



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ECONOMÍA

**MODELO DE CONSULTORÍA FINANCIERA, UNA
ALTERNATIVA PARA EL CRECIMIENTO EN LAS
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ECONOMÍA**

Presenta

Elizabeth Joana Ramírez Montañez

Director de tesis
Lic. Raymundo Morales Ortega



México, D.F.

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

DEDICATORIA

A mi madre, Juana Montañez por ser mi gran ejemplo de vida, de quien he aprendido a esforzarme y hacer las cosas por convicción, amor y dedicación.

A mis hermanos, Mónica y Luis Roberto, que siempre han estado a mi lado para motivarme y apoyarme en todas mis decisiones. Les agradezco el enorme sacrificio.

A mis amigos por sus palabras, sus consejos y compañía. Por la inquebrantable amistad que nos une. Muchas gracias chicos!

A Estefanía por haberme apoyado y estado a lo largo de estos años, por enseñarme tantas cosas y por confiar siempre en mí.

A mis profesores quienes han estado ahí para mí, apoyándome y brindándome su amistad.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por formarme integralmente, guiarme y darme la oportunidad de ser universitario.

ÍNDICE

	Página
Introducción	5
Capítulo 1: Aspectos Generales	8
I. Enfoques y Modelos	8
a. Outsourcing (Externalización o Subcontratación)	8
i. Tipos de subcontratación	11
ii. Ventajas y desventajas de la subcontratación	13
iii. Riesgos latentes	16
iv. ¿Qué puede subcontratarse y qué no?	17
b. Empresa del Conocimiento	20
i. Edith Penrose	20
ii. Michael Porter	22
iii. René Tissen	22
iv. Teoría de recursos y capacidades	24
c. Consultoría: aproximación conceptual	22
i. Antecedentes	25
ii. Aproximación conceptual	28
Capítulo 2: Antecedentes en México	31
I. El desarrollo industrial como parte de la Política Nacional.	31
a. Programas Públicos	35
II. Fuentes de financiamiento en el país	42
a. Sistema Financiero Mexicano	42
i. Banca Múltiple	42
ii. Cajas de Ahorro	51
iii. Uniones de Crédito	57
iv. Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOL)	58
v. Organizaciones y actividades auxiliares del crédito	61
b. Banca de Desarrollo	66
i. Nacional Financiera, S.N.C.	67
ii. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.	69
c. Otras modalidades	70
i. Financiamiento con capital social	70
ii. Asociación	70

Capítulo 3: Situación actual del financiamiento para las PyMEs:	
Posibles alternativas para el crecimiento	72
I. Diagnóstico de las micro y pequeñas empresas	72
II. Acceso al financiamiento	79
III. Evolución del Sector de las Consultorías	86
a. Consultoría de Ingeniería	87
b. Consultoría de Gestión	89
IV. ¿Por qué es necesaria la Asesoría?	90
Capítulo 4: Modelo de una consultoría financiera para incorporarse al mercado	93
I. Definición de Consultoría	96
II. Función de los Consultores	97
a. Consultoría Financiera	99
III. Plan Estratégico	100
a. Misión	100
b. Visión	100
c. Valores	100
d. Estrategia	100
IV. Plan de Negocios	102
a. Análisis de la industria	102
b. Mercado Potencial	105
c. Demanda del Sector Público	107
d. Benchmarking	112
e. Análisis SWOT	118
i. Factores Externos	118
ii. Factores Internos	120
V. Plan de servicios	121
VI. Plan de gestión	127
VII. Plan de operaciones	129
VIII. Plan legal	142
IX. Plan fiscal	144
X. Plan Financiero	149
XI. Supuestos del modelo	152
Conclusiones	155
Bibliografía	157

INTRODUCCIÓN

En México, el 76% de los trabajadores nacionales forman parte de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) pero sólo producen el 52% del Producto Interno Bruto. (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, INEGI). Es por esta razón que existe una idea errónea acerca de la importancia del sector en la economía, ya que el Estado considera a estas empresas sólo como fuentes de empleo y no como la base del mercado interno ni como empresas generadoras de valor agregado.

Si se considera a las PyMEs como algo “más” allá de ser generadoras de empleo, los efectos sobre la economía serán aún mayores. Se ha comprobado en otros países que la capacitación y asesoría a este tipo de empresas genera crecimiento económico y al interior de las mismas.

Como ejemplos de lo anterior se encuentran los servicios de consultoras españolas, que de acuerdo al Colegio de Economistas de aquel país, para mejorar la competitividad de las PyME, se está adoptando un nuevo modelo de gestión en donde se necesita cada vez más el apoyo de consultores externos. De acuerdo al estudio, las empresas solicitan consultoría principalmente para resolver dificultades financieras. (González-Moya, 2006)

De la misma forma, si recurrimos a los casos de éxito de Universidades en Estados Unidos, las empresas consultoras en Costa Rica en donde a pesar de la falta de conocimiento de este tipo de servicios, un alto porcentaje de las PyMEs están dispuestas a pagar por estos servicios (Toro Díaz 2007) y la metodología PyME-JICA como ejemplo de éxito en las pequeñas empresas japonesas, los resultados son similares.

Tal como se puede observar, la Educación es la clave para desarrollar las habilidades de este segmento y ampliar las ventajas que poseen al constituir un mercado con potencial de desarrollo.

Se puede pensar que el problema primordial se relaciona con la falta de oportunidades de contar con recursos suficientes para operar, crecer, expandirse o subsistir, que el gobierno mexicano no apoya a este segmento por el poco alcance de los programas públicos, o que la banca comercial no se

encuentra interesada en estas empresas. Sin embargo, con las reglas establecidas y bajo la situación descrita, las empresas deben preocuparse por conocer todas las opciones que las rodean para conseguir esos recursos y sobre todo por conocerse o de lo contrario ese factor interno inhibe sus posibilidades de crecimiento. La idea es, ¿si una empresa no es capaz de controlar sus factores de riesgo internos, cómo hacerlo con los externos?

De esta forma el presente trabajo parte de un modelo teórico de empresa, y expone una propuesta de Consultora que las oriente y guíe en un proceso donde tienen poca experiencia.

Se parte de cubrir un área geográfica determinada que es el Distrito Federal dados sus beneficios en términos de comunicaciones y al número de empresas potenciales para atender. La competencia de instituciones que ofrecen servicios profesionales no es tan fuerte, sobre todo si se considera específicamente la consultoría estratégica y no de ingeniería. Además, existe una alta posibilidad de crecimiento ya que las consultoras tradicionales están enfocadas en grandes empresas y corporaciones.

El trabajo está estructurado en 4 capítulos. El primero de ellos habla sobre las teorías bajo las cuales se sustenta la consultoría, desde una perspectiva de externalización de actividades hasta una empresa del conocimiento. Como *outsourcing* se muestran sus riesgos y ventajas; como empresa del conocimiento se muestran las posturas que tienen diferentes autores en relación a los recursos internos y conocimiento de valor.

En el capítulo 2 se abordan los propósitos y resultados que han tenido los Planes Nacionales de Desarrollo en términos de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, esto a través de los diferentes programas públicos que se han creado a lo largo de los últimos dos sexenios. Asimismo se hace un breve análisis acerca del Sistema Financiero Mexicano, sus intermediarios y la actividad que realizan financiando a las empresas.

El capítulo 3 presenta la importancia de las PyMEs en la economía, su situación actual frente a la carencia de recursos y apoyo para su financiamiento, tanto del sector público como del privado. Se exponen las razones que el pequeño empresario considera como obstáculos para acceder al financiamiento, así como las opciones a las cuales tiene que recurrir para satisfacer su necesidad de recursos.

El último capítulo trata de la creación de la empresa como tal. El modelo expone el funcionamiento de una consultora, cuyas actividades se basan en proveer los servicios de asesoría sobre financiamiento, administración de recursos financieros, capacitación y admiración de riesgos, todos focalizados a las pequeñas y medianas empresas.

Lo importante de la propuesta es el desarrollo de opciones viables en términos económicos como tarifas y costos para las pequeñas empresas, y funcionales para lograr casos de éxito que sean comunicados y transferibles para más empresas.

CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES

“La única certeza con la que contamos en la vida corporativa es la certeza del cambio.”

René Tissen

I. Enfoques y Modelos

a. Outsourcing (Externalización o Subcontratación)

El concepto de “outsourcing” surge con mayor fuerza en los últimos 20 años debido a los cambios en las necesidades de cómo manejar a las empresas de diversa índole y diferente tamaño. Con anterioridad, se utilizaba la subcontratación para actividades típicas y generales en las empresas, como pueden ser cuestiones legales, de contabilidad, administración y mercadotecnia entre otros. La característica común de todas esas actividades, es que no constituían una ventaja competitiva para las compañías.

En la actualidad, las actividades que se subcontratan han cambiado a tal grado de ser centrales para cada empresa, es decir, aquellas que se consideraban como ventaja competitiva y que no se podían subcontratar, ahora se hace. Con ello, el concepto de outsourcing ha adquirido nuevos tintes que lo hacen un proceso complejo, de suma importancia y una opción interesante para muchas empresas.

Y ¿qué es el outsourcing? ¿a qué se refiere la subcontratación? “el outsourcing podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.”¹ La empresa que ofrece los servicios externos se observa como una extensión de los negocios de la compañía que la contrata – dependiendo de su giro o actividad, ya que suele ser más común para aquellas proveedoras de insumos o servicios - aunque es responsable de su propia administración.

En otras palabras, el outsourcing o subcontratación puede entenderse como la transferencia de la planeación y la administración de una empresa a otra, con lo cual no se pretende decir que haya pérdida de control, de las políticas y estrategias de quien subcontrata, sino que existe un fuerte proceso de interacción entre ambas, que permite en muchos casos lograr sociedades

¹ Brian Rothery, Robertson Ian, *The Truth about outsourcing*, Limusa, México 1996, página 4.

exitosas. Es por ello, que un outsourcing en áreas más complejas como se realiza hoy en día, significa una evolución de las sociedades a aquellas en donde se comparten logros y riesgos. Este proceso dinámico cambia el mundo de los negocios, y muy probablemente siga evolucionando hasta fortalecer las relaciones como verdaderos socios.²

Como se observa, la subcontratación más que una herramienta de apoyo, se convierte en una tendencia que siguen muchas compañías en la actualidad, y no es un evento inherente a las empresas de gran tamaño sino aplicable incluso a las pequeñas y medianas empresas. El outsourcing no se vuelve exclusivo de los países desarrollados, pero las relaciones entre sus empresas lo hacen un catalizador de dichas economías.

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, señala que una de las características de una economía industrial moderna es la interdependencia de muchas empresas, tanto grandes como pequeñas. En países desarrollados incluso las empresas gigantes dependen de otras de menor tamaño para el suministro de elementos necesarios para la fabricación de sus productos. En todo caso, a pesar de que en su mayoría la subcontratación se refiera a las relaciones entre empresas abastecedoras, considerar que sucede lo mismo entre aquellas que ofrecen servicios, es un hecho inminente.

El grado de dependencia que existe entre aquellas compañías es variable pero resulta interesante identificar que hoy en día pareciera surgir una cierta tendencia a la disminución de la integración vertical para dar paso al outsourcing; con ello, no se pretende decir que la integración no exista en las empresas como parte de sus procesos; es más, en algunas industrias es un elemento estratégico ya que implica el control total del negocio, por ejemplo, las compañías petroleras quienes se encargan de buscar, producir, refinar y comercializar petróleo y sus derivados.

La subcontratación puede darse entre empresas del mismo tamaño, a menudo se practica más entre aquellas que son pequeñas. La idea de que el outsourcing permita una mayor sociedad entre empresas va de la mano con que en ocasiones tales relaciones puedan ser duraderas y estables, “lo más frecuente, sin embargo, es que se trate de encargos aislados de escasa

² Una sociedad poderosa es la que existe entre el innovador y el administrador, especialmente cuando el buen innovador es socio o está apoyado por un buen administrador.

repercusión económica”³. Esto es, que en la mayoría de las ocasiones su impacto no sea medido en la economía en su conjunto sino en elementos particulares de la empresa como sus costos, tiempo, y su curva de aprendizaje.

Se ha mencionado que es una tendencia, porque existen diversos impulsores que incitan a las compañías a subcontratar ciertas actividades como respuesta lógica a procesos que pueden mejorarse, algunos responden a causas meramente económicas como las Deseconomías de Escala y las políticas de No Monopolio, y otras a cambios en el mundo de los negocios, como la reingeniería de procesos, el Benchmarking, las alianzas entre corporaciones, la reestructuración organizacional, la tecnología cambiante y los costos, entre otros.

La reingeniería se refiere a un rediseño radical en los procesos de negocio para lograr mejoras sustanciales en puntos críticos para la empresa. Requiere de un análisis profundo de la organización para identificar en qué se puede mejorar, cuáles son las necesidades de la empresa y la búsqueda de flexibilidad. La empresa debe “ajustarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado, sin exceso de recursos para poder superar cualquier precio de la competencia, innovar lo suficiente para mantener sus productos y servicios tecnológicamente al día y lo suficientemente dedicada para entregar máxima calidad y servicio al cliente”⁴

Sin embargo no siempre la propia compañía puede hacer una reingeniería debido a la resistencia interna que pudiese originarse o a que requiere personal especializado para ello (esto último constituye una de las grandes ventajas y fundamentos para la subcontratación). La empresa puede preguntarse cuál es la mejor forma para hacerlo o si requiere tener todos los procesos dentro de la misma; tal vez existan cosas que serían mejoradas por otros, por ende un análisis a través de la Cadena de Valor de Porter permita identificar aquellos componentes del negocio que podrían resolverse mediante el outsourcing.

La Cadena de Valor⁵ desarrollada por Michael Porter, se basa en dos grupos de actividades, las primarias y las de apoyo. Las primeras se refieren a actividades que involucran la elaboración física del producto, esto es desde la recepción de la materia prima hasta los servicios de venta. Las otras actividades, son como su nombre lo indica, de respaldo. La importancia de hacer un estudio de la

³ Naciones Unidas para el desarrollo Industrial (ONUDI), *La modernización de las economías a través de la subcontratación*, Nueva York 1975, página 25.

⁴ Brian Rothery, *op cit*, página 12.

⁵ Michael Porter, *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA, 16ª edición, México 1998.

empresa a través de la Cadena de Valor radica en la posibilidad de “focalizar hacia donde la empresa orienta sus esfuerzos para mejorar su competitividad.”⁶

La tecnología es otro impulsor de la subcontratación, debido a que cambia de forma rápida y en ocasiones exige de personal especializado; resultaría más caro y tardado tratar de aprender programas y software que recurrir a empresas expertas. La idea que se sigue con el outsourcing es menos desperdicio y menos tiempo muerto.

En ocasiones la política nacional es de suma relevancia para optar o no por subcontratar. En economías pequeñas no es posible desarrollar una base industrial que abarque todo el sector; se deben buscar asociaciones o alianzas estratégicas para potencializar el desarrollo de la economía local.

Desde del punto de vista de la empresa subcontratista, el trabajo ha sido uno de los factores más significativos. Debido al incremento del autoempleo, el outsourcing se vuelve la mayor área de crecimiento pues aquellos que con anterioridad proveían un servicio ahora ofrecen todo lo relacionado al negocio.

Finalmente un impulsor adicional es el Benchmarking, que permite identificar si una empresa está trabajando bien o mal en relación al líder del sector o industria, esto a través de determinar la eficiencia en sus procesos administrativos y productivos en comparación a la que mejor lo hace (Benchmark). Una vez identificando los procesos en los que existen ciertas dificultades, la empresa tiene la posibilidad de recurrir al outsourcing a fin de obtener mayores beneficios a un menor costo y conservando la mejor calidad.

i. Tipos de subcontratación

En forma generalizada se puede hablar de tres tipos de subcontratación: económica, especializada y por capacidades, aunque el fin último sería obtener la primera.

Se dice que hay *subcontratación económica* si una empresa recurre a los servicios de otra cuando las ganancias no justifican el costo de los pedidos, éstos son demasiado pequeños como para ser cubiertos por ellas mismas. En consecuencia, resulta más económico trasladarlos a pequeñas empresas cuya capacidad es la necesaria y suficiente para cubrirlos.

⁶ Gustavo Vargas, *Teorías de la empresa y de la competitividad*, Castdel, México 2006, página 93.

La *subcontratación especializada*, se refiere a la existencia de pequeñas empresas cuya actividad es especializada ya que cuentan con el personal experto en el área en que se desenvuelven. “A medida que se desarrolla la industria, la subcontratación especializada se convierte en el tipo predominante de subcontratación”⁷. Y es que debido a que una empresa grande abarca un gran número de actividades, resulta necesario el recurrir a los servicios especializados y técnicos de otra empresa, ya que no es capaz de realizarlos de la mejor forma o resolver conflictos existentes en áreas donde no tiene los conocimientos adecuados. Así, la empresa contratista puede no estar en posición de realizar las especificaciones completas de su producto, establecer tiempos o planes de trabajo, y organizar varias divisiones, por lo que resulta económicamente más conveniente recurrir al outsourcing.

Una fuerte razón para recurrir a este tipo de subcontratación, estriba en que a veces el outsourcer puede poseer patentes que le conceden derechos exclusivos sobre ciertas líneas de producción, además de contar con el capital intelectual especializado en su rama. De ahí, que cuenten con mayor flexibilidad en sus programas de trabajo, ya que saben cómo hacerlo, cómo mejorar y la mejor forma de planearlo.

Es importante mencionar que el factor precio puede no estar presente en este tipo de subcontratación y pasar a segundo plano, ya que muchas veces el recurrir a empresas especializadas no es un garante de menores precios por lo que los beneficios se reflejan en contar con gente técnicamente superior en actividades específicas.

La subcontratación especializada es más común en casos en donde una gran empresa contratista llega a consultar la opinión de otras al preparar un nuevo producto, ofertas de licitación, marketing, etc.

Por último, *la subcontratación de capacidad* surge cuando a una empresa le resulta imposible – o excesivamente caro – ejecutar ciertas operaciones en sus propias instalaciones, ya sea porque ha habido imprevistos y con ello se encuentran en situación de emergencia o porque las empresas aceptan deliberadamente un número mayor de pedidos de los que pueden satisfacer con su propia capacidad instalada; fijan plazos de entrega muy cortos para ganar mayores pedidos esperando recurrir a la subcontratación en estos casos.

Si bien la subcontratación de capacidad ofrece grandes beneficios económicos para las empresas a subcontratar debido a que las grandes empresas suelen

⁷ Naciones Unidas para el desarrollo Industrial (ONUDI, *op cit*, página 53.

ser bastante generosas cuando se trata de pedidos urgentes, lo cierto es que este tipo de subcontratación puede desaparecer de forma más inmediata si hay una ligera disminución de pedidos o incluso si no se obtiene uno solo.

ii. Ventajas y desventajas de la subcontratación

Existe un gran debate acerca de recurrir o no al outsourcing. Por un lado, aspectos negativos acerca de los pocos beneficios que se ofrece al trabajador son uno de los argumentos más recurrentes, sobre todo por lo que respecta a la flexibilidad del trabajo.

Los abusos sociales - por nombrarlo de alguna forma - es el aspecto negativo que prevalece en grupos de trabajadores y del personal cuando se piensa en recurrir al outsourcing. La disminución del salario, las exiguas o nulas prestaciones sociales y demás elementos que un empleo debe ofrecer al trabajador como pensiones, seguro de desempleo y seguro médico, simplemente no existen. Las empresas dejan de preocuparse por los riesgos laborales, ya que concentran sus esfuerzos en la evasión fiscal.

Hay quienes piensan, como Naciones Unidas, que a pesar de ser factores que indudablemente afectan a la concepción del outsourcing como una forma de industrialización de las economías, son resultado inherente del sistema capitalista, en donde la solución más adecuada queda en manos de los gobiernos y en base a su propia política económica.

