrededor de 64,458 en el año 2000. Adicionalmente, el índice de empresarios en la región es también bastante alto, en función a la media nacional. En contra parte, la oferta de servicios de Consultoría en la región es limitada. De las empresas que ofrecen este tipo de servicios, se identificó a través del padrón de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, que solo 13 firmas ofrecen un servicio de consultoría en las áreas de economía, inversión y gestión, que es en donde se clasifican los servicios aquí planteados. En conjunto, estas empresas atendieron en el año 2000 a 5,440 empresas en Consultoría y capacitación, lo que deja un margen muy amplio de intervención para proyectos como este.

Por lo que respecta al precio del servicio, se ha identificado que el precio de mercado se sitúa en \$685 pesos mas IVA por hora, para los servicios de Consultoría y los otros estudios, y en \$495 pesos mas IVA por empresario participante en cursos de Capacitación. En este sentido, la participación exitosa en el mercado debe de ser bajo el esquema precio aceptante, pues la oferta planteada en el tamaño de la empresa, no resulta lo suficientemente significativa como para poder fijar un precio distinto.

Por lo que respecta al tamaño o capacidad de la planta estimada en el plan de empresa, se estima que con una estructura de 8 consultores se puede brindar atención a 291 MIPyME's, 141 en Consultoría Integral, 120 empresarios en capacitación y 30 en otros servicios, durante el primer año de vida del proyecto. Con esto, se lograría un índice de penetración de mercado, de aproximadamente 0.45%. A partir del segundo año de operación, se plantea en el plan de empresa que la estructura crezca a 16 consultores en tres oficinas situadas en las principales ciudades de la región: Aguascalientes, León y Querétaro. Esta estructura permite atender a 416 empresas, con un grado de aprovechamiento del 41% de la capacidad instalada. En función de que se vaya superando la curva de aprendizaje y se vaya logrando posicionar la firma en el mercado, se estima que a partir del 6º. año de vida útil del proyecto se puede atender anualmente a 823 MIPyME's, 353 en Consultoría Integral, 350 empresarios en capacitación y 120 empresas en los Otros Servicios, con lo que se lograría una participación de aproximadamente el 1% del mercado, considerando la proyección de la demanda estimada en el capítulo número 2.

Por otra parte, se ha identificado que en la región existe un alto índice de profesionistas, en función de la media nacional. Lo anterior es muy importante pues el perfil establecido para los puestos requeridos indica que todo el personal debe tener un grado profesional. En este sentido, esto no representa una limitante para poder allegarse de los recursos humanos lo suficientemente capacitados para desempeñar las funciones necesarias. Adicionalmente, se ha identificado que existe en la región la

infraestructura necesaria para la instalación del proyecto, en términos de vías de comunicación, energía eléctrica, servicios sanitarios, servicios urbanos y líneas de telecomunicación. Por otra parte, se ha identificado también dentro de esta región que existen proveedores competitivos para los principales bienes y servicios que se requieren para la operación del proyecto: mobiliario, equipo de oficina, equipo de cómputo, telecomunicaciones, servicio telefónico, de Internet, vigilancia, aseo, etc. En consideración de lo anterior, se puede decir que los insumos, bienes y servicios necesarios para la instalación y funcionamiento del presente proyecto, no representan una limitante para su establecimiento en la región económica del bajo.

Por lo que respecta al estudio económico del proyecto, se ha identificado que la inversión necesaria para la instalación de este es de \$1,494,159, considerando la inversión fija y los gastos diferidos. Lo anterior se puede interpretar como un monto no muy alto si se considera que la estructura planteada contará con tres oficinas completamente equipadas con tecnología de punta y una plantilla de 25 empleados. En este sentido, el costo promedio por empleo generado es de aproximadamente \$59,766 pesos lo que resulta bastante viable en comparación con proyectos de este tipo.