La subcontratación, como todas las relaciones industriales, puede ocurrir en condiciones opresivas. Sin embargo, algunos de los problemas que crea, sobre todo sus repercusiones sociales indeseables, tal vez no sean más que los problemas usuales que origina la industrialización en cualquier sociedad. Representan efectos secundarios indeseables de la transformación más amplia y mucho más importante que supone la industria. Estos problemas pueden corregirse, ya menudo evitarse, por medio de medios tanto gubernamentales como privados.⁸

Sin embargo aunque pareciera ser parte de los problemas que genera la industrialización en cualquier sociedad, las consecuencias en países subdesarrollados son más graves y no son problemas *usuales*, ya que el outsourcing suele repercutir de forma más desfavorable que otras relaciones entre el trabajador y el patrón porque elimina derechos que constitucionalmente

⁸ Naciones Unidas para el desarrollo Industrial (ONUDI), *op cit*, página 35.

debería contar aquel. Además, si la industrialización supone una mayor transformación, sería adecuado que coadyuvara al desarrollo social, en todos los aspectos y no meramente económicos. Para hablar de un nivel de industrialización como supone la ONUDI, sería preciso contar con un programa de desarrollo industrial a largo plazo, mismo que en el caso mexicano no existe. Y si bien los efectos pueden ser corregidos a través del Estado, es éste quien juega en beneficio de un solo grupo, el empresarial.

Por otro lado, cabe mencionar las desventajas que esta herramienta representa tanto para el contratista como para el subcontratista. Si existe por parte del *outsourcer* mala capacitación del personal - en apariencia - especializado, incapacidad de cumplimiento de plazos, así como problemas en la producción del bien o servicio en la medida que no corresponde a las especificaciones formuladas, debido en parte a un deficiente control de calidad, entonces podemos hablar de graves dificultades para el contratista.

No obstante, para el subcontratista existen riesgos importantes. Uno de ellos consiste en aspectos legales que pueda tener un contrato mal definido y con ello generar conflictos de intereses y mala negociación. De hecho, éste último factor es de suma relevancia ya que la "lentitud de los pagos origina una de las principales quejas de los pequeños subcontratistas, en todos los países con cierto historial de subcontratación."⁹ Es decir, una mala negociación en las condiciones de pago, como entre otras cosas, es capaz de producir pérdidas sustanciales y falsas promesas de pago en las cuales podría incurrir el *outsourcer*.

De la misma forma, una pelea de precios debido a la competencia que pudiese originarse para obtener un contrato, puede llevar a una empresa a reducir ella misma sus precios a niveles antieconómicos. Si ellas no calculan correctamente sus costos y sus precios, y no cuentan con un control adecuado de sus recursos, la consecuencia lógica es que puedan perder clientes si fijan demasiado alto o graves dificultades financieras si lo hacen demasiado bajo.

Ahora bien, es preciso abordar los argumentos a favor o las ventajas del *outsourcing*. En términos de trabajo, hay quienes sostienen algunas ventajas que ofrece la transferencia de trabajo vía *outsourcing*, como lo es la reducción de la capacidad de los sindicatos para detener la producción y con ello, la disminución del poder general de los alborotadores internos.

⁹ *Ibid*, página 31.

Una de las principales ventajas para el contratista consiste en que le permite ajustar su producción a las fluctuaciones de la demanda; puede recurrir a la Subcontratación por Capacidad cuando existe una alta demanda de su bien o servicio, o a la Subcontratación Marginal cuando los pedidos son tan escasos que no resulta viable costearlo.¹⁰

De hecho, si una empresa concentra sus esfuerzos en una esfera de actividades muy concreta y externaliza otras de menor relevancia, puede adquirir tal experiencia que llegue a introducir innovaciones en sus operaciones y con ello, consolidarse.

Se ha dicho con insistencia que una de las ventajas básicas de recurrir a un outsourcing, es la reducción de costos y desperdicio. No obstante, pocas ocasiones los beneficios derivados de este servicio pueden ser medidos en el ahorro para los negocios. De hecho, un estudio realizado por Yankee Group menciona que en la práctica sólo el 55% de las empresas obtuvo una reducción de costos, el 30% no tuvo ahorros y un 25% se quedó desilusionado con los resultados. Lo cierto es que la mayor ventaja es el mayor acceso a las habilidades de especialistas. El lector puede pensar en ejemplos prácticos: una compañía pide los servicios de una empresa de reclutamiento para contratar a un trabajador de limpieza al que se le pagarían a través del outsourcing 3000 pesos, en tanto la compañía le paga al subcontratista 6000 pesos por sus servicios; de esta forma se puede observar que los beneficios no se expresan monetariamente.

Ventajas adicionales son aquellas que obtiene el outsourcer, quien tiene mayor flexibilidad ya que sus decisiones son más rápidas y sus programas de producción u operación más fáciles de modificar o reajustar. Al ser más especializados, sus bienes o los servicios que ofrecen son hechos a menor costo y mayor eficacia.

Una empresa dedicada al outsourcing puede “innovar al concentrar sus esfuerzos en actividades productivas especializadas”¹¹

Incluso para la economía en su conjunto pueden encontrarse varias ventajas, como el desarrollo de una base industrial aprovechando mejor los recursos. Es decir, si se apoyase de forma adecuada a las pequeñas y medianas empresas, a través de asesoría especializada éstas sabrían cómo administrar sus recursos financieros si los tienen, sino cómo adquirirlos, y cómo operar de forma eficiente

¹⁰ Estas definiciones fueron elaboradas por la ONUDI.

¹¹ Naciones Unidas para el desarrollo Industrial (ONUDI), *op cit*, página 27.

para no desaparecer en menos de dos años. Si esto se llegase a hacer realidad, estaríamos hablando de mayor inversión en las pequeñas empresas con lo cual, serían capaces de producir más, competir y crecer.

Asimismo se contribuiría a la desconcentración, no sólo de la industria ya que existirían más competidores, sino del sistema financiero que básicamente para el caso mexicano, es bancario.

Finalmente “la subcontratación ayuda a formar empresarios más competentes, factor escaso, y por lo tanto valioso en muchos países en desarrollo,”¹² a través del perfeccionamiento técnico, especializado y capacitación.

En síntesis se puede decir sin error que se trata de un problema grave y con varios tintes sociales negativos; denigra al trabajador y disminuye lo que por derecho le corresponde. No obstante, no se encuentra al alcance de este trabajo hacer un juicio más profundo al respecto, puesto que la hipótesis del presente trabajo parte de la idea de una consultoría que ofrece servicios de asesoría financiera a las pequeñas y medianas empresas, y no una empresa que contrata personal para otra.

iii. Riesgos latentes

Evidentemente decir que una empresa que ha recurrido a los servicios de otra a través de la subcontratación de actividades que podrían constituir o no una ventaja competitiva, significa un riesgo permanente. No sólo por el hecho de que se ha permitido que otra compañía se involucrara sustancialmente en algunas decisiones, sino porque implica un análisis acerca de si fue o no la mejor elección, y ello se realiza a través de identificar los costos reales, tanto de la prestación del servicio internamente a los precios de hoy, como de su compra a un subcontratista en este momento y dentro de algunos años.

Se pueden enunciar tres riesgos principales, los de negocio, los relacionados al personal y la tecnología. Cabe mencionar que estos tipos de riesgo se han catalogado desde el punto de vista de la empresa que va a subcontratar; usualmente se refiere a la relación con aquellas empresas que proveen de ciertos insumos a otra, aunque no aplica de la misma forma y proporción a la idea de la Consultoría.

✚ El riesgo de Negocio incluye factores como:

¹² *Ibid*, página 33.

- La baja en la demanda del negocio
- Adición de un nuevo negocio
- Adquisiciones y fusiones
- Calificación del proveedor adecuado

✚ Riesgo del Personal

- Reducción del tamaño, mal manejo
- No tomar en cuenta la legislación vigente
- Mala comunicación con el personal
- No hacer participar a la gente, ni hacerles de su conocimiento lo que pasa

✚ Riesgo en la Tecnología

- El uso de la mala tecnología genera que la función central se vuelva ineficiente

A continuación se enuncian otros riesgos que es de suma relevancia mencionar:

- Pérdida de control
- Riesgos de seguridad de la información
- Amenazas a la confidencialidad
- Costos
- Permanencia de la calidad
- Pérdida de talento experto en la compañía
- Cambios en el entorno
- Posición financiera del outsourcing

iv. ¿Qué puede subcontratarse y qué no?

No todas las actividades de una empresa pueden o deben ser subcontratadas, debido a que constituyen una ventaja importante para el negocio o bien, porque es la actividad central del mismo.¹³ Ciertamente, años antes las actividades que primordialmente se subcontrataban no implicaban mayor sociedad entre el

¹³ La idea de que las habilidades centrales, nunca serán subcontratadas por ser ventajas competitivas o estratégicas, se basa en la hipótesis de que una empresa deberá hacer las cosas en las que es mejor. Véase: Brian Rothery, Robertson Ian, *op cit.*

cliente y el outsourcer; en la actualidad la relación es tan estrecha que además de constituir una sociedad se involucran actividades centrales.

Entre los procesos que tradicionalmente se subcontrataban, están:

- Contabilidad (auditoria)
- Servicios legales
- Transporte
- Impresión y publicidad
- Seguridad, procesamiento de datos.
- Consultoría administrativa
- Comunicación y servicios de correo
- Capacitación
- Tecnología, etc.

Las áreas donde sí se puede subcontratar fácilmente, son aquellas:

- Donde haya uso intensivo de recursos y gastos
- Servicios especializados y otros de apoyo
- Aquellas sujetos a un mercado cambiante
- Aquellas con tecnología rápidamente cambiante

Algunos procesos de negocio se han unido recientemente al outsourcing, tales como la propia administración de procesos, gerencial, de la información, el diseño y la investigación.

Y otros, que se consideran que no deben ser subcontratados, se enlistan a continuación:

- Planeación estratégica
- Finanzas
- Consultoría general
- Calidad
- Control de proveedores

Como el lector podrá darse cuenta, estos rubros que se consideraban centrales para una compañía, y que tal vez sería mejor guardar para sí misma, ahora son realizados por empresas de outsourcing.

Un estudio de Business Operations Outsourcing en 1994, plantea que hay pocas funciones centrales en los niveles administrativos y de operaciones que no pueden ser subcontratadas. Existe, sin embargo, una disposición importante para que ello ocurra, y es que siempre y cuando el cliente conserve los medios

para establecer la política y dirección, así como los medios para vigilar la entrega del servicio y controlar, al proveedor, entonces ésta conservará el control y la posibilidad de realizar cualquier tipo de cambio que no vaya acorde a sus requerimientos

En la actualidad, existen consultorías orientadas a la administración de riesgos, a la evaluación de proyectos de los negocios, en la administración gerencial, a las finanzas, a la tecnología de la información, entre otros, que antes se consideraban estratégicos o que podían implicar una pérdida de control para la compañía.

Se puede argüir por un lado, que las empresas empiezan a preocuparse más por la información y se concentran en las áreas donde cuentan con una ventaja competitiva, así que contratan firmas más especializadas para llevar a cabo otros procesos. El outsourcing otorga mayor valor por parte del proveedor en tanto resulta ser más especializado y con capital humano adecuado, además de que el riesgo es compartido y el alcance aún más extenso.

Tercerizar procesos o recurrir al outsourcing es una práctica común en años recientes, por lo general eran algunos departamentos dentro de la empresa los que lo hacían, actualmente se trata de los procesos en sí mismos porque éste más que un fenómeno es una estrategia de negocios que deberá ser vista más allá de una simple reducción de costos.

Sin lugar a dudas existen peligros y opiniones negativas al tercerizar las actividades de una empresa, como ya se ha mencionado son riesgos latentes que surgen de ambas partes (del outsourcer y el cliente), pero para reducir tales peligros una alternativa que poco se ha utilizado es la creación de Equipos de Trabajo que evolucionarán en el tiempo. Primero, la planificación y evaluación serán hechas por un equipo que maneje ideas; otro se encargará de la implementación y operación. Finalmente habrá un equipo de transición y uno gerencial, encargados de analizar el proceso a largo plazo. En síntesis, la correcta organización del outsourcing aunado a la medición de resultados y el estrecho diálogo serán una mezcla idónea para obtener grandes resultados.

Retomando la idea de Michael Corbett, el futuro del Outsourcing se puede resumir en el aumento sustancial de la especialización en tanto cada persona habrá de concentrarse en áreas de su conocimiento y habilidades; en la creciente innovación y de forma inversa, el menor riesgo organizacional.

Las consultorías, bajo el esquema del outsourcing, que se involucran en estos nuevos sectores están respondiendo precisamente a las necesidades del

mercado y tecnología cambiantes. Además de ser servicios de apoyo, de acuerdo a Corbett el talento experto en nichos es el tesoro para las empresas éste constituye la actividad especializada que forma la principal plataforma de crecimiento para los nuevos proveedores de la administración, de ahí su gran importancia para la base industrial.

b. Empresa del Conocimiento

Otra postura que emerge con relevancia bajo el escenario actual de incertidumbre, dinamismo y complejidad es aquella referente al aprendizaje en las empresas como una ventaja competitiva, quienes se ven en la necesidad de responder con velocidad a los cambios que el mundo de negocios y la economía requieren. Los cambios generacionales, la liberalización de las economías, la introducción de empresas de Tecnología de la Información y Comunicaciones (TICs), son tan sólo algunos factores que influyen en la nueva concepción de las empresas y el trabajo. Aquellas exigen una nueva estructura y organización basada en recursos internos, éstos son la pieza clave para lograrlo a través del conocimiento.

Esta tendencia de recurrir recursos internos y exponenciar capacidades no es nueva, es un elemento que algunos autores destacan como ventaja competitiva y sostenible para las empresas¹⁴ Por mencionar algunos, se encuentran Edith Penrose 1962, Michael Porter 1987, Rene Tiessen 2000, entre otros.

i. Edith Penrose

Para esta autora, la Empresa es una organización administrativa y un conjunto de recursos productivos. Ella crea una teoría del crecimiento de la empresa a partir de un examen de la variación de sus oportunidades productivas. Es decir, a partir del análisis de los recursos internos y externos que tiene una empresa, haciendo hincapié en que aquellos dependen de otros elementos relacionados con el espíritu emprendedor, las capacidades directivas, la disponibilidad de recursos y en cierta medida – aunque cuestionable - las condiciones externas.¹⁵

¹⁴ René Tissen, et al., *El Valor del Conocimiento*, Prentice Hall, Madrid 2000, página 176.

¹⁵ Señala Penrose: El empresario realmente emprendedor no considera normalmente la demanda como algo determinado, sino como algo sobre lo cual se puede influir. De tal suerte que la creencia en la adaptación futura del consumidor es condición necesaria para que el empresario se interese por un producto; pero el aliciente inicial de gran cantidad de

A menudo se piensa que los problemas del crecimiento de la empresa se deben a problemas en la oferta y la demanda, pero en realidad señala, la dificultad radica al interior de ella. En particular expresa la falta de habilidades empresariales.

Por mencionar un ejemplo, la expansión de la empresa nace de la ejecución y alcance de un programa. Dicho programa debe estar planificado de forma correcta y en todo caso utilizar más convenientemente los recursos, con lo cual se le puede llamar como Plan Óptimo, pero éste es limitado porque si bien es cierto que bajo ciertos supuestos, la empresa puede disponer de todo tipo de recursos, no lo hace. “La empresa no puede – y en general no lo intenta - extender sus planes de expansión, y con ellos su equipo de dirección, con el fin de aprovechar todas estas oportunidades.”¹⁶ No lo hace porque lo que importa es que la empresa siga siendo una unidad organizada y adquirir mayores recursos implica tiempo y falta de experiencia.

Se demuestra aquí que si bien el secreto del crecimiento de la empresa está en el conjunto de sus recursos productivos, destaca el trabajo como elemento primordial para el funcionamiento de la misma. El trabajo y/o los recursos humanos se vuelven tanto el límite como la fuente de expansión de la empresa.

Cuando hay una mejora general en la habilidad y la eficacia, hay una mejora en el desarrollo de nuevos servicios especializados; a su vez, los servicios incrementan con el conocimiento. Este incremento en el conocimiento hace que varíen las oportunidades productivas, esto es, la posibilidad de expansión de la empresa.

Lo interesante es que si la expansión y la operación de una empresa están íntimamente relacionadas con las variaciones de la experiencia de sus dirigentes, se aclara inmediatamente el hecho de que la oportunidad productiva de una empresa varíe aún cuando no cambien las circunstancias externas ni los conocimientos tecnológicos. Es por ello que las condiciones externas no son determinantes tan fuertes como lo es el trabajo del crecimiento de la empresa.

innovaciones se encuentra en el deseo de la empresa de emplear los recursos de que dispone con mayor eficacia.

¹⁶ Edith Penrose, *Teoría del Crecimiento de la Empresa*, Editorial Aguilar, Madrid. 1962, página 51

ii. Michael Porter

Uno de los autores más reconocidos en el área de estudio de las estrategias competitivas es Michael Porter. Define a la ventaja competitiva como aquella que nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. Su principal objetivo es entonces obtener ganancias y su posición competitiva depende de la posición de sus ganancias respecto a la media del sector.

Tanto ganancias como la posición competitiva dependen de dos factores: 1) los internos relacionados con los recursos y capacidades de la empresa, 2) los externos que se derivan de los factores estructurales de la economía. Para que una empresa explote sus ventajas competitivas es necesario identificar sus áreas de oportunidades, lo cual se logra a través de la Cadena de Valor.

Retomando, en la Cadena de Valor claramente se expresa cómo la empresa puede disponer de diferentes fuentes de ganancia, es decir, si bien no hay de forma precisa un elemento de donde exactamente provenga el valor excedente de la empresa y por tanto no sea medible, se puede decir que los beneficios están asociados a algún tipo de recurso físico, humano, tangible o intangible.

Gracias al capital humano y el orgánico (grupos de trabajadores) y sus atributos cualitativos y cuantitativos es que las empresas puedan hacer frente a sus competidores.

iii. René Tissen

El enfoque central de Tissen se basa en valor del conocimiento como la herramienta que genera rendimiento en las empresas. Se sitúa bajo la tónica de una economía del conocimiento, cuyas características principales se refieren a la evolución de un mercado físico a un espacio virtual, de un mercado de productos a uno de servicios, donde la economía industrial deja de liderar el contexto actual y son las compañías de mayor crecimiento las que poseen activos intangibles.

De acuerdo a Tissen, las compañías asumen un gran reto que va más allá de la velocidad de respuesta al mercado porque éste es un mero requisito de supervivencia, las empresas se enfrentan a la Complejidad. Y para poder atacar este hecho se requiere de mucho Conocimiento. Éste puede ser adquirido a

través de las alianzas o fusiones, aunque una modalidad por demás interesante es la Consultoría. Para el año 2000, esta industria ha crecido cerca de 40 mil millones de dólares, y emplea a más de 100,000 de las personas más cualificadas del mundo.¹⁷

A lo largo de la postura de Tissen el Conocimiento se vuelve la herramienta más valiosa para el crecimiento y perdurabilidad de una empresa. Sin embargo no es suficiente generar conocimiento, hacerlo disponible y esperar los mejores resultados, porque sería equiparable a decir que la empresa puede darle a su cliente información que no necesita; debe añadir valor. Esto es lo que él denomina como KnoVa (Valor del Conocimiento).

El factor KnoVa implica un mayor nivel de servicio acompañado con un nivel superior del conocimiento. No obstante para llegar a ello es necesario que la organización tenga una gestión funcional, esto es un primer paso que acerque a las personas o profesionales con los conocimientos y sistemas. Esta asociación constituye a su vez parte de una cultura del conocimiento. Para Tissen, es difícil lograr una ya que se debe pasar de la idea de *Conocimiento es Poder* a la idea de *El Poder reside en Compartir Conocimientos*. La propuesta es que para alcanzar una verdadera cultura debe dejarse de lado la idea tradicional de empresa, jerarquías y control.

Tal como se dijo, la Gestión Funcional es sólo el primer paso y no resuelve todos los problemas; para hacer la transición a una empresa inteligente se precisa de llevar a cabo una Gestión Estratégica del Conocimiento, esto es, hacer partícipes a los profesionales en la empresa. Para hacer que colaboren es básico tener un fin común, un tratamiento adecuado de las personas como profesionales que producen conocimiento valioso y tener una organización transparente que reconozca la importancia del trabajo de cada persona a la compañía. Porque cuando los profesionales del conocimiento intuyan que el propósito de la empresa es el adecuado, se crearán sinergias. Deben sentirse inspirados a través de nuevas estrategias.

Resalta entonces una vez más cuán importante es preservar a las personas en las organizaciones, desarrollar sus cualidades, incitar al conocimiento, seguir en constante aprendizaje. La carrera por el talento ya ha comenzado:

¹⁷ Rene Tissen, *op cit*, página 7.

(...) porque las personas intentan encontrar la clase adecuada de profesional que desempeñe el nuevo trabajo ofrecido, profesionales que puedan pensar por sí mismos, que pueden ser creativos, y unos profesionales que no se centren simplemente en el conocimiento, sino también en las competencias humanas como la emoción, el sentimiento y el trabajo en equipo.¹⁸

Sin duda el argumento anterior da una conclusión contundente. La creatividad basada en el talento humano es en donde residirán las oportunidades.

iv. Teoría de recursos y capacidades

La teoría de recursos y habilidades considera al conocimiento no sólo como un recurso sino como una capacidad estratégica de la organización. De acuerdo a la Administración Estratégica esta teoría supone un proceso de diagnóstico interno y externo¹⁹ en la empresa a fin de reconocer áreas de mejora; es preciso realizar un análisis exhaustivo de estas oportunidades, desarrollar e implementar estrategias y llevar a cabo un proceso de seguimiento a fin de cuantificar los resultados: si éstos son los deseados, si deben elaborarse otros planes, ajustar y evaluar nuevamente. A partir de aquí es que se crean las ventajas competitivas para cada organización. El entendimiento del entorno, la capacidad de respuesta, aprendizaje y adaptación las hace sustentables porque les permite innovar y crear valor para sus clientes.

Este enfoque plantea a su vez que los recursos y capacidades tienen una relevancia creciente para definir la identidad de la empresa y que el beneficio de ésta es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación y uso de las capacidades y recursos de que dispone. Es a raíz de la existencia de recursos y capacidades únicos y heterogéneos en las empresas, que las diferencias en rentabilidad son explicadas.

La ventaja competitiva de la empresa no depende propiamente del entorno bajo el cual opera, depende de las capacidades que tiene la organización para entenderlo y actuar bajo ese contexto. En este sentido, el conocimiento constituye un recurso sumamente valioso, no sólo porque no se deprecia con el uso, sino porque abarca diversidad de actividades en la empresa: las relacionadas con el mercado, los clientes, la tecnología, competencia, producción, etc. El conocimiento es entonces una importante ventaja competitiva por mucho, porque es única, individual y capaz de socializarse,

¹⁸ *Ibid*, página 81.

¹⁹ Análisis SWOT por sus siglas en inglés: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

entre más conocimiento exista mayor será el valor agregado, es creciente y diferenciada.

La importancia estratégica del conocimiento estriba en que es el principal recurso de la organización. Comparativamente con otras teorías, es el trabajo lo que genera valor; es un recurso intangible que se basa en la capacidad de aprendizaje.

c. Consultoría: aproximación conceptual

i. Antecedentes

La consultoría empresarial constituye hoy en día una importante actividad económica, por un lado representa una fuente de empleo para muchos profesionistas y por el otro, genera un alto volumen de negocio en ocasiones por arriba de sus clientes.

Aunque la consultoría tal como se conoce en su forma más genérica de proveedora de un amplio portafolio de servicios es un concepto relativamente nuevo, sus orígenes datan de finales del siglo XIX en Estados Unidos, país promotor de la cultura gerencial o *Management*.

Históricamente la evolución del sector de la consultoría ha atravesado por 3 generaciones que si bien tienen características y consultores diferentes, han coexistido por mucho tiempo. A grosso modo son:

- ✚ 1ª Oleada: Consultorías de Organización Científica del Trabajo
- ✚ 2ª Oleada: Consultorías Organización y Estrategia Empresarial
- ✚ 3ª Oleada: Consultorías de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

Sin duda dos elementos que condicionan sus servicios y expansión son el contexto histórico y económico de cada país, ya que las corrientes ideológicas predominantes impulsan su presencia en diferentes partes, y de acuerdo a su situación económica es la forma y velocidad en la que se desarrollan.

La primera generación llamada Organización Científica del Trabajo, nace a finales del siglo XIX, desde entonces altos directivos encargados de las funciones de coordinación económica recurrían a los consejos de profesionistas

principalmente banqueros, auditores, publicistas e ingenieros, entre otros. Estos últimos fueron precisamente los impulsores de la industria de la consultoría de la primera generación, ya que a partir de los primeros estudios y divulgaciones de Frederick W. Taylor con su sistema de observación sistemática, la Observación Científica se convirtió en una herramienta para la creciente industria. Con *The Principles of Scientific Management* de 1911 se dedicó a implantar su método en varias empresas industriales de forma remunerada, esto es, el primer acercamiento a la consultoría. Algunos de sus competidores seguirían sus pasos, constituyendo así los llamados ingenieros de organización industrial o expertos en eficiencia.

Una de las empresas de consultoría que más éxito tuvo en esta generación fue la de Charles E. Bedaux. De acuerdo con datos de la *National Industrial Conference Board* de 1930 citada por M. Kipping y N. Puig, esta firma tenía la red más extensa de consultorías no sólo por Estados Unidos, sino por Reino Unido, Países Bajos, Oriente, Francia, etc, Este caso resulta de gran relevancia, ya que al separarse sus consultores de la compañía crearon sus propias firmas y en consecuencia constituyeron la Industria de la Consultoría.

Es importante destacar que estos consultores estuvieron concentrados en trabajos fabriles, intensivos en mano de obra. ¿La razón? Con la creciente expansión y en época de guerra y postguerra existía una gran necesidad de mejorar los niveles de productividad en condiciones adversas y con mano de obra escasa y cualificada.

La segunda generación se le conoció como de alta dirección y estrategia empresarial. En ella los consultores no eran tan técnicos ni especializados en ingeniería, era más bien profesionistas orientados al análisis de las oportunidades para las empresas. Surgió durante los años 30's en Estados Unidos y los años 50's se expandió en el resto del mundo. El cambio en la ideología de los consultores se derivó de los cambios que en el mundo se estaban suscitando; cambios en la estructura de las grandes compañías – por mencionar un ejemplo General Motors – en donde se crearon nuevas divisiones y se descentralizaron las decisiones de la empresa, esto es lo que hoy se conoce como organización Multidivisional.

Los consultores ofrecían una amplia gama de servicios que iban desde la investigación operativa hasta el diseño de estrategias de dirección, sin embargo no fue sino el *contract research*, la psicología y contabilidad analítica los que

explotaron grandes beneficios. Algunas consultoras clave para entender esta oleada son McKinsey & Co., Arthur D. Little y Booz Allen

Particularmente James O. McKinsey se desarrolló elaborando reportes financieros y presupuestales para grandes metalúrgicos como US Steel. De ahí vio en esta actividad una herramienta para la administración de empresas, por lo que al tiempo se convirtió en CEO de sus más grandes clientes. La consultora McKinsey se expandió rápidamente por Europa; hacia finales de los 70's facturaba el 35% del total del mercado.²⁰

Al igual que la generación pasada, el éxito de ésta llevó a algunos consultores a independizarse y crear sus propias consultoras. Este es el caso de los especialistas de Arthur D. Little quienes crearon Boston Group y de ahí otras más. En consecuencia hacia la década de los 80's la generación estaba ya en pleno desarrollo, pero al mismo tiempo empezaron a incorporarse nuevos competidores con objetivos diferentes y basados en la tecnología de la información.

A pesar de que durante la evolución de las consultorías, aquellas orientadas a la administración de recursos humanos tuvieron auge relevante en los años 30's y 40's, no fue de gran amplitud en la medida que representan un área más desarrollada por cada empresa.

Con la entrada de nuevos competidores provenientes de Japón y otros países asiáticos, la tendencia comenzó a inclinarse hacia las empresas con estructuras menos complejas y enfocadas en la gestión de la cadena de valor, así como en las relaciones internas y externas de la empresa. Fue necesario entonces la ayuda de nuevas consultoras que pudieran organizar toda la información y comunicación de la empresa.

Las primeras en explotar el mercado fueron las firmas de auditoría. Si bien ya existían las empresas dedicadas a este rubro, cuando comenzaron a disminuir sus ingresos por estos servicios, las consultoras tomaron dos acciones:

1. Fusiones: durante los años 90's el número de consultoras disminuyó a tan sólo 5 grandes (Deloitte, Ernest & Young, Arthur Andersen, KPMG y Pricewaterhouse Coopers).

²⁰ M. Kipping, N. Puig, "Entre influencias internacionales y tradiciones nacionales: las consultoras de empresa en la España del siglo XX" en *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, No. 17, 2003, página 111.

2. Expandirse en otras áreas: las consultoras incursionaron en la asesoría fiscal y legal, sin embargo al tiempo ello llevó a conflictos de intereses, ya que si un área resultaba deficiente, otra podía perder el contrato del servicio y en consecuencia, lo que estaba en riesgo era la reputación de la firma en su conjunto.

El auge de los nuevos consultores implicó por un lado la Externalización de ciertos servicios para las empresas, como aquellos relacionados con la comunicación e información y la vuelta de éstas a sus funciones originales ya que sólo debían enfocarse a las actividades que verdaderamente correspondían a su giro.

El “boom” de esta generación es tal que grandes compañías como IBM dejaron en parte su negocio como productor de equipo cómputo para volverse proveedor de servicios de TI y consultoría, desde soluciones informáticas y de nube, hasta proceso de tercerización para las empresas (Business Process Outsourcing). Con el gran crecimiento de las empresas orientadas a la Tecnología de la Información y Comunicaciones no se pretende decir que las otras firmas de consultoría no hayan incrementado, sino que comparativamente han perdido cuota de mercado.

Resulta interesante reconocer porque las grandes consultorías líderes en cada oleada han fracasado, y es que el factor común incluso en ejemplos más convencionales como las pequeñas y medianas empresas en México, es que al darse los cambios en las tendencias y necesidades empresariales, fueron incapaces de reconocerlos y cuando los vieron simplemente los ignoraron o interpretaron erróneamente porque no encajaban con su propia visión de las cosas.

ii. Aproximación conceptual

El producto y valor agregado que la empresa de consultoría vende es básicamente el conocimiento, aunque debe contar con la legitimidad y certidumbre, y venderse así ante el mercado. Estos elementos son fundamentales para que un cliente se acerque a la consultoría, ya que por un lado, el empresario, gerente y/o directivo está en constante búsqueda de alguien que justifique sus decisiones. Por el otro, suele necesitar a alguien que le tranquilice y le confirme que sus decisiones son las correctas.

Estos conceptos, a su vez están ligados a la incertidumbre económica que se ha intensificado a causa de la globalización, las crisis, la dinámica del mercado y los cambios en las estructuras y organizaciones empresariales.

Existen tres modelos de interacción entre el consultor y el cliente:

1. La adquisición de conocimiento experto (*expertise*). En este caso, el consultor simplemente le vende a la empresa o institución algo que es de su propiedad, un ejemplo común son los estudios de mercado. Se trata simplemente de una transferencia de conocimiento.
2. Médico – paciente. Como su nombre lo dice, aquí el consultor destaca por su capacidad analítica, ya que trata primero el problema del cliente y busca una solución.
3. Consulta de procesos. En este caso, el consultor se encarga de llevar a cabo un cambio interno, lo estructura y gestiona.

La consultoría es en síntesis una típica empresa de servicios ya que combina todos los atributos necesarios para ello:

- ✚ Intangibilidad, ya que el producto que vende no es físico.
- ✚ Caducidad, porque la asesoría que dan es relevante sólo para una situación determinada
- ✚ Inseparabilidad, entre la producción y el consumo del servicio.
- ✚ Variabilidad, que implica que la asesoría se adapta a las necesidades de cada cliente.

Debido a que el conocimiento resulta algo intangible, con dificultad puede evaluarse la calidad de los servicios de consultoría; en todo caso depende de los resultados a mediano y largo plazos que la empresa contratante puede obtener a raíz de ese valor agregado. Es por ello que las empresas de esta índole deben ser capaces de diferenciarse de otras a fin de que reconozcan su calidad, no sólo las recomendaciones de *boca en boca* suelen ser suficientes.

Existen básicamente 5 formas de hacerlo: el know how, el portafolio de servicios, la re-ingeniería de procesos, la marca y la afinidad social, cultural y educativa. De acuerdo a Kipping, resulta sin embargo difícil mantener una ventaja basada en el conocimiento a lo largo del tiempo. Por varias razones. Las empresas contratantes solicitan algunos servicios como la reingeniería sólo una vez puesto que ésta implica un cambio total, o bien, otros procesos pueden ser fácilmente copiados por los competidores provocando que desaparezca la diferenciación de la firma.

Por lo que respecta a la imagen de marca, hay empresas que más que buscar un conocimiento o servicio específico, buscan una marca conocida, familiar que les otorgue la confianza necesaria de que el servicio que les proveerán será el adecuado.

La afinidad cultural, social y educativa afianza las relaciones entre el consultor y el cliente; generan un fuerte vínculo que probablemente implique una relación de negocios duradera, sin embargo al haber tal lazo de confianza y costumbre, cuando un consultor se retire de la firma y vaya hacia otra, se llevará consigo a los clientes. Es por ello que la lealtad entre los socios y consultores debe ser lo suficientemente fuerte como para evitar estos casos.

En la actualidad las consultoras ofrecen varias ventajas no sólo para los clientes quienes evidentemente se benefician de ellas, sino para los jóvenes universitarios titulados o estudiantes con afinidades a este segmento que cuenten con la formación adecuada en términos de destrezas y habilidades. La consultoría debe ofrecer una carrera atractiva y prometedora, ya que de no hacerlo los profesionistas más cualificados optarán por estar en las empresas de los clientes.

CAPITULO 2. ANTECEDENTES EN MÉXICO

“La inteligencia es la habilidad para tomar y mantener determinada dirección, adaptarse a nuevas situaciones y tener la habilidad para criticar los propios actos.”

Alfred Binet

I. El desarrollo industrial como parte de la Política Nacional.

Con anterioridad se había dicho que la Política Nacional es de gran importancia para la elección de subcontratar, puesto que una base industrial poco desarrollada - como es el caso de México- requiere de la inclusión de un mayor número de empresas para crecer en la medida que incentiva la sustitución de importaciones. Sin embargo, la política nacional no sólo plantea la posibilidad de utilizar al outsourcing como una alternativa para el crecimiento económico, su adecuado planteamiento permite la permanencia de pequeñas empresas que desaparecían al no contar con la posibilidad de acceso a mejores recursos. La política nacional implica un desarrollo de estrategias para eficientar a los mercados, incrementar la competitividad y capacitar a dichas empresas para que puedan formar un mercado interno más sólido.

En el caso mexicano, la política nacional ha sido cuestionada por diversos sectores ya que los resultados prometidos al inicio de cada sexenio y descritos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), no coinciden con las necesidades económicas y sociales.

En años recientes, las finanzas públicas han adquirido mayor consideración que cualquier otro elemento señalado en los planes de desarrollo debido a los constantes problemas económicos que México ha vivido, por mencionar algunos, la crisis de 1995, el efecto Tequila, la creciente deuda externa, la apertura comercial y en consecuencia los tratados de libre comercio que se han celebrado y que han desventajado al país por no contar con un mercado interno dinámico y fuerte, e incluso en alguna medida protegido. Por tal razón, pareciera que la idea de crecimiento económico de la política nacional estriba en finanzas públicas sanas más que en el desarrollo industrial y agropecuario promovido por el Estado.

En el PND 2001-2006 se ha establecido que uno de los motores de crecimiento es la política de integración de cadenas para crear nuevos polos de desarrollo en diversas zonas del país. La idea base es que el desarrollo del mercado interno es indispensable para lograr lo que se denomina *Crecimiento con Calidad*, el cual está sustentado a su vez, en 5 grandes pilares:

- + Solidez Macroeconómica
- + Elevar la competitividad del país
- + Asegurar el desarrollo incluyente
- + Promover el desarrollo económico regional equilibrado
- + Crear condiciones para un desarrollo sustentable

De estos, los tres primeros constituyen el marco bajo el cual debería operar la noción de desarrollo industrial, eficiencia del sistema financiero y apoyo a las pequeñas y medianas empresas. Estos elementos son de suma importancia ya que a través de ellos se puede lograr el desarrollo de un mercado interno fuerte que sea capaz de competir bajo el esquema internacional del cual México forma parte.

El sistema financiero mexicano ha mantenido desequilibrios constantes derivados del rezago estructural y operativo de los intermediarios, con lo cual se ha encarecido el crédito para algunos sectores como el empresarial y se ha privilegiado al sector del consumo, del cual se obtienen elevados intereses que se reflejan en ganancias para la banca. El sistema financiero mexicano debe contribuir al desarrollo y no restringir la economía. No obstante, en los últimos dos sexenios, el PND se ha fundamentado en la idea de mantener Seguridad Jurídica por considerar que el problema de la falta de ahorro en el país, se debe a la desconfianza del público en las instituciones.

De hecho, los argumentos descritos en el PND abarcan de forma superficial el problema, una imagen diferente sería si se establecieran mecanismos de mejor regulación, principalmente a las actividades de la banca, y otorgarle mayor flexibilidad a otras instituciones que no pueden captar ahorro del público. Si se les llegase a atribuir facultades similares, se podría colocar un tope a las tasas activas sin necesidad de intervención directa del estado.

Tal y como se ha mencionado, el objetivo del PND 2001-2006 de lograr “una mayor eficiencia en la operación de los mercados y un sistema financiero sólido y efectivo en la canalización del ahorro hacia el financiamiento del desarrollo”²¹ no resultó en la práctica por carecer de mejores estrategias. El problema de la

²¹ Programa Nacional de Desarrollo 2001-2006, página 103.

Seguridad Jurídica tal como la establece, es que no hay un verdadero marco que incentive la competencia a través de la integración de entidades que se encarguen de las micro, pequeñas y medianas empresas. Sólo algunos programas públicos son los que impulsan proyectos productivos que sean económicamente viables, pero los resultados no siempre se vuelven parte de una cadena productiva, sino que son casos aislados.

Uno de las estrategias más oportunas a destacar en el PND 2001-2006 es el apoyo a microempresarios a través de “asesoría técnica, capacitación e información oportuna”²² y si bien pareciera una propuesta aún en desarrollo, es de las alternativas más viables para el apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas. La carencia de recursos a estos sectores deteriora significativamente el desarrollo regional, puesto que además de ser una de las principales fuentes de empleo, las empresas a este nivel cuentan con proyectos de inversión que no se consolidan por falta de financiamiento.

El PND 2007-2012 se observa más involucrado con este sector, y señala que “contar con instrumentos financieros diseñados para las necesidades de estos segmentos desatendidos de la población conlleva a mejoras en el bienestar, la equidad e incluso el crecimiento económico”²³, pero contar con tales instrumentos implica en parte, la promoción de una política que estimule la creciente participación de las Sociedades de Ahorro y Préstamo Popular (SOCAPS), esto es, a través de una mayor flexibilidad jurídica como la banca. Una de las críticas en este sentido, es que el plan se haya enfocado - como en el sexenio anterior – a la seguridad jurídica y al mejoramiento en los derechos de propiedad, atendiendo en menor medida a la promoción de la competencia en el sector financiero a través de la entrada de nuevos participantes.

Sin lugar a dudas la educación financiera es de suma relevancia para las micro y pequeña empresas, así como para el público en general. Aquellas podrán adquirir recursos de la mejor forma posible permitiéndoles hacer frente a sus compromisos sin descuidar sus operaciones corrientes e inversiones. Para el público, permite sentar las bases de una cultura del ahorro y con ello, el ajuste de los intermediarios para ofrecer los mejores productos y alternativas. No obstante, la educación financiera ha sido un tópico que recientemente se ha abordado en el plan nacional de desarrollo y carece aún de estrategias concretas para llevarlo a cabo.

²² *Ibid*, página 117.

²³ Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

Finalmente en cuanto al tema de las pequeñas y medianas empresas, el PND 2007-2012 establece un programa de apoyo a través de cinco estrategias:

1. Financiamiento
2. Comercialización
3. Capacitación y consultoría
4. Gestión e innovación
5. Desarrollo tecnológico

Estos rubros permitirán consolidar la inclusión de estas empresas a la base productiva nacional, como insumos de los productos elaborados en el país, e integrándose en una sólida cadena productiva. Para ello, resulta fundamental el desarrollo de los programas de Capacitación y Consultoría, pues facilitan la expansión de las empresas, permiten la adopción de nuevas prácticas de producción y de tecnología, capacitan al personal conforme las necesidades actuales y proveen de información acerca del acceso a recursos financieros, el manejo administrativo y gerencial y proyectos de inversión. Alentar y promover estas estrategias es uno de los retos más importantes que enfrenta el gobierno federal y que, a pesar de la recurrente publicidad como Ferias o Exposiciones, no ha generado los resultados esperados.

Tal vez, la problemática y confusión que ha persistido a lo largo de los Planes Nacionales de Desarrollo es que son ambiguos entre los objetivos estratégicos establecidos y los medios, o instrumentos de política económica utilizados. Tal como lo señala el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la Cámara de Diputados, sólo se presentan *listados de buenos propósitos*, algunas estrategias generales de la situación del país acompañadas por una idea errónea de los verdaderos problemas que se atraviesan, pero carece de los instrumentos de política económica, de los programas y proyectos que indiquen claramente cómo, cuándo y por qué se alcanzarán. En la práctica, después de la elaboración de los planes, lo que ha existido es un vago esfuerzo gubernamental por darle seguimiento a lo propuesto y evaluar los resultados y el logro de las metas que establecen dichos planes. Si esto se llevase a cabo, seguramente estaríamos frente una verdadera política de desarrollo industrial que coadyuve al crecimiento y desarrollo económico partiendo de los elementos clave, como son las pequeñas empresas. Es necesario tener en cuenta que la estructura industrial de México no es desarrollada, por lo que no pueden llevarse a cabo deliberadamente planes que beneficien a una clase de empresas que no existen. Una revisión exhaustiva de los objetivos que realmente se desean alcanzar, de cómo hacerlo y el proceso mismo, debe ser una tarea de largo plazo.

a. Programas Públicos

Un factor común en los Planes Nacionales de Desarrollo es la reactivación la Banca de Desarrollo a fin de que ésta canalice eficientemente los esfuerzos hacia actividades con una elevada rentabilidad social, y deberá promover el incremento del crédito hacia sectores estratégicos que tienen acceso limitado, de forma genérica tales sectores son las PyMEs. Es por ello que el gobierno a través de algunas entidades financieras y programas promovidos por las secretarías de Economía y Desarrollo Social ha tratado de enfocarse en el financiamiento y crédito para ellas. Ha creado fondos y fideicomisos con objetivos fundamentados en: recursos, capacitación y promoción.

Algunos programas que la Secretaría de Economía ha llevado a cabo:

- Fonaes. Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad.
- Fondo PYME
- Compite. Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica.
- Pronafim. Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario.
- Fommur. Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales
- Finanfim. Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario
- Prosoft. Programa para el Desarrollo de la Industria del Software
- Prologyca. Programa en Competitividad en Logística y Centrales de Abasto

Y por parte de la Secretaría de Desarrollo Social, destaca:

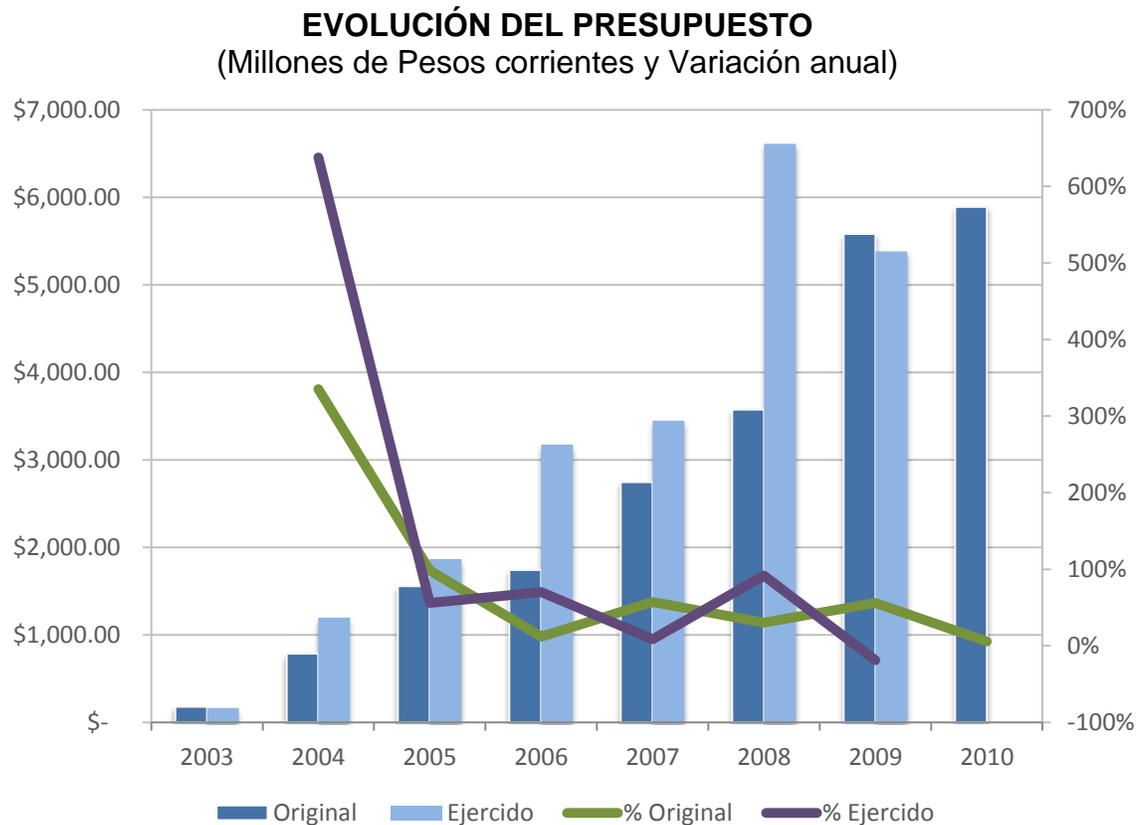
- Opciones Productivas

Estos programas tienen como fin común que las micro, pequeñas y medianas empresas puedan contar con los recursos financieros necesarios para su crecimiento y permanencia en el mercado, es por ello que cada uno de dichos programas está enfocado a apoyar a empresas de diferente giro. Sin embargo, poco se sabe de ellos, de sus requerimientos, de quiénes pueden acceder, cuáles son las condiciones, los montos, plazos, etc., por lo que el Estado les ha dado escaso seguimiento y en algunos años menos recursos para su funcionamiento. De tal suerte que al ser pocas las empresas que se benefician de ellos, el impacto en el desarrollo económico no es sustancial, sólo de forma regional y en casos muy determinados, ya que son comunidades que se caracterizan por poseer actividades económicas artesanales que integran a varias familias de la localidad con una influencia social mayor.

Evaluar los programas públicos es la mejor opción para reconocer su impacto en los sectores bajo los cuales operan. Permite poseer un panorama acerca de los resultados positivos y negativos de las acciones que el gobierno implementa, así como calificar los objetivos que cada PND describe y en forma muy general, los avances o retrocesos en materia de desarrollo económico. Es por ello que a continuación se utilizan los indicadores del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), a fin de definir el alcance y actuar del gobierno frente a los retos de su política económica.

En primer lugar, se hablará del Fondo de apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME). Este programa corresponde a la Secretaría de Economía y tiene sus comienzos en el año 2004.

Gráfica 1



Fuente: Informe de la Evaluación Específica del Desempeño. CONEVAL.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador	Descripción	Meta 2009	Resultado	Valor 2008
1	Número de Empresas atendidas con el Fondo.	236000	79321	NA
2	Porcentaje de Proveedores Desarrollados	100	265	100
3	Número de nuevas Empresas creadas con apoyos del Fondo	7030	7361	9936

Fuente: Informe de la Evaluación Específica del Desempeño. CONEVAL.

Existen varios puntos a destacar en estos indicadores. El primero de ellos es mencionar que el programa carece de una valoración real del desempeño ya que los elementos que contempla para evaluar no son pertinentes, por ejemplo, el Número de Empresas Atendidas no mide la competitividad de las PyMEs pues sólo resalta una cantidad que incluso queda por debajo de la meta. Esto denota el poco alcance del programa, la falta de promoción e información, y el mercado interno tan estrecho que existe. En este sentido, el tercer indicador resulta subjetivo ya que la creación de nuevas empresas no permite asegurar su duración en el mercado. El número de empresas ha decrecido si se considera el valor de 2008, porque no se han creado más o porque las existentes han desaparecido

Incluso en la opinión institucional por parte del CENEVAL destaca la carencia de una metodología propia en la evaluación del programa, así como la falta de información acerca de la problemática de las empresas. El programa no debe enfocarse en crear más empresas si éstas desaparecen en unos años, lo importante y necesario es reconocer si lo que necesitan es apoyos financieros o de capacitación, asesoramiento, evaluación de resultados, administración gerencial, etc. El fondo no tiene una visión integral de largo plazo.

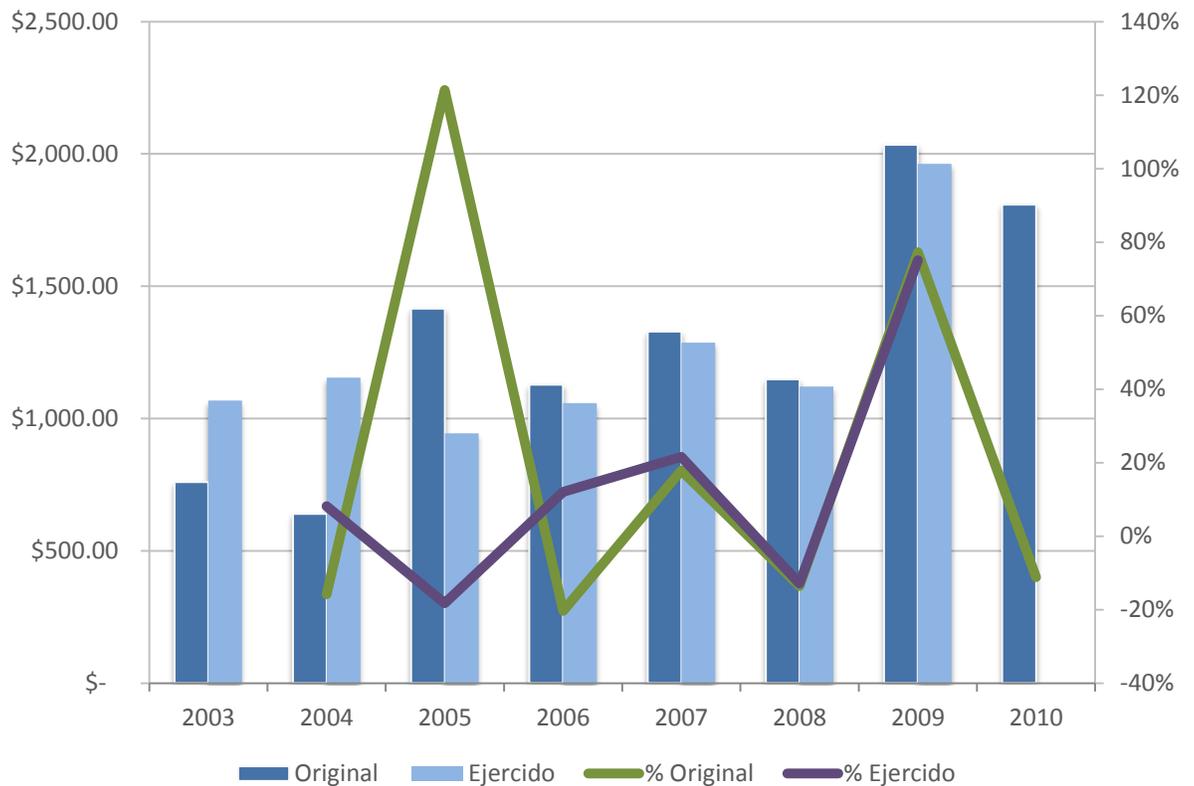
El Fondo Nacional de Apoyos para Empresas de Solidaridad (FONAES), también es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía, cuyas operaciones comienzan en 1992. Su objetivo primordial es atender a las iniciativas productivas de individuos o grupos de bajos recursos a través de financiamiento y creación de sociedades de trabajo.

De forma más general, la idea es que a través de empresas sociales puedan generarse impactos positivos a nivel local y regional.

Gráfica 2

EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO

(Millones de Pesos corrientes y Variación anual)



Fuente: Informe de la Evaluación Específica del Desempeño. CONEVAL.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador	Descripción	Meta 2009	Resultado	Valor 2008
1	Porcentaje de Unidades productivas consolidadas	20	NA	NA
2	Porcentaje de Solicitantes de apoyos que evalúan satisfactoriamente el servicio	80	NA	90.7
3	Porcentaje de Beneficiarios que lograron enlaces comerciales a través de ferias	50	22.5	27.2

Fuente: Informe de la Evaluación Específica del Desempeño. CONEVAL.

A diferencia del fondo PYME, este programa tiene un enfoque y metodología diferente que se basa en evaluar la continuidad y operación de las empresas a las cuales se les está otorgando el apoyo. El primer indicador es pertinente y relevante porque considera el número de unidades productivas que siguen operando 3 años después de recibir financiamiento para abrir o ampliar un negocio, por lo que trata de asegurar la permanencia de estas empresas quienes han superado los dos primeros años donde usualmente tienden a desaparecer.

El segundo indicador sería relevante si la satisfacción de los solicitantes corresponde al fin y propósito del programa. Es por ello que el porcentaje de beneficiarios que lograron establecer relaciones en alguna feria debe estar acompañado con una medición continua, año con año, de los objetivos y eficiencia de los recursos.

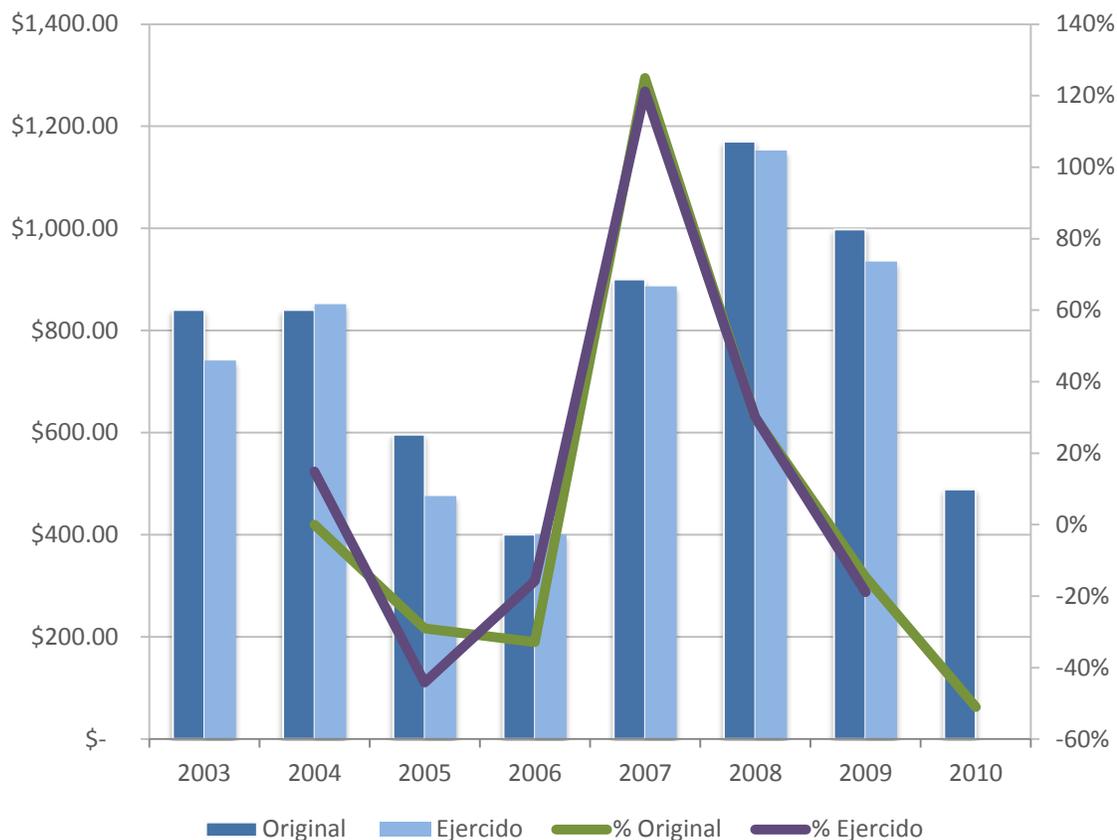
El lector podrá darse cuenta que FONAES es un programa que posee una cuantificación adecuada de la población potencial y objetivo, sin embargo debe enfocarse aún más en un plan de largo plazo que permita un aumento en la capacidad para incubar y consolidar proyectos productivos. Deberá también

mantener una adecuada supervisión de las empresas sociales apoyadas y creación de sistemas de información para evaluar su impacto, en consecuencia un mejoramiento en la estructura de apoyos.

Por último, el Programa Opciones Productivas perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social se crea en el año 2003 y tiene el objetivo de apoyar a proyectos productivos de poblaciones pobres, tratando de desarrollar sus capacidades y generar impacto en sus localidades.

Gráfica 3

EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO
(Millones de Pesos corrientes y Variación anual)



Fuente: Informe de la Evaluación Específica del Desempeño. CONEVAL.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador	Descripción	Meta 2009	Resultado	Valor 2008
1	Proporción de proyectos integradores apoyados que permanecen en operación después de 2 años	55.5	SD	52
2	Proporción de proyectos pagados en tiempo	80	99.6	ND
3	Proporción de municipios con población indígena apoyados	58	50.8	55.37

Fuente: Informe de la Evaluación Específica del Desempeño. CONEVAL.

Tal como en FONAES, Opciones Productivas presenta indicadores relevantes que permiten evaluar la permanencia de los proyectos productivos así como la eficiencia de los recursos que son pagados en tiempo bajo el supuesto de que se han canalizado efectivamente a los objetivos establecidos inicialmente.

Una vez más, la proporción de municipios establecidos permite identificar a la población objetivo y canalizar recursos a las comunidades, sin embargo se desconoce el desempeño de las empresas y qué tanto de la población se está beneficiando por el programa. En este sentido, el tercer indicador resulta poco pertinente.

De acuerdo con CONEVAL, Opciones Productivas promueve iniciativas que resuelvan problemas de pobreza de manera integral en zonas y con población objetivo no contempladas por otros programas federales. Sin embargo el presupuesto sigue siendo un factor decisivo para el otorgamiento de los recursos y la continuidad de otras pequeñas empresas, en consecuencia será necesario reprogramar metas en función de los recursos asignados. Como en los casos anteriores se necesita crear un sistema de información adecuado para tener un patrón único de beneficiarios del programa.

II. Fuentes de financiamiento en el país

a. Sistema Financiero Mexicano

i. Banca Múltiple

Cuando se realiza una breve revisión histórica acerca de la situación del sistema financiero mexicano, se pueden observar ciertas características que lo definen como un sistema bancarizado y no propiamente como un sistema financiero; como un sistema delgado en términos de cuántos integrantes se encuentran en él, de la escasa competencia existente y de poca profundidad financiera. Comparativamente, la sociedad española se caracteriza por contar con una arraigada cultura del ahorro. Actualmente, los activos financieros en dicho país ascienden a seis veces el Producto Interno Bruto (PIB) y de éstos aproximadamente el 30% corresponde a familias e instituciones sin fines de lucro²⁴. Este monto es captado principalmente a través de dos tipos de instituciones: la banca comercial y las cajas de ahorro.

En México por el contrario, el ahorro financiero total, representa el 63.7% del producto, y de este el 33.9% corresponde a la banca comercial y de desarrollo. Es decir, el ahorro financiero de estos intermediarios que resultan ser los de mayor presencia en el país, es del 21.5% del PIB (véase cuadro 4)

En tanto los activos de la banca corresponden, en promedio, al 26.5% del PIB, y en algunos casos el máximo obtenido en 2008 representa el 40% (véase cuadro 5). Sin lugar a dudas, la participación en el mercado nacional es tan exigua que poco se puede esperar para incentivar a otras actividades económicas. Los recursos de la banca en México son sinónimo de la carencia de una política nacional que permita ampliar al sistema financiero a través de una mayor estructura y actores, a fin de desarrollar un marco de competencia sana y que en consecuencia, permita el desarrollo social y económico como lo hacen las cajas de ahorro españolas.

Al hablar de la competencia, específicamente se diría que es un sistema oligopólico y extranjero, motivo por el cual abundan enormes sumas de ganancias provenientes de los márgenes financieros tan amplios que se establecen y de la falta de una cultura de ahorro, ya sea nacional o incentivada por la banca.

²⁴ Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de las Instituciones Financieras (Condusef), *EL ahorro popular: la experiencia española*, 2009.

AHORRO FINANCIERO COMO % DEL PIB
(Miles de Pesos)

	2000	2001	2002	2003	2004
Producto Interno Bruto	6,670,346,337	6,810,603,184	7,151,163,380	7,936,730,513	9,062,187,350
Ahorro Financiero Total	53.42%	59.65%	63.30%	65.55%	61.85%
Componente 1. Captación de intermediarios	19.65%	21.27%	21.61%	21.72%	21.02%
1.1. Cap Bancos e intermediarios no banc	17.17%	18.14%	18.08%	18.02%	17.31%
1.1.1. Banca Múltiple y de Desarrollo	17.09%	18.05%	17.97%	17.90%	17.18%
1.1.2. Captación SCAPs	0.08%	0.09%	0.10%	0.12%	0.13%
1.1.3. Captación Uniones de Crédito	0.00%	0.00%	0.00%	0.01%	0.01%
	2005	2006	2007	2008	2009
Producto Interno Bruto	9,712,629,613	10,775,992,918	11,944,362,185	12,247,081,422	12,675,254,863
Ahorro Financiero Total	63.04%	61.13%	61.55%	69.36%	72.17%
Componente 1. Captación de intermediarios	21.74%	20.60%	20.36%	23.67%	24.02%
1.1. Cap Bancos e intermediarios no banc	17.78%	16.51%	16.48%	19.49%	19.52%
1.1.1. Banca Múltiple y de Desarrollo	17.63%	16.35%	16.32%	19.31%	19.19%
1.1.2. Captación SCAPs	0.15%	0.16%	0.16%	0.17%	0.32%
1.1.3. Captación Uniones de Crédito	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia con información de CNBV e INEGI.

ACTIVOS BANCARIOS COMO % DEL PIB
(Millones de Pesos)

	2000	2001	2002	2003	2004
PIB	6,670,346	6,810,603	7,151,163	7,936,731	9,062,187
Activos Totales	1478321	1584859	1676746	1855127	2096601
Activos como % PIB	22.16%	23.27%	23.45%	23.37%	23.14%

	2005	2006	2007	2008	2009
PIB	9,712,630	10,775,993	11,944,362	12,247,081	12,675,255
Activos Totales	2248374	2564280	2954451	4941404	4829836
Activos como % PIB	23.15%	23.80%	24.74%	40.35%	38.10%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de Banca Múltiple, CNBV, e INEGI.

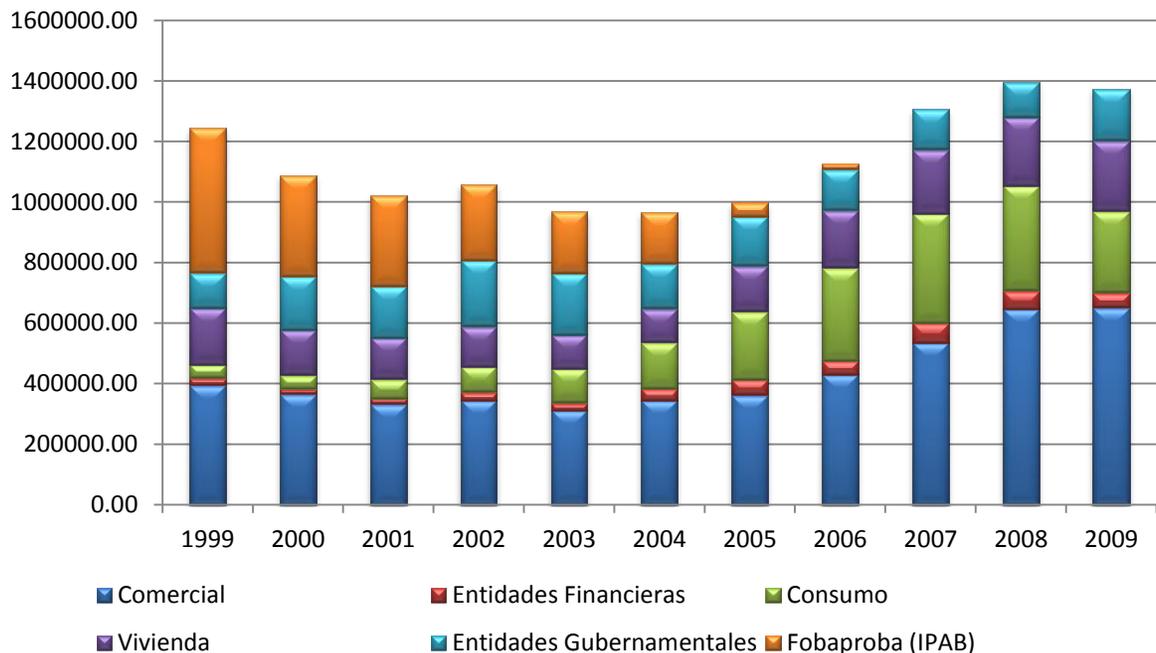
Si bien, la banca domina el sistema financiero, no dinamiza la economía. En los últimos años, el panorama financiero de nuestro país se encuentra bajo un escenario de escasa captación de recursos por intermediarios financieros bancarios. Con lo cual, se ha dado un grave problema de canalización de los recursos a otras actividades productivas (generadoras de valor agregado) que a su vez propicien el crecimiento económico a través de financiamiento para ampliarse, para llevar a cabo nuevos proyectos, para la compra de tecnología o simplemente para la capacitación de su personal. Al contrario, la mayoría de los recursos se han dirigido a créditos al consumo, y en años recientes a entidades financieras por el menor riesgo que éstas representan.

En la siguiente gráfica se presenta la cartera de crédito total de 41 instituciones bancarias. En ella se incluyen los diferentes sectores a los que se les otorga un crédito, siendo los más sustanciales el comercial y de consumo, aunque éste último se ha expandido a una tasa mucho mayor de 29.23%, por encima del 12.20% del sector comercial en donde se incluyen los créditos a las empresas. El lector podrá darse cuenta de dos elementos:

1. Si bien los 935,146.40 millones de pesos destinados a dicho rubro en 2009 expresan una iniciativa por parte de la banca en apoyar al sector empresarial mexicano, los requisitos para poder adquirir un crédito se vuelven un obstáculo. Por ejemplo, de acuerdo a los resultados de la Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio de Banco de México, del 93.10% de las empresas que tuvieron algún tipo de financiamiento, el 83.10% fue por parte de los proveedores y no de la banca comercial.
2. Al considerar la tendencia de la cartera en términos reales, se puede decir que los ostentosos crecimientos del sector comercial y de consumo, no lo son del todo. Por ejemplo, para 2009 el crecimiento de los créditos otorgados a empresas y otros comercios fueron tan sólo 1% (en promedio durante el periodo crecieron 5.8%). Por su parte la cartera al consumo en 2009 decreció en 21.98% que es más que el promedio de crecimiento de 21.8% en el periodo. Véase gráfica 4

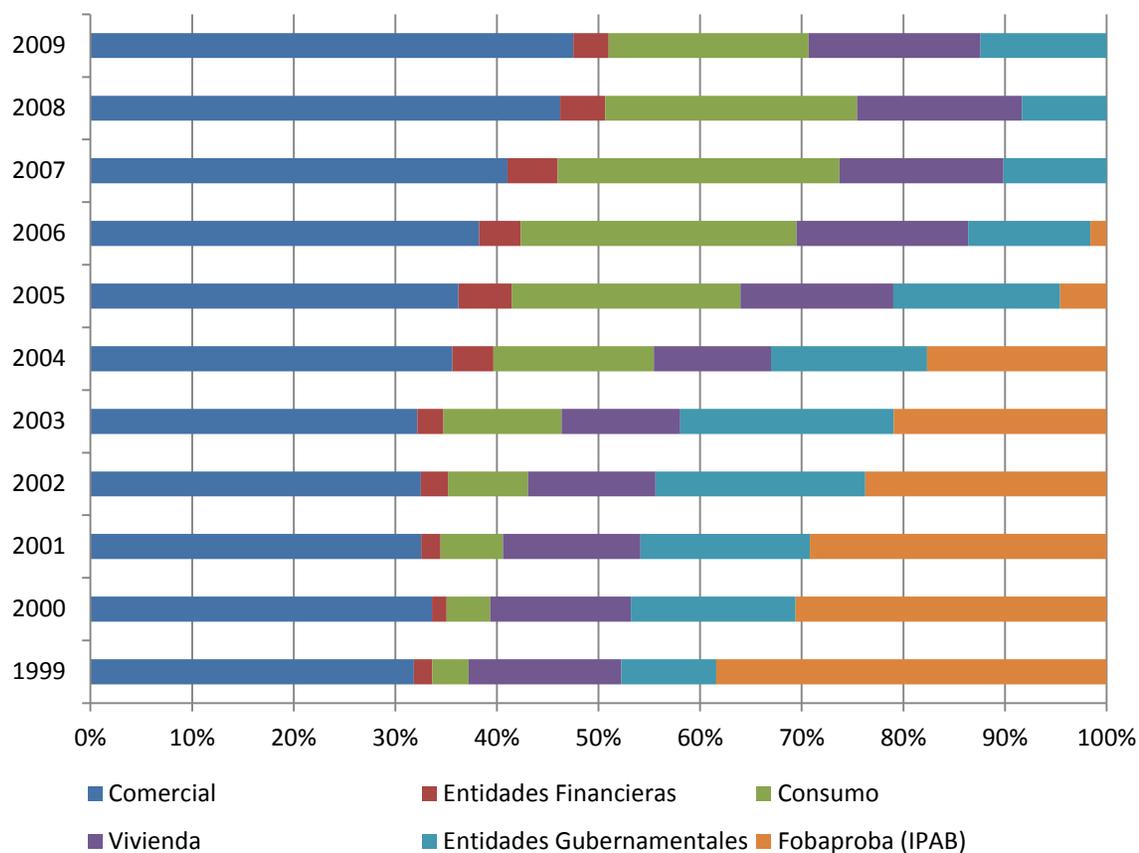
Gráfica 4

CARTERA DE CRÉDITO TOTAL
(Millones de Pesos constantes)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de Banca Múltiple, CNBV.

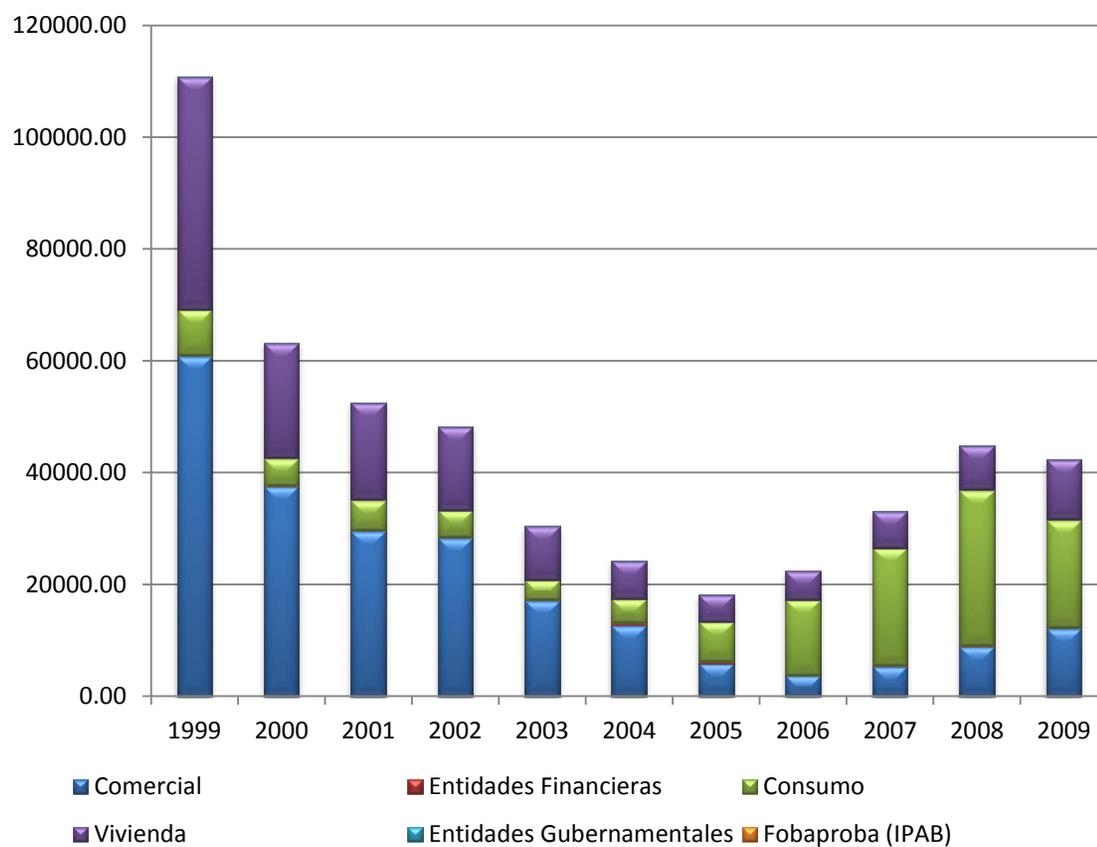
ESTRUCTURA DE LA CARTERA DE CRÉDITO TOTAL (Millones de Pesos)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de Banca Múltiple, CNBV.

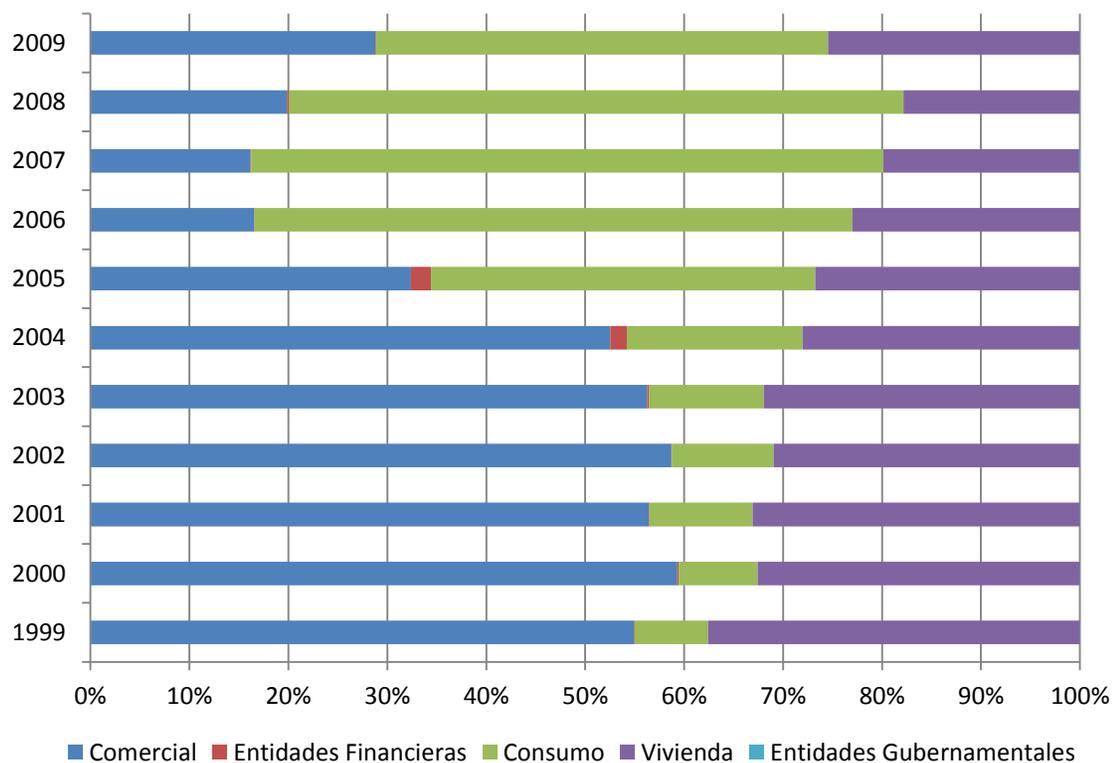
Al contabilizar la cartera de crédito vencida, es el rubro de consumo el que cuenta con mayor número de pérdida, ello en buena medida porque al carecer de calendarios de amortización o simplemente de un plazo de pago, el *Exposure* y el riesgo es mucho mayor. En años recientes, ha disminuido la cartera vencida en comparación con 1999 en donde ésta superaba los 100,000 millones de pesos. Y si bien, ahora apenas supera los 40,000 millones de pesos, ello se debe a que el ritmo de expansión de la cartera crediticia total ha sido mínimo 1.36% en términos reales. Motivo por el cual, los recursos vuelven a ser insuficientes para las actividades que así lo requieren.

CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA (Millones de Pesos constantes)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de Banca Múltiple, CNBV.

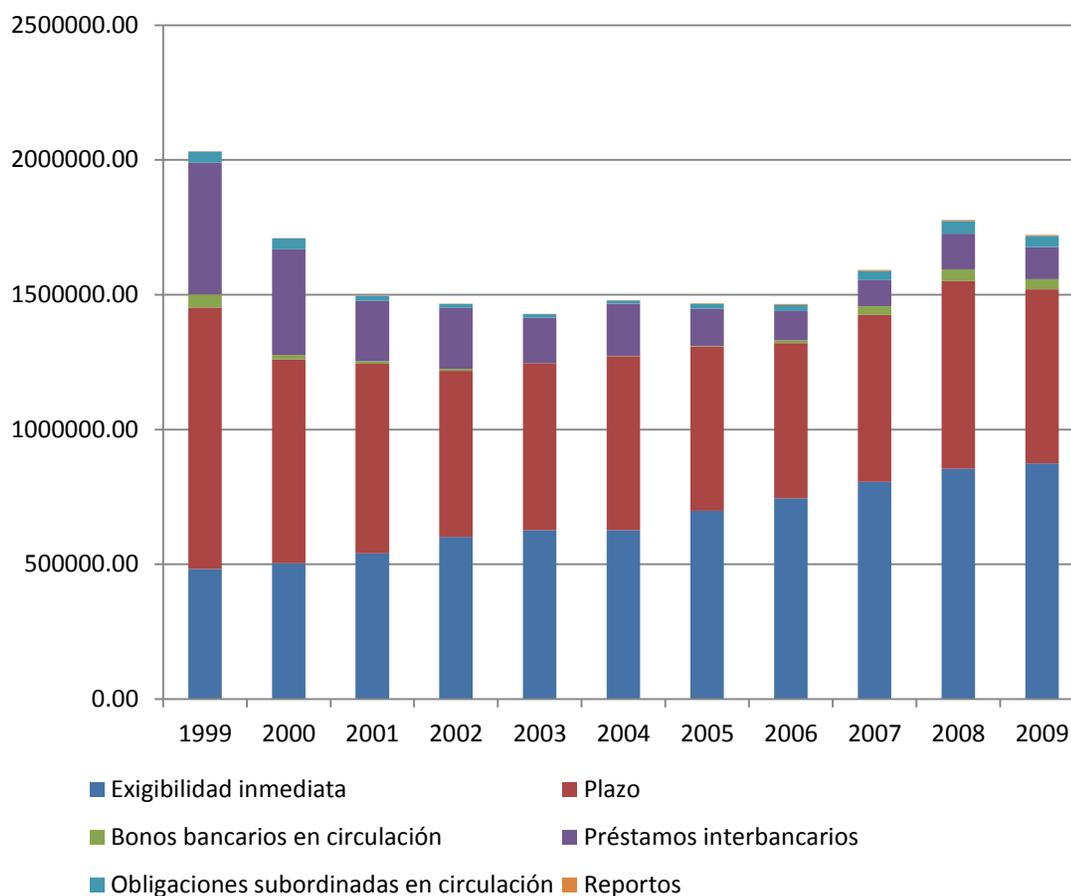
ESTRUCTURA DE LA CARTERA DE CRÉDITO VIGENTE (Millones de Pesos)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de Banca Múltiple, CNBV.