Por lo que se refiere al capital de trabajo, el esquema programado de remuneraciones variables para el personal que participa directamente en la prestación de los servicios, permite mantener los costos fijos mínimos posibles y, además, resulta un mecanismo de incentivos natural, pues este personal tendrá una parte de sus ingresos fija y otra parte variable en función de las empresas que capte o atienda, según sea el caso. Lo anterior, da como resultado que el punto de equilibrio se establezca en el 36%, esto es, que con ventas anuales de \$1.88 mdp se logran cubrir el total de los costos en los que se incurre durante la operación de la empresa, lo que representa el 63% de la cantidad presupuestada en ventas para el primer año de operación.

En cuanto a los otros indicadores de evaluación financiera, el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) del proyecto indica que los flujos de efectivo a valor presente en el horizonte de los diez años de vida útil de este menos la inversión inicial, son de \$12.6 mdp, lo que resulta un valor bastante atractivo de la inversión. La Tasa Interna de Retorno (TIR), calcula que esta inversión representa un rendimiento actual del 64.12% en el mismo horizonte de vida útil. Esta tasa está por arriba de la tasa libre de riesgo que se puede conseguir en el sistema financiero, es decir los CETES que actualmente pagan una tasa anual del 7%, por lo que el premio por el riesgo de invertir en el presente proyecto es muy atractivo (57%). Esta inversión presenta un relación beneficio / costo a valor presente de \$1.24 pesos, es decir, que por cada peso invertido en este momento el proyecto regresa a los inversionistas 24 centavos adicionales. Adicionalmente, se estima que el período de recuperación de dicha inversión se realice en 2 años y 8 meses, lo que se considera un período de tiempo bastante razonable, pues la inversión se recuperaría en el transcurso de un poco menos de la tercera parte de vida útil del proyecto y posteriormente el resto serían beneficios económicos para los inversionistas.

Los indicadores mencionados anteriormente, muestran que la instalación del proyecto resulta viable en términos económicos. Adicionalmente, este proyecto puede contribuir al logro de los objetivos planteados en la Política Industrial de la presente Administración, significando un mecanismo de asesoría viable para que las empresas de menor tamaño en la Región puedan lograr su desarrollo por sí mismas, a través del acercamiento de las herramientas que les permitan ser más competitivas.

## BIBLIOGRAFÍA.

1. Baca Urbina Gabriel, "Evaluación de Proyectos". 3ª. Edición, editorial Mc Graw Hill, 1995.
2. Baca Urbina Gabriel, "Fundamentos de Ingeniería Económica", 1ª. Edición, editorial Mc Graw Hill, 1995.
3. Cámara Nacional de las Empresas de Consultoría, "Directorio de Socios". Editado por la CNEC, México 2000.
4. Centro de Investigaciones para el Desarrollo, "Hacia una nueva Política Industrial", editorial Diana, México 1998.
5. Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial, "Desarrollo de Consultores Internos", Editado por NAFIN, S.N.C. Fid. Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial, México, 2001.
6. Coss, B. Raúl, "Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión, 2ª. Edición, editorial Mc Graw Hill, 1996.
7. De Pablo, Andrés, Ferruz Luis y Santamaría Rafael, "Análisis practico de decisiones de inversión y financiamiento en la empresa", editorial Ariel, 1990.
8. Díaz, M. Alfredo y Aguilera, G. Víctor Manuel, "Matemáticas Financieras", 2ª. Edición, editorial Mc Graw Hill, 1995.
9. Enrique Dussel Peters, "La economía de la polarización", 1ª. Edición, editado por la UNAM y editorial Juss, México 1997.
10. Fernando Clavijo Quiroga, Adalberto García Rocha (coordinadores), "La Política Industrial en México", Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, COLMEX, México, 1994.
11. Guajardo, Gerardo, "Contabilidad Financiera", editorial Mc Graw Hill, 1992.
12. Hernández, Robles Felipe, " Contabilidad y Finanzas: bases y herramientas actuales", México, editorial PAC, 1988.
13. ILPES, "Guía para la presentación de proyectos", 21ª. Edición, editorial Siglo XXI, 1994.
14. Infante V. Arturo, "Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión", editorial Norma, 1993.
15. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, "Experiencias en la Medición del Sector Informal en México", en: El Mercado de Valores, Agosto 2000, publicada por NAFIN.
16. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, "Resultados económicos oportunos", publicado por INEGI, México, 1999.
17. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica, publicada por INEGI, México, 1997.