En términos de la captación, a diferencia de la operación activa de la banca, no existe en términos reales un crecimiento a lo largo del periodo. De forma anticipada se puede argüir que ello corresponde a una postura de los bancos en México, quienes prefieren otorgar créditos que les provean ganancias sustanciales vs su propio endeudamiento. E incluso, prefieren hacerlo a través de obligaciones subordinadas en circulación que son operaciones más seguras y que no tienen ninguna relación directa con el público, no son cuentas de demanda, sino que resultan ser un instrumento de financiamiento para la propia banca, representan el 50% de la captación total (véase gráfica 8).

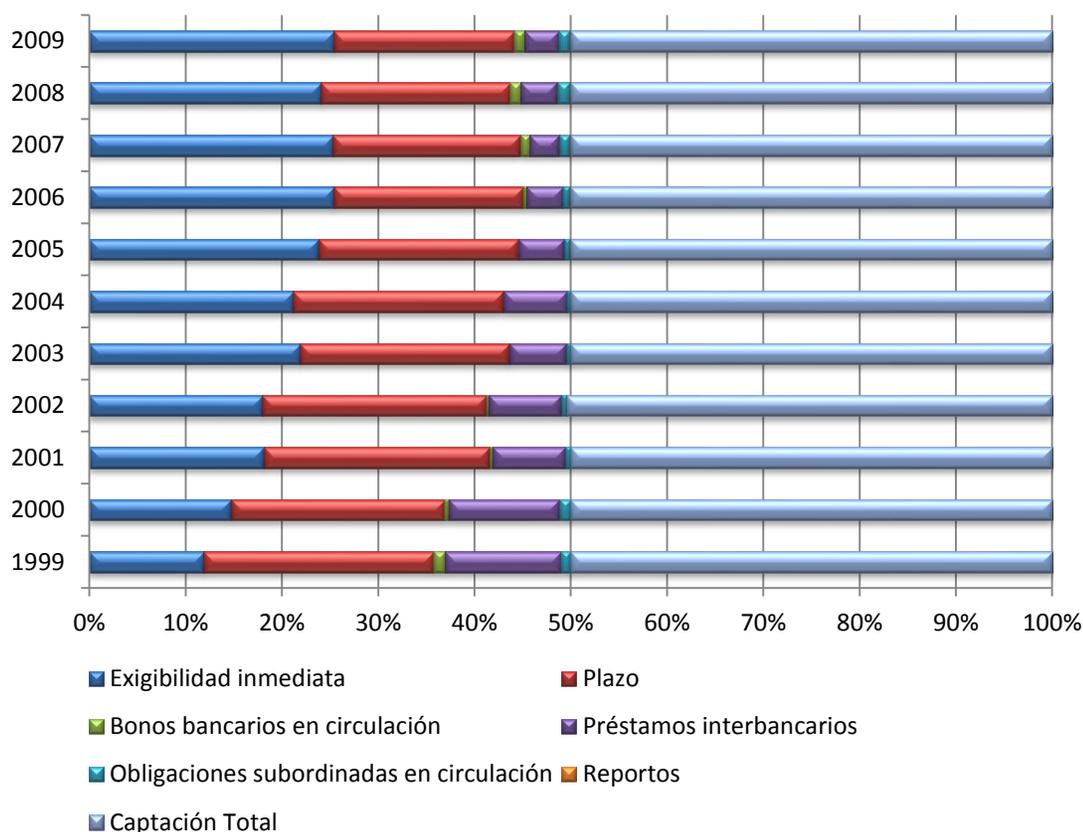
CAPTACIÓN TOTAL
(Millones de Pesos constantes)



*Estimación propia en 2008 y 2009 para: Reportos, Plazo, Bonos y obligaciones en circulación.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de Banca Múltiple, CNBV.

ESTRUCTURA DE LA CAPTACIÓN (Millones de Pesos)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de Banca Múltiple, CNBV.

Considerar a la banca como la única fuente de financiamiento, de apoyo a las inversiones, de recursos tanto para personas físicas como morales, es una idea errónea. Por esta razón es que resulta necesario e indispensable, hacer del conocimiento del público que no por ser un intermediario oligopólico los bancos son la única forma de financiamiento o de apoyo económico para las empresas pequeñas que apenas están incursionando en el mercado. Existen otros agentes como las cajas de ahorro (en beneficio del público), uniones de crédito (apoyando empresas) e incluso la banca de desarrollo que podrían convertirse en alternativas viables al crecimiento.

Como el lector podrá darse cuenta, el tema del ahorro es de gran importancia ya que a su vez significa la posibilidad de inversión a otros sectores. Motivo por el cual resulta necesario un análisis más completo del sistema financiero en su conjunto, no sólo de aquellos actores que resultan ser los intermediarios financieros más recurridos por el público, sino de toda la gama de alternativas que existen en nuestro país y que posibilitan el desarrollo económico.

ii. Cajas de Ahorro

Las Cajas de Ahorro en algunos países han sido motor de crecimiento, en España por ejemplo se han consolidado como grandes instituciones del sistema financiero, algunas incluso por encima de los bancos, como lo es La Caixa con activos superiores a Santander y Banco Bilbao Vizcaya Argentaria.

En México, estas instituciones no tienen gran relevancia en la economía en su conjunto, sino más bien en pequeñas zonas aisladas en donde se constituyen como respuesta a la poca penetración bancaria. Ello, debido a la falta de una regulación adecuada y no limitada como sucede actualmente bajo la Ley de Ahorro y Crédito Popular, en donde estos organismos sólo pueden captar dinero de sus socios y no del público en general.

Por tal motivo, resulta complicado hablar de instituciones fuertes e importantes que se encuentren en niveles similares a los bancos en México. En este país, además de la escasez de información ordenada y homogénea, persisten problemas acerca de cuál es la política que debería seguirse: una que privilegie a la banca o una donde a través de la competencia, se les permita a las tanto a Cajas de Ahorro como Cooperativas, Sofoles y Sofomes, actuar con mayor libertad.

Las cajas de ahorro en México tienen una serie de limitaciones que las hacen poco competentes con respecto a la banca, se les prohíbe:

- ✚ Recibir depósitos a la vista en cuenta de cheques
- ✚ Dar en garantía sus propiedades
- ✚ Dar en prenda o negociar en cualquier manera los títulos o valores de su cartera crediticia, salvo en los casos previstos en las reglas d carácter general que al efecto expida la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con la opinión previa de Banco de México.
- ✚ Operar sobre los títulos representativos de su capital
- ✚ Otorgar fianzas o cauciones

- ✚ Participar en el capital de otra sociedad de ahorro y préstamo y de cualquier entidad financiera
- ✚ Conceder créditos distintos a los de su objeto social, salvo los de carácter laboral que otorguen a sus trabajadores
- ✚ Realizar las demás operaciones que no se les estén expresamente autorizadas.

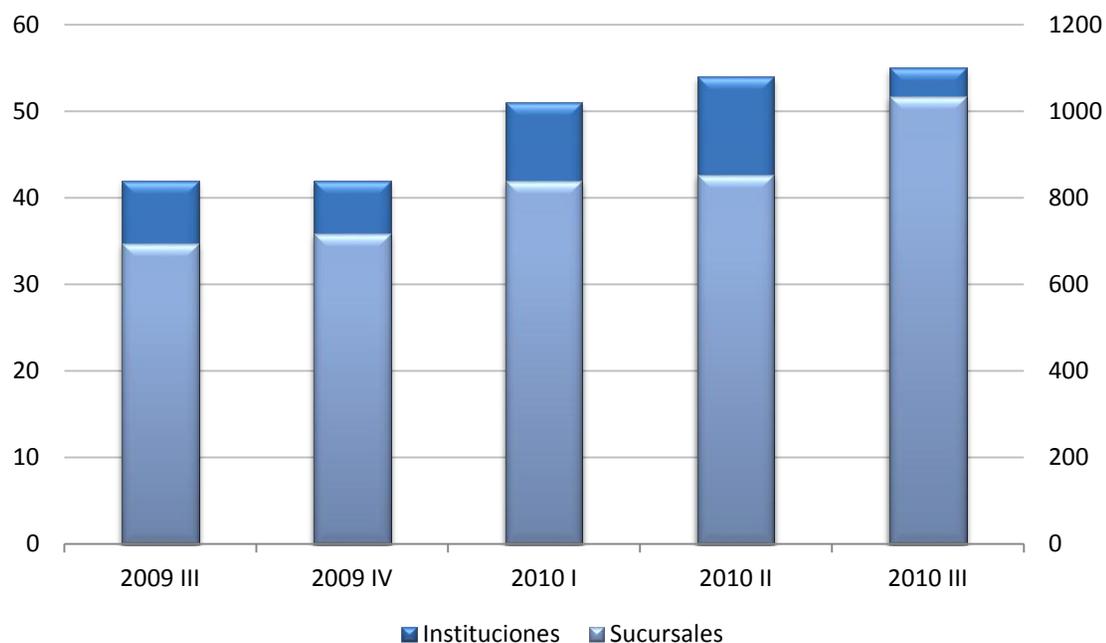
En consecuencia, ante tales restricciones, este tipo de entidades no pueden operar con la misma cantidad de recursos con que operan los bancos, no tienen las mismas posibilidades de desarrollo ya que la banca no sólo capta dinero del público en general sino que puede bursatilizar cartera, emitir obligaciones o títulos representativos de su capital para autofinanciarse y conceder una amplia gama de créditos, fianzas y seguros, entre otras operaciones, con lo cual su participación en el sistema financiero mexicano los convierte en actores casi únicos.

La poca penetración a la que se ha hecho alusión, ha generado efectos fuertes en la economía; por un lado se han convertido en los intermediarios predilectos del público y por el otro, quienes no tienen acceso a ellos, han optado por intermediarios cuasi-bancarios que han tratado de cubrir las demandas de ese grupo.

De acuerdo al último Boletín Estadístico publicado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, existen 51 Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, que son 8 más de lo contabilizado a finales de 2009. De éstas:

- ✚ 26 se encuentran en el nivel de operación III, es decir, poseen activos superiores a 50 millones e iguales o inferiores a 280 millones de UDIS.
- ✚ 9 se encuentran en el nivel de operación II, con activos superiores a 7 millones e iguales o inferiores a 50 millones de UDIS.
- ✚ 16 operan en el nivel I, poseen activos iguales o inferiores a 7 millones de UDIS.

DATOS GENERALES



Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, CNBV.

No obstante a pesar de que las cajas de ahorro y cooperativas han evolucionado de forma positiva en años recientes, su participación en el sistema financiero mexicano es mínima.

De forma comparativa, en España, estos organismos tienen las mismas normas y regulaciones que se le aplican al resto de los bancos y entidades financieras. No tienen tratamientos legales ventajosos ni cuentan con privilegios por parte del gobierno. Los bancos no rigen monopólicamente la captación de recursos ni el otorgamiento de crédito, tal como sucede en México. Al contrario, las cajas y cooperativas tienen niveles similares de activos, crédito y captación (en sus diferentes modalidades, plazos y tasas), así como rentabilidad a la que poseen los bancos; asimismo de acuerdo a la normativa de estas instituciones, quienes deben destinar parte de sus beneficios a obra social, se puede decir que éstas han colaborado en buena medida al desarrollo de aquel país. Para

2008, las cajas obtuvieron beneficios por 5,793,452 miles de euros, de los cuales el 72.03% fue para reservas y el 27.70% a obra social²⁵.

Para el caso mexicano, basta con observar el cuadro 4, donde el ahorro financiero por captación de estos intermediarios es en promedio 0.15% del producto. Para 2009 los activos de las 42 instituciones que operaron durante ese año, representan el 0.29% del producto, con lo cual se puede argumentar que a pesar de que dichas entidades surgen como consecuencia de la escasez de bancos en regiones más aisladas, su capacidad de captación no es suficiente para convertirse en instituciones igualmente sólidas, competitivas y fuertes, como los bancos.

Cuadro 6

ACTIVOS COMO % DEL PIB
(Millones de Pesos)

	2009 III	2009 IV	2010 I	2010 II	2010 III
PIB	9,712,629	10,775,992	11,944,362	12,247,081	12,675,254
Activos Totales	37978	36981	46173	48548	50034
Activos como % PIB	0.39%	0.34%	0.39%	0.40%	0.39%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, CNBV e INEGI.

En los cuadros siguientes, se presenta de forma desagregada la captación de recursos y el otorgamiento de crédito por parte de las cajas de ahorro.

Comparativamente, el índice de morosidad de estas entidades es mayor que el promedio de la banca el cual para diciembre de 2009 se encontraba en 3.08% (CNBV). Estos datos demuestran la falta de un marco regulatorio más adecuado a las posibilidades de estas instituciones y sus usuarios, puesto que es preciso recordar que éstas se encuentran ubicadas en zonas más aisladas y en comunidades que no pueden o quieren acceder a la banca.

Incluso la carencia de un fondo de garantías implica cierto descontento e importancia por parte del público. Además, de que la baja captación se debe a que sólo está compuesta por recursos financieros de los socios, no del público en general.

²⁵ Confederación Española de Cajas de Ahorro. Anuario estadístico 2008.

Sin embargo en términos de endeudamiento, las cajas operan de forma diferente que la banca. Es importante que el lector recuerde que en México a estas instituciones se les prohíbe operar sobre títulos representativos de su capital, por lo que su relación Captación / Pasivos Totales es en promedio 95% (véase cuadro 8). Las operaciones de las cajas son un tanto más riesgosas ya que su endeudamiento se deriva de sus actividades con los socios y no utilizan otros mecanismos como reportos o bonos en circulación para financiarse.

Cuadro 7

PRINCIPALES RUBROS DE BALANCE
(Miles de Pesos)

	2009 III	2009 IV	2010 I	2010 II	2010 III
Activos Totales	37,978,853	36,981,790	46,173,768	48,548,798	50,034,074
Cartera de crédito total	28,266,519	28,414,656	36,833,601	39,189,453	41,107,396
Pasivos	33,229,797	32,503,379	39,974,352	42,002,055	43,482,256
IMOR %	9.62	8.78	7.31	7.23	7.31

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, CNBV.

Cuadro 8

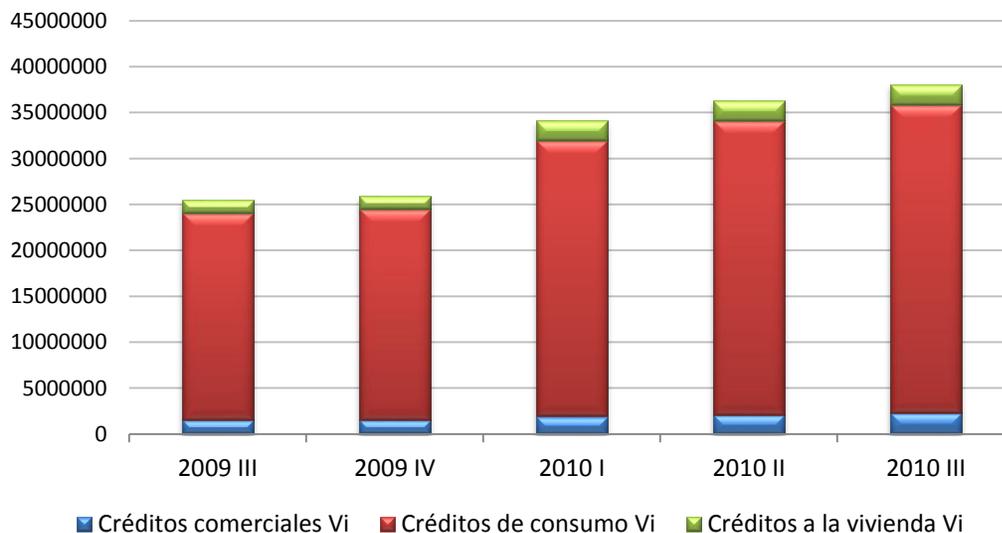
CAPTACIÓN / PASIVOS TOTALES
(Porcentaje)

	2009 III	2009 IV	2010 I	2010 II	2010 III
Captación / Pasivo Total (%)	95.30	96.10	95.66	95.40	95.23

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, CNBV

Gráfica 11

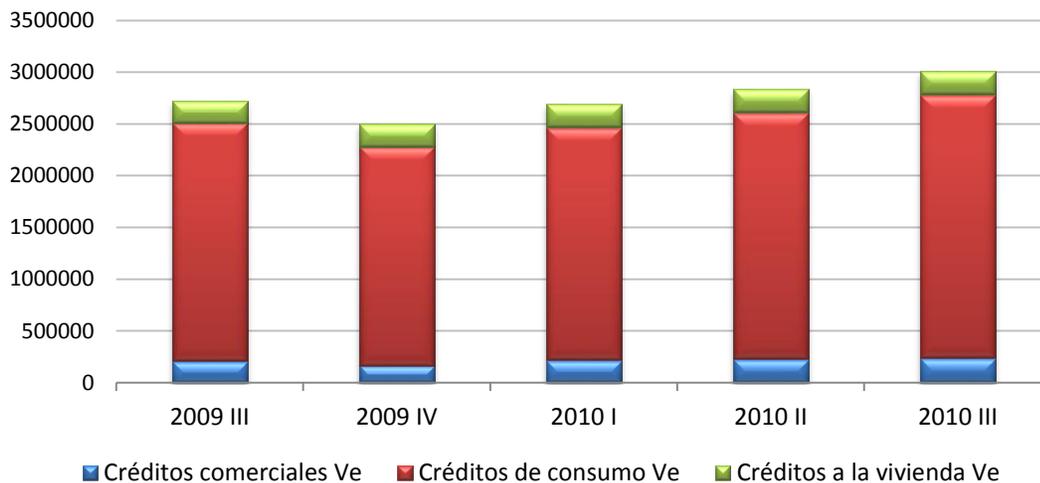
CARTERA VIGENTE
(Miles de Pesos)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, CNBV.

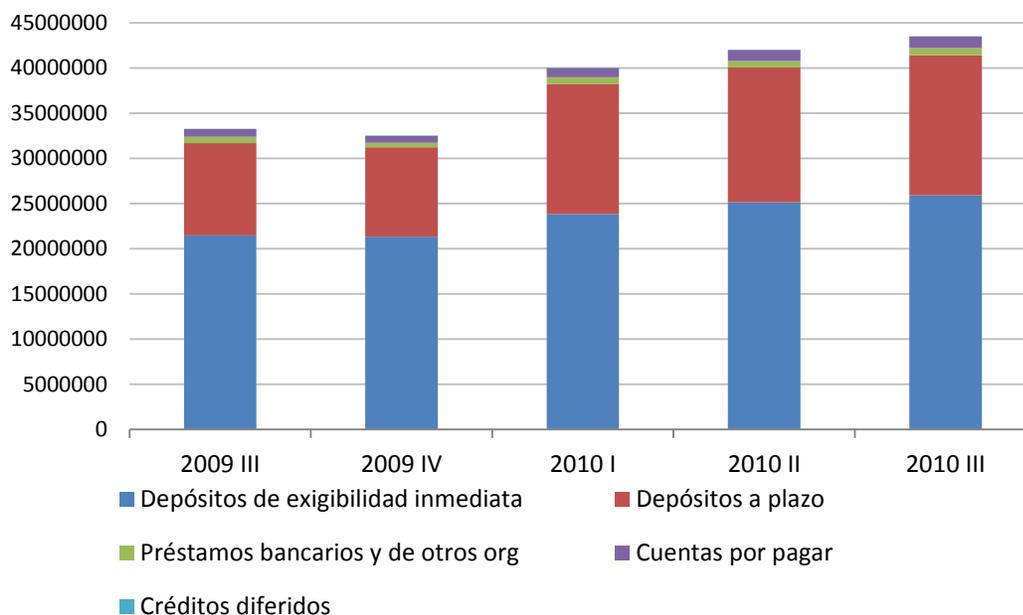
Gráfica 12

CARTERA VENCIDA
(Miles de Pesos)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, CNBV.

CAPTACIÓN (Miles de Pesos)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, CNBV.

Ya que la mayoría de las operaciones de las cajas dependen de los recursos de los socios, es importante no desvincular activos y pasivos. Por esta razón y porque el grueso de la cartera de crédito depende del consumo, es que la captación se enfoca principalmente en los depósitos de exigibilidad inmediata. De esta forma, se evita el descalce financiero.

iii. Uniones de Crédito

Las Uniones de Crédito son organismos creados como sociedades anónimas, en donde un grupo de personas se asocian o unen para ayudarse a través de financiamiento mutuo. Los socios que integran la unión pueden ser personas físicas o morales, y ésta puede operar en el ramo agropecuario, industrial, comercial o mixto.

La importancia de las uniones de crédito es tal, que hay casos de estudios muy interesantes en América Latina acerca del éxito que estas organizaciones pueden obtener si se aplican correctamente en cada sector. Además de que se consideran como la forma más cercana a una integradora.

Como en el caso de las cajas de ahorro, éstas instituciones tienen una serie de prohibiciones, que inhiben las ventajas que pudiesen obtener si crece el número de socios y por ende de capital. Estas limitaciones, evitan que las uniones participen de operaciones que la banca puede hacer. Se les prohíbe:

- Realizar operaciones de descuento, préstamo o crédito de cualquier clase con personas que no sean socios de la institución.
- Emitir valores
- Entrar en sociedades de responsabilidad ilimitada
- Otorgar fianzas, garantías o avales,
- Realizar operaciones a futuro
- Hacer operaciones de reporto de cualquier tipo.

De tal suerte, que las Uniones de Crédito a pesar de constituir una forma ventajosa de financiamiento para pequeños productores, en donde finalmente se opera por y para ellos, resulta limitada si no pueden operar sobre sus propias acciones. En otras palabras, si esta asociación pudiera actuar con su propio capital participando en el mercado de deuda a través de instrumentos poco riesgosos, podrían obtener un mayor crecimiento de recursos y en consecuencia, generar más oportunidades de financiamiento para las personas físicas y/o morales que participan e incluso propiciar el acercamiento de futuros socios. De esta forma la integración sería mucho mayor, y alcanzaría un desarrollo vía cadenas productivas.

Sin embargo legalmente, tanto Uniones de Crédito como Cajas de Ahorro, se encuentran enfrascadas en sus propias operaciones, siendo pequeños actores del sistema financiero mexicano que con todo y estas instituciones, sigue siendo bancario. Las uniones de crédito representan 0.01% del Ahorro Financiero como porcentaje del PIB, véase cuadro 4.

iv. Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOL)

A este tipo de sociedades también se les conoce como Non Bank Banks (Bancos no Bancos) ya que su operación se concentra en nichos de mercado específicos y no están habilitadas a operar en igualdad de circunstancias como

la banca, no obstante, cualquier persona puede acudir a estas entidades. Con anterioridad eran considerados grupos bancarios no formales. Hoy en día, están regulados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) bajo la fracción IV del artículo 103 de la Ley de Instituciones de Crédito y junto con las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple, son alternativas para personas físicas y morales.

Estos intermediarios financieros, presentan ventajas importantes para el sistema financiero mexicano, por un lado resultan ser competidores de la banca y por otro, participan en el mercado de deuda. Si bien su actividad está limitada al giro específico autorizado por la SHCP y de esta forma implica menos oportunidades para operar como la banca, lo cierto es que su alto grado de especialización les permite tener un mayor conocimiento del mercado.

Actividades:

- Captar recursos del público mediante la colocación de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios Financieros (RNVI)
- Obtener créditos de entidades financieras
- Otorgar créditos a las actividades o sectores para la que hayan sido autorizadas.
- Invertir en los bienes muebles e inmuebles necesarios para su operación

Prohibiciones:

- Actividad limitada
- Capital mínimo equivalente al 25% del que se determine como mínimo para las instituciones de banca múltiple.
- No pueden captar recursos que tengan un origen distinto que aquellos captados mediante colocación de valores, es decir, no pueden captar del público en forma directa.
- Sus recursos deberán invertirse en instrumentos de deuda de fácil realización como Cetes o Papel Comercial

Ventajas

- Costos administrativos reducidos
- Estrecha relación con el cliente
- Estrategias de cobro flexibles
- Conocimiento del *exposure* mediante tablas de amortización y en general, del control de sus operaciones.
- Especialización

Tipos de SOFOLES:

- Hipotecarias
- Sector automotriz
- Bienes de consumo y créditos personales
- Construcción
- Servicios financieros
- Educación

Estas instituciones pueden colaborar en el crecimiento de otras entidades, por ejemplo, la colocación de sus recursos en el mercado de deuda puede propiciar 1) la contratación de pasivos con todo tipo de entidades financieras, 2) financiamiento para grandes empresas a través de la inversión en los títulos que aquellas emiten, 3) inversión en instituciones que brinden seguridad y confianza como las AFORES.

A grosso modo, pese a los obstáculos que tienen desde su constitución, las SOFOLES establecen mecanismos eficientes de resolución y otorgamiento de créditos para un segmento específico de mercado que de otra manera estaría rezagado por parte de la banca comercial.

Si bien es cierto que estas instituciones no cuentan con la fortaleza económica que posee un banco, existen algunas Sofoles que presentan tasas competitivas y atractivas para los créditos hipotecarios. Haciendo una breve comparación, se tienen los siguientes resultados.

Supuestos: Valor del inmueble: 700,000 pesos.

Enganche: 20% del valor del inmueble

Plazo: 20 años

Sin apoyo Infonavit

Cuadro 9

CRÉDITO HIPOTECARIO
(Tasas de interés. Octubre 2010)

Tipo	Institución	Tasa de interés
Banco	Banamex	12.75%
Banco	Bancomer	13.70%
Banco	Santander	10.52%
Sofol	Hipotecaria Nacional	13.70%
Sofol	ING Comercial América	11.90%
Sofol	GE Money	13.80%

Fuente: Simulador de crédito Hipotecario, CONDUSEF.

Considerando a los bancos más relevantes y Sofoles con los mejores resultados, vemos que ING Comercial América tiene una tasa de interés competitiva, obteniendo el segundo lugar como la más baja. Hay factores que falta incluir y que justifican la preferencia por la banca comercial antes de recurrir a otro tipo de instituciones. Por mencionar algunos, está la edad, salud, ingresos comprobables, seguros, anualidades anticipadas, y sobre todo, la confianza, siendo este último elemento decisivo para solicitar un crédito hipotecario, ya que el público usuario opta por instituciones de renombre, conocidas y que sabe que difícilmente podrían fallar. De ahí que al obtener mayor número de clientes, las tasas con las que opera la banca, sean menores.

De la misma forma que en el caso anterior, las Sofomes y Sofoles junto con los bancos operan otorgando créditos automotrices. Los requisitos que en ambos casos se piden, a grosso modo, tratan de enfocan en los ingresos de los clientes, ya que éstos deben ser equivalentes a tres veces o más la mensualidad del crédito que se pretende contratar. En el caso de la banca múltiple, requisitos adicionales es la antigüedad tanto en el trabajo como en el domicilio.

Los bancos ofrecen dos tipos de créditos: crédito prendario y arrendamiento financiero. El primero tiene un enganche desde 20% y el financiamiento es de hasta el 80% del valor de la factura. El arrendamiento tiene un enganche desde 15% y financiamiento de hasta el 85% del valor de la factura. En algunos casos las Sofoles y Sofomes presentan planes similares a los bancos e incluso planes de arrendamiento, la diferencia estriba en el plazo que máximo resulta ser de 48 meses para estas instituciones y el arrendamiento financiero y de 60 meses para crédito prendario.

v. Organizaciones y actividades auxiliares del crédito

En México existen 5 formas auxiliares del crédito, por su carácter las primeras tres pueden pertenecer a un grupo financiero, en tanto las restantes no pueden hacerlo dado que son asociaciones cuyos objetivos financieros son para los socios y entre ellos. Las organizaciones auxiliares del crédito que operan son:

1. Los almacenes generales de depósito
2. Las empresas de factoraje financiero
3. Las arrendadoras financieras
4. Las uniones de crédito

5. Las sociedades de ahorro y préstamo

Los Almacenes generales de depósito, son instituciones que básicamente se dedican al otorgamiento de financiamientos con garantías sobre los bienes o mercancías almacenados y que estén amparados con bonos de prenda. De acuerdo a la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, se definen como sigue

Los almacenes generales de depósito tendrán por objeto el almacenamiento, guarda o conservación, manejo, control, distribución o comercialización de bienes o mercancías bajo su custodia o que se encuentren en tránsito, amparados por certificados de depósito y el otorgamiento de financiamientos con garantía de los mismos. (...) Sólo los almacenes estarán facultados para expedir certificados de depósito y bonos de prenda²⁶.

A pesar de que los almacenes califican la calidad de la mercancía, pueden haber diferencias entre el monto del crédito otorgado y el valor del bien por lo que podrían presentarse problemas de cobro. Suponiendo que la mercancía tenga un precio inferior al del crédito, tanto el banco como el almacén estarían perdiendo; al contrario, si el precio es superior al crédito, estas instituciones estarían ganando.

Cuadro 10

ACTIVOS COMO % DEL PIB			
(Millones de Pesos)			
	2000	2002	2004
PIB	6,670,346	7,151,163	9,062,187
Activos Totales	4156	4679	4306
Activos como % PIB	0.06%	0.07%	0.05%
	2006	2008	2010
PIB	10,775,992	12,247,081	13,282,001
Activos Totales	5026	6053	6874
Activos como % PIB	0.05%	0.05%	0.05%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de la CNBV e INEGI.

²⁶ *Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito*. Última reforma 20 de agosto de 2008, artículo 11, página 8.

Las *Arrendadoras Financieras* son entidades que a través de un contrario de arrendamiento financiero, adquieren un bien que otorgan en arrendamiento a una persona física o moral y a cambio, se le paga una serie de rentas que cubren el valor del bien más la ganancia de capital.

Estas instituciones pueden:

- Obtener préstamos y créditos de instituciones de crédito, de seguros y de fianzas del país o de entidades financieras del exterior, para cubrir sus necesidades de liquidez relacionadas con su objeto social.
- Emitir obligaciones subordinadas y demás títulos de crédito
- Descontar, dar en garantía o negociar los títulos de crédito y afectar los derechos provenientes de los contratos de arrendamiento financiero o de las operaciones autorizadas a las arrendadoras, con las personas de las que reciban financiamiento.
- Constituir depósitos, a la vista y a plazo, en instituciones de crédito y bancos del extranjero

Tienen prohibido:

- Operar con sus propias acciones, salvo en los casos previstos en la Ley del Mercado de Valores
- Celebrar operaciones en virtud de las cuales resulten o puedan resultar deudores de la arrendadora, los directores generales o gerentes generales, salvo que correspondan a préstamos de carácter laboral
- Recibir depósitos bancarios de dinero
- Otorgar fianzas o cauciones
- Adquirir bienes, títulos o valores, mobiliario o equipo no destinados a sus oficinas o a celebrar operaciones propias de su objeto social, que no deban conservar en su activo.
- Realizar operaciones con oro, plata y divisas. Se exceptúan las operaciones con divisas relacionadas con financiamientos o con contratos que celebren en moneda extranjera.

ACTIVOS COMO % DEL PIB
(Millones de Pesos)

	2000	2002	2004
PIB	6,670,346	7,151,163	9,062,187
Activos Totales	12666	14845	19776
Activos como % PIB	0.19%	0.21%	0.22%

	2006	2008	2010
PIB	10,775,992	12,247,081	13,282,001
Activos Totales	30548	12560	5736
Activos como % PIB	0.28%	0.10%	0.04%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de la CNBV e INEGI.

Por otro lado, las *Empresas de Factoraje Financiero* se encargan de comprar a descuento la cartera vigente del cliente, ésta incluye: cuentas por cobrar, saldos, documentos por cobrar, etc. La gran ventaja de recurrir a estas instituciones es que las empresas poseen dinero para su financiamiento en ese momento y no hasta que se hayan cobrado las cuentas ya que se puede convertir fácilmente los activos en papel dinero por este medio. La idea del factoraje es que al estar financiando el negocio de otro cliente, la empresa tiene un alto costo de oportunidad pues deja de utilizar su dinero, no cobra interés y sigue esperando por el pago.

ACTIVOS COMO % DEL PIB
(Millones de Pesos)

	2000	2002	2004
PIB	6,670,346	7,151,163,380	9,062,187
Activos Totales	6997	8160	14332
Activos como % PIB	0.10%	0.11%	0.16%

	2006	2008	2010
PIB	10,775,992	12,247,081	13,282,001
Activos Totales	15806	4751	1087
Activos como % PIB	0.15%	0.04%	0.01%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de la CNBV e INEGI.

Ejemplos de factoraje hay muchos, los bancos manejan este servicio para clientes y proveedores. En cuanto a proveedores el banco paga la totalidad de las ventas como si fueran de contado, de modo tal que se convierte en una forma de financiamiento a corto plazo. El factoraje para clientes, se trata de un mecanismo de financiamiento (para el capital de trabajo), en donde el banco conviene con el cliente en adquirir los derechos de crédito que éste tenga a su favor, quedando él mismo como obligado solidario de los deudores de dichos derechos de crédito.

A pesar de que se piense que las arrendadoras y las empresas de factoraje, tienen una forma de operar menos riesgosa, enfrentan problemas considerables bajo determinadas circunstancias. Las arrendadoras están expuestas a la volatilidad del mercado por lo que respecta a la colocación de valores y sus garantías, como en el caso de los almacenes. Las diferencias entre precio de mercado y el precio del bien en el momento en el que se celebra el contrato, pueden ocasionar problemas de liquidez. Las empresas de factoraje, pueden tener graves problemas derivados de la calidad de los créditos y del emisor. Estas empresas adquieren a descuento toda una cartera, sin considerar lo

buenos o malos que pueden resultar ciertos créditos, de tal suerte que al llevar a cabo la cobranza, lo más probable es que éstos nunca sean pagados.

b. Banca de Desarrollo

Uno de los problemas más graves que se han suscitado en el sistema financiero mexicano y que inhiben la capacidad de desarrollo del mismo, se refiere al papel que ha jugado el Estado como promotor del ahorro en el país. Se ha dicho con anterioridad que éste ha privilegiado a un grupo de entidades financieras y les ha dado plena libertad en cuanto a sus operaciones al contrario de otro tipo de entidades orientadas al ahorro y crédito popular, a quienes se les ha prohibido operar de la misma forma. A pesar de que las cajas y cooperativas están enfocadas en atender a una región geográfica en particular y con ello la competencia entre sí es menor, la inexistencia de fuertes lazos entre ellas y las instituciones de segundo piso, obstaculizan su crecimiento y participación. De ahí que la estructura del sistema financiero mexicano sea estrecha puesto que no se ha llegado a tal punto de asociación entre organismos centrales y locales o regionales, que compartan un mismo fin de desarrollo nacional.

Si estas redes que unen a las entidades centrales, con las estatales y a su vez éstas con las locales, se llegasen a formar, se lograría una correcta regulación, mejor competencia, diversidad de productos, y en consecuencia, desarrollo del sistema financiero y desarrollo económico.

Está claro que el sistema financiero mexicano no da respuesta a todos los requerimientos de financiamiento para el desarrollo, especialmente los proyectos de más alto riesgo o que otorgan menos rendimiento. La banca privada canaliza sus recursos a los proyectos que ofrecen mejores garantías y recientemente a operaciones sobre sus propios valores que permiten obtener mayores ganancias con un riesgo menor.

Por su parte, la banca de desarrollo tiene un gran reto, tratar de equilibrar el riesgo que plantea cada crédito siendo éste mayor al de la banca y otorgar financiamiento a largo plazo y líneas de descuento, para convertirse en promotora de desarrollo y responder a la política económica del estado. Sin embargo en la actualidad tal como se ha visto, la banca múltiple prácticamente está disminuyendo el otorgamiento de créditos tanto de consumo (que son de los que obtiene grandes réditos) y los comerciales. Motivo por el cual difícilmente los bancos solicitan el redescuento de recursos a entidades como Nacional Financiera.

Es por ello que la banca de segundo piso debe atender varios elementos y estar en sintonía con la dinámica que la banca comercial ha establecido, en donde la caída del crédito y segmentación del mismo, tienen un papel determinante.

(...) una segmentación del crédito tan evidente como antes se había tenido, en donde las empresas exportadoras no requieren endeudarse en pesos y las empresas grandes que requieren capital de trabajo pueden tener acceso al crédito. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas no exportadoras enfrentan serios obstáculos tanto para obtener créditos como para hacerlo en condiciones razonables en materia de costo y plazo²⁷

i. Nacional Financiera, S.N.C.

Nacional financiera tiene como objetivo fundamental coadyuvar a la preservación de la planta productiva, e impulsar la realización de proyectos de inversión *viabiles* que estimulan la generación de empleo y el crecimiento económico, a través de diferentes líneas de acción, como lo es facilitar el acceso al financiamiento a las PyMEs; dar prioridad al desarrollo de la industria manufacturera que es generadora de valor agregado; apoyar proyectos de grandes empresas que favorezcan la articulación de cadenas productivas y el desarrollo de micro, pequeños y medianos proveedores; brindar asesoría, capacitación y asistencia técnica; desarrollar actividades de ingeniería financiera y banca de inversión y fomentar alianzas estratégicas.

Si bien es cierto que los objetivos de esta entidad resultan alentadores en la medida que abarcan el problema del financiamiento y desarrollo de las empresas desde diferentes ejes, siguen prevaleciendo serios problemas en materia de su vinculación con las PyMEs, porque no hay mecanismos formales que garanticen la integración de esta clase de empresas con las cadenas productivas que se supone deberían crearse a través de los apoyos de NAFIN. De hecho uno de los pocos mecanismos verdaderamente eficientes que permitían el acceso al financiamiento de las pequeñas empresas eran las Garantías²⁸, ya que prácticamente la institución servía de aval ante los bancos comerciales, quienes quedaban respaldados por el cumplimiento de las deudas, ya que finalmente NAFIN respondía.

²⁷ Eduardo Villegas Hernández, Rosa María Ortega Ochoa, *Sistema Financiero de México*, McGraw-Hill, México 2002, página 251.

²⁸ Tipos de Garantías: sobre créditos, sobre títulos de crédito bursátiles y un programa de desarrollo de proveedores.

Además de las garantías es importante destacar su interés en la capacitación y asistencia técnica, permitiendo así crear una nueva cultura empresarial que eleve la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Como se ha mencionado en ocasiones anteriores, es necesario conocer realmente la problemática de las empresas, no basta con otorgarles dinero - aunque en este caso no es directamente financiado por Nacional Financiera - si no hay alguien que las asesore para definir su rumbo y operación bajo la dinámica del mercado.

Finalmente otro producto a destacar son los créditos a tasa fija. La gran ventaja de ellos es que permiten tener certidumbre en la planeación financiera en el mediano plazo al contar con una tasa de referencia fija y conocer la tabla de amortización. El riesgo por ende es calculable, el *exposure* menor y las tasas se convierten en tasas de interés competitivas frente a las tasas de mercado que resultan más volátiles. La finalidad es que con esto se lleven a cabo de manera exitosa los proyectos sin que se modifiquen las expectativas.

De forma general, ofrece: Operaciones de crédito de segundo piso, créditos a tasa fija, subasta de dólares de mediano y largo plazo, programa de garantías, banca de inversión, operaciones internacionales, publicaciones, etc.

Cuadro 13

ACTIVOS COMO % DEL PIB
(Millones de Pesos)

	2000	2002	2004
PIB	6,670,346	7,151,163	9,062,187
Activos Totales	225428	302251	235891
Activos como % PIB	3.38%	4.23%	2.60%

	2006	2008	2010
PIB	10,775,992	12,247,081	13,282,001
Activos Totales	192611	165867	291778
Activos como % PIB	1.79%	1.35%	2.20%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de la CNBV e INEGI.

ii. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.

De forma muy general, el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) se encarga de apoyar las actividades de comercio internacional del país a través de una serie de servicios financieros tradicionales, es decir, a través de financiamiento, garantías y avales, tesorería, y productos financieros. Así como con servicios no financieros que se refieren a la promoción de empresas mexicanas en el extranjero, información sobre mercados internacionales, capacitación y asesoría, etc.

En general, el banco financia proyectos viables, de nueva creación o la ampliación de empresas ya establecidas con proyectos viables desde el punto de vista técnico, de mercado, administrativo y financiero que produzcan bienes y/o servicios no petroleros y que directa o indirectamente generen divisas.

Cuadro 14

ACTIVOS COMO % DEL PIB (Millones de Pesos)

	2000	2002	2004
PIB	6,670,346	7,151,163	9,062,187
Activos Totales	93380	125220	85650
Activos como % PIB	1.40%	1.75%	0.95%

	2006	2008	2010
PIB	10,775,992	12,247,081	13,282,001
Activos Totales	89512	89376	105828
Activos como % PIB	0.83%	0.73%	0.80%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los Boletines Estadísticos de la CNBV e INEGI.

c. Otras modalidades

i. Financiamiento con capital social

Uno de los mecanismos para que una empresa se financie, es el uso del capital social a partir de la generación de acciones (comunes y preferentes). Esta forma de financiamiento es usualmente aplicada para las grandes empresas en donde los socios aportan una cantidad de dinero a la empresa y a cambio reciben ciertos beneficios, de acuerdo al tipo de acción, tales como dividendos y votos.

El socio que participa con acciones preferentes tiene la primacía de pago en el caso de liquidación de la empresa, así como la percepción de dividendos sólo si hay utilidades. En tanto los socios comunes tienen derecho a voto general interviniendo en todos los actos de la vida de la empresa y sólo tendrán derecho a dividendos después de que se hayan cubierto las acciones preferentes.

Sin embargo, no son las únicas modalidades bajo las cuales un socio puede participar con títulos en una empresa, existen también los llamados CPO's que son títulos nominativos de largo plazo emitidos por una sociedad fiduciaria sobre bienes, valores o derechos que tiene en su propiedad, los cuales se constituyen como garantía.

Esta forma de financiamiento se puede encontrar en los títulos que emiten las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, y también se definen por los derechos corporativos, e.g. si son serie L tienen derechos corporativos limitados a voz y voto cuando se quiere modificar el objetivo de la empresa, liquidarla o fusionarla.

ii. Asociación

Otra forma de financiamiento, es la Asociación. Es una alternativa provechosa ya que dos o más empresas pequeñas pueden unirse bajo una compañía integradora que permita reducir gastos corrientes. La Empresa integradora es una forma de asociación de empresas pequeñas y medianas, personas físicas o morales, cuyos objetivos son:

- ✚ Elevar la competitividad de las asociadas
- ✚ Inducir la especialización de las empresas
- ✚ Consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno.

Una ventaja o desventaja importante de las Integradoras, es que deja huecos fiscales, que pueden ser aprovechados de diferentes formas, por ejemplo, varias empresas pueden cobijarse bajo una integradora, y ésta sea la única que sea cargada impositivamente; incluso puede darse el caso de que tal empresa realmente no opere y sean las otras – de diferentes tamaños, no exclusivamente pequeñas- las que generen resultados.

Por otra parte, un ejemplo positivo sería que varias empresas pequeñas se uniesen y crearan una Integradora, la cual les provea de servicios especializados como asesorías para la promoción del financiamiento y/o arrendamiento, capacitación del personal, subcontratación, gestión administrativa, etc.

No obstante, resulta claro que para la mayoría de las empresas en México, que son micro, pequeñas y medianas, recurrir a una Integradora es una alternativa viable cuando comienzan a operar, ya que les permite enfrentarse a la competencia del mercado y no desaparecer. Ciertamente existen otras empresas que pueden aventajarse y no necesitan este mecanismo porque ya están posicionadas o por su tamaño.

Esta Asociación estratégica se establece mediante la forma de un tratado o convenio de colaboración y la idea básica es que a través de ella aumente el valor conjunto de las pequeñas empresas en tanto se da una reducción de costos ya que resulta más fácil penetrar el mercado.

Un grado mayor de asociación, sería la Fusión en donde se crearía una nueva empresa más grande y sólida, sin embargo es preciso considerar que aquí se une el capital de ambas empresas, las acciones si las hay y resulta un tanto más complicado tratar de crear sinergias entre administraciones y procesos diferentes. Si se desea preservar la independencia de la empresa pero trabajar de manera conjunta, la opción son las Uniones de Crédito.

CAPITULO 3. SITUACIÓN ACTUAL DEL FINANCIAMIENTO PARA LAS PyMEs: POSIBLES ALTERNATIVAS PARA EL CRECIMIENTO.

“El problema real al que se enfrentan la mayoría de las organizaciones no es la información inadecuada, sino su resistencia a cambiar de comportamiento ante la buena información.”

René Tissen

I. Diagnóstico de las micro y pequeñas empresas

En los últimos años se han presentado una serie de retos para la continuidad de las pequeñas y medianas empresas en México. Tales retos se intensifican en torno a la problemática económica que el país ha enfrentado a partir de 2008 y que significó una oportunidad para reorganizar los planteamientos acerca de cómo está guiándose la economía. Sin embargo, los argumentos difieren entre las cosas que están bien y las que hay que modificar, así como el comportamiento de las PyMEs en el mercado interno. Para algunos ha sido una etapa muy complicada para la permanencia de estas empresas. Para otros, como Santiago Macías coordinador del Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica A.C., (Compite), las PyMEs han sabido responder a las necesidades actuales y sobresalir de una forma más dinámica que el resto de la economía, lo cual resulta altamente cuestionable si se revisan cifras de la incorporación de empresas nuevas, la escasez de créditos por parte de la banca múltiple y de segundo piso, entre otros elementos.

Si bien es cierto que no sólo a partir de esta crisis las pequeñas y medianas empresas se han visto más afectadas (ya que no se ha dado ningún periodo constante de bonanza, exceptuando probablemente los años del Modelo de Sustitución de Importaciones), las PyMEs han presenciado más obstáculos por parte de los intermediarios financieros que ahora poseen mayor aversión al riesgo. De ahí el cambio en el otorgamiento de los créditos por parte de los bancos, la preferencia por valores y/o títulos, la disminución presupuestaria de los diferentes programas públicos y en consecuencia la escasez de recursos financieros propios.

Sin embargo, a pesar de la divergencia en opiniones y de que no se está siguiendo precisamente un cambio en la dirección de la economía, algo de

rescatarse es que la crisis de 2008 sirvió como examen para evaluar la política económica actual, y como resultado se ha visto un complicado camino a la recuperación, una deficiente visión de largo plazo en términos de crecimiento y desarrollo económico, y un plan nacional limitado y mal definido. Es por ello que a pesar de formar parte de una estrategia fundamental para el fortalecimiento del mercado interno, las PyMES siguen presentando los obstáculos de siempre:

- Acceso al financiamiento, donde éstas se financian principalmente a través de recursos propios o con proveedores. Al haber una situación de contracción del crédito a nivel mundial, las primeras en verse restringidas siguen siendo las pequeñas empresas
- Problemas de capital humano, en términos de una adecuada selección de personal.
- Deficiente ingreso a mercados internacionales, donde se privilegian las empresas grandes que evidentemente tienen capacidad exportadora.

Y estos obstáculos se deben a que el planteamiento por parte del gobierno está errado; se está entendiendo mal. Se piensa que las PyMEs deben ser apoyadas relativamente en tanto poseen la mayor parte de la fuerza laboral del país, pero no se perciben como fuentes económicas de apoyo al desarrollo. En apariencia para el gobierno, su funcionalidad radica en la capacidad de emplear a más personas, y no en su capacidad de contribuir al crecimiento ya que éstas “*no pueden*”. El argumento es que su participación en la creación de fuentes laborales no corresponde a su participación en la riqueza. De acuerdo a los resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo de INEGI, a pesar de que 76% de trabajadores nacionales forman parte de PyMEs, sólo producen 52% del PIB.

El 76% está conformado por:

- ✚ Micronegocios, 48% equivalente a 18,363,894 personas.
- ✚ Pequeños establecimientos, 18% equivalente a 6,763,093 personas.
- ✚ Medianos establecimientos 11%, es decir 4,262,499 personas.

Estos resultados no consideran las unidades económicas agropecuarias ni los rubros no especificados, por lo que el porcentaje podría ser incluso superior.

UNIDADES ECONÓMICAS 2009 (Porcentaje)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, INEGI 2009.

En consecuencia los esquemas privados de financiamiento se vuelven más complejos de acceder. Si se considera a las PyMEs como poco productivas, los requisitos para otorgarles préstamos exigirán garantías importantes. Por ello es que el gobierno debería jugar un papel activo como colateral o garante de estas empresas a fin de que las instituciones financieras puedan sentirse respaldadas del pago de dichos créditos, como ejemplo está la operación de Nafin. Este planteamiento propicia el desarrollo del sector con formas más accesibles e incluso, sería aún más interesante si el garante proporcionara asesoría y capacitación, donde tal asesoría no deberá afectar las finanzas de las PyMEs.

De forma muy general y tal como se ha visto en capítulos anteriores, la propuesta es fortalecer al sistema financiero para que canalice recursos a actividades generadoras de valor agregado y para que las instituciones que participan en él cuenten con una adecuada regulación financiera.

Sin embargo reconociendo que las circunstancias del sistema no son las más adecuadas para el sector PyMe, la existencia de organizaciones o empresas cuya finalidad sea la asesoría sobre cuáles alternativas de financiamiento hay, daría la pauta a las pequeñas y medianas empresas de reconocer la mejor opción. En consecuencia, al trabajar bajo un esquema de mercado, las ofertas deberían ser más competitivas en beneficio del *cliente*. Estas empresas son las consultorías.

La consultoría es un servicio que cobra más fuerza cuando hay momentos de crisis, y resulta crucial ayudar a realizar de manera más profesional las tareas de las pequeñas y medianas empresas, principalmente en términos de planeación, manejo y administración. Implica un gran reto también, por un lado en México no se cuenta con el suficiente conocimiento de los pocos programas enfocados a este rubro, por el otro, el empresario rara vez confía en el consultor porque no percibe tangiblemente los beneficios de recurrir a él

Hoy en día, la sociedad percibe al conocimiento como un recurso sumamente valioso. Ciertamente hay un mayor número de empresas que optan por los servicios de consultoría, y otras tantas consultoras especializadas en diversidad de ramas. Sin embargo no se puede negar que generalmente las empresas que hacen uso de las consultoras son grandes corporativos, exportadoras y no precisamente pequeñas empresas. ¿Por qué? Una respuesta rápida y fácil es que muchos de estos empresarios no están dispuestos a pagar el precio de dichos servicios.

No es una respuesta equivocada pero tampoco hay una solución única. De acuerdo a la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC), existen numerosos programas de apoyo que cubren una parte sustancial de las asesorías, por lo que el precio no sería un factor definitivo. De hecho un elemento decisivo se trata de la forma en la que los consultores se encuentran preparados y logran un ambiente empático y confidencial con los clientes. “Es importante y apreciado por la industria el mimetizarse con el cliente, sentirse parte de su organización y observar los conflictos desde su perspectiva”²⁹

No es la misma forma de relacionarse con grandes empresas y corporativos quienes probablemente conocen de los beneficios de recurrir a un consultor en

²⁹ Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, “Consultoría. Industria del Conocimiento”, México Año 20. No. 236, página 54.

la medida de que su cultura empresarial se encuentra más desarrollada, que aquellas pequeñas empresas que desconocen de tales beneficios por no verse reflejados en el corto plazo en sus finanzas o porque ellas mismas creen que al no generar tantos ingresos, no tienen la necesidad de recurrir a este servicio que les provea estrategias de crecimiento y consolidación.

Además la forma de llegar a las PyMEs es sustancialmente diferente, ya que son empresas con características muy peculiares quienes no tienen segmentadas todas sus áreas, no cuentan con un gran personal especializado y sus objetivos se limitan a la supervivencia día a día. Por tal razón, los pequeños negocios necesitan un servicio *Integral*, ya que su comportamiento y dinámica interna es *multitask* tal como lo señala la CNEC: los empresarios administran, compran, venden, cobran, y hacen todas las tareas ellos mismos.

El consultor que quiera acercarse a este sector, deberá ser capaz de seguir su ritmo. Empezar por conocer la naturaleza de las empresas, responder con velocidad y calidad requerida, ofrecer valor agregado por cada unidad monetaria que ellas inviertan y basarse en fuentes metodológicas probadas.

Un modelo exitoso en Europa y Estados Unidos, es la cooperación entre escuelas de negocios y PyMEs, donde las primeras se benefician al dotarles a sus estudiantes de experiencia en consultoría y las segundas reciben el análisis y recomendaciones en un equipo externo.

Otro modelo, es el de PyME - JICA. Aquí se aplica una metodología japonesa muy interesante, es implementada en México por la Secretaría de Economía en sintonía con la Agencia Internacional de Cooperación Japonesa (JICA por sus siglas en inglés). Esta metodología se remonta a Segunda Guerra Mundial, en donde la sociedad japonesa se ve sumergida en una de las peores catástrofes como lo es la pérdida de miles de personas a raíz del bombardeo sobre Hiroshima y Nagasaki. En aquella época, donde sólo les quedaba la mano de obra y materiales residuales de la guerra, surge la necesidad de empezar desde cero con una nueva organización basada en insumos costosos e ilimitados y sin poder crear desperdicio. Esta nueva filosofía, en donde se aplicaban soluciones inmediatas con costos no tan elevados, es la base de la metodología PYME-JICA.

La idea consiste en buscar áreas débiles y proponer soluciones que generen un impacto profundo y se apliquen de forma inmediata para obtener mejoras.

El primer paso para aplicar esta metodología en las pequeñas y medianas empresas, es llevar a cabo una solicitud a la Secretaría de Economía; la empresa se registra y una vez terminada la inscripción un consultor seleccionado y capacitado acude a realizar su intervención. Tal intervención puede ir de 3 meses en el caso de las micro empresas, hasta 4 meses para pequeñas y medianas.

La metodología se basa en 5 ejes de estudio:

1. Administración y control
2. Producción
3. Mercadotecnia
4. Recursos humanos
5. Finanzas

Cada eje se evalúa con un instrumento estandarizado de JICA; los resultados se presentan en un gráfico de pentágono para detectar con mayor facilidad las áreas débiles de la empresa. Una vez detectada el área, ésta se convertirá en el centro de toda atención e intervención prioritaria. Sin embargo dado que los resultados pueden ser en algunos casos muy generales, se subdivide el área débil y se califica cada punto. De esta forma, se conoce a profundidad al verdadero problema de la empresa, en dónde necesita apoyo y medidas correctivas bajo alguna técnica japonesa de mejora. Por mencionar algunas: está la eliminación de desperdicios (*mudá* en japonés), aplicación de la mejora continua (*kaizen*), control visual, etc.

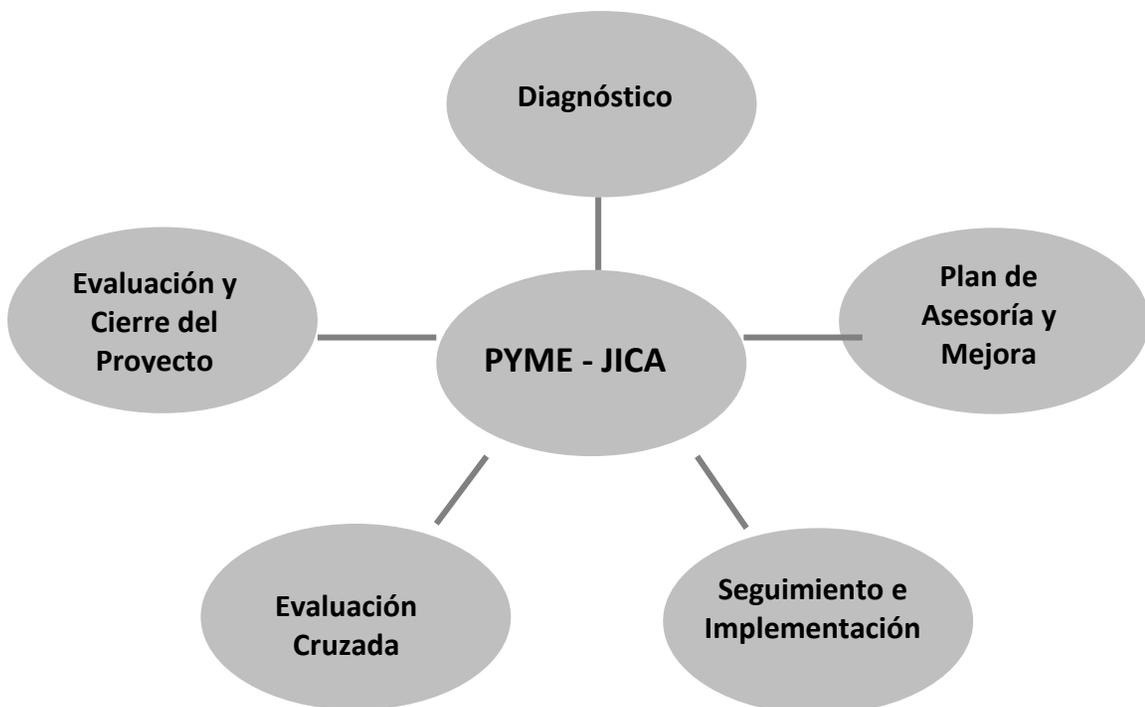
Una de las características más importantes de esta metodología es precisamente la propuesta de mejora que el consultor recomienda a la empresa ya que no se trata de un caso aislado, al contrario, se basa en la experiencia de la pequeña y mediana empresa japonesa. Por esta razón es que la metodología JICA resulta tan funcional, ya que está probada en varios países donde la Agencia tiene intervención y ha obtenido alta aceptación.

Un punto interesante a resaltar en esta metodología es que se le brinda al empresario una forma de dar seguimiento a las acciones que se implementan, la idea es compartir responsabilidades y hacer partícipe a todos de lo que se está creando. Se desarrolla un mapa estratégico que el empresario pueda usar y entender fácilmente, basándose en el método del tablero de comando (Balanced Score Card) dentro del plan de mejora.

Para finalizar, el consultor desarrolla y entrega un reporte final de la intervención al empresario. En él identifica las necesidades futuras que tendrá y detalla todos los aspectos detectados en el proceso. Cabe mencionar que en esta etapa, se realizan reuniones de seguimiento e implementación de las propuestas. Para garantizar la excelencia del servicio la COPARMEX implementa consultorías cruzadas para evaluar el desempeño del consultor.

Figura 1.

ELEMENTOS DE LA CONSULTORÍA EMPRESARIAL PyME-JICA



Fuente: PYME-JICA

Este programa resulta una interesante medida de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en tanto la Secretaría de Economía absorbe hasta el 70% del costo. Sin embargo las condiciones para acceder pueden parecer cuestionables:

- ✚ Empresa formalmente constituida
- ✚ 2 años de operación
- ✚ Consentimiento del dueño y disposición a implementar las acciones y propuestas, así como dar información del negocio.

- + Disponibilidad de 3-4 meses
- + No hacer uso de fondos de otros programas.

Resulta claro que las empresas que pueden recurrir a este programa son aquellas que tienen una operación más o menos estable, llevan más de dos años en el mercado y para comprobarlo, es obvio que sea de forma legal. Uno puede suponer que son empresas cuyos recursos financieros no son escasos al menos cubren operaciones corrientes y si no se encuentran apoyadas por recursos propios, lo pueden estar por algún programa o entidad financiera. De ser así, ¿qué sucede con aquellas empresas o sociedad de personas que apenas quieren incursionar al mercado?

II. Acceso al financiamiento

Previamente se ha hecho de manifiesto la situación compleja que enfrentan las PyMEs ante la postura de la banca múltiple en términos de acceso al financiamiento. Por un lado resulta comprensible que los bancos mantengan elevados requisitos para otorgar un crédito, por otro, tal argumento no empata con las cada vez más elevadas tasas de interés que ejercen. Es cierto que ante un escenario de incertidumbre, el banquero prefiera protegerse y en todo caso reducir el riesgo, sin embargo esto lo realiza a costa de las pequeñas empresas que ignorantes de la oferta del mercado, recurren a estos intermediarios.

En teoría la banca de desarrollo debería incursionar en este caso haciendo cumplir