18. ITESM, "La Competitividad de los Estados Mexicanos 1999", publicado por el Centro de Estudios Estratégicos del ITESM, 1ª. edición, Mayo 1999.
19. Jiménez, B. Juan J. "Una metodología para realizar investigación de mercados y la empresa", Tesis, Facultad de Economía, UNAM, 1995.
20. "La Política Industrial en México 1988-1994" en: La Industria Mexicana en el Mercado Mundial, el Trimestre Económico, Lecturas No. 80, tomo 1. FCE 1994.
21. Micro, Pequeña y Mediana Empresa palanca de desarrollo económico, en: Logística y Comercio Internacional, Año 1, Número 1. Diciembre, 2000.
22. Milan Kubr, "La Consultoría de Empresas, guía para la profesión", tercera edición, editado por la Oficina Internacional del Trabajo de Ginebra y Limusa Noriega editores, México, 1999.
23. Nacional Financiera, "Guía para la formulación y evaluación de proyectos de inversión, editado por la Dirección de Comunicación Social de NAFIN, S.N.C.
24. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.
25. Programa de Política Industrial y Comercio Exterior en México, 1995-2000.
26. Red de Centros Regionales para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial, "Informe de Resultados del mes de diciembre de 2000", elaborado y publicado por Nafin, S.N.C. Fid. Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial.
27. Ricardo W. Skertchly, "Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México", editado por la Universidad Anáhuac del Sur y editorial Porrúa, 1ª. Edición, México, 2000.
28. Salas Carlos y Rendón Teresa, "Vendal sin Rumbo. Los Avatares de la Noción del Sector Informal", en: El Mercado de Valores, agosto 2000, publicada por NAFIN.
29. Sánchez Hugarte Fernando, Fernández Manuel et.al. "La Política Industrial ante la Apertura", SECOFI, NAFIN, FCE, México 1994.
30. Sánchez, B. Genaro, "Manual para la identificación, formulación y evaluación de micro proyectos", Dirección de investigación y desarrollo, ediciones Nafinsa, S.N.C., 1993
31. Sapag Chain Nassir, "Fundamentos de la preparación y evaluación de proyectos". Ed. Mc Graw Hill. México, 1989.
32. Subsecretaria de Capacitación, Productividad y Empleo de la STyPS, "El empleo en el sector informal de la economía. Comportamiento reciente y políticas públicas en México", en: El Mercado de Valores, agosto 2000, publicado por NAFIN.
33. Trejo Reyes, Saúl, "El Futuro de la Política Industrial en México". El Colegio de México, 1ra. Edición 1987.
34. Van Horne James C. "Manual de administración financiera", 7ª. Edición, editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

### **Otras Fuentes de Información:**

1. Información de la Red CRECE en: <http://www.crece.org.mx/>
2. Información del Política Industrial y el Plan Nacional de Desarrollo en: <http://www.secofi.gob.mx/>
3. Información estadística y económica en: <http://www.inegi.gob.mx/>
4. Información sobre empresas de Consultoría en: <http://www.cnec.org.mx/>
5. Ley del Impuesto Sobre la Renta, en: Multiagenda Mercantil, editada por ediciones Fiscales, S.A., México 2001.
6. Ley General de Sociedades de Mercantiles, en: Multiagenda Mercantil, editada por ediciones Fiscales, S.A., México 2001.
7. Mapas de la República en: <http://www.expedia.com/>
8. Periódico El Financiero, 26 de Noviembre, México, 2001.
9. Sistema Empresarial Mexicano en: <http://www.siem.gob.mx/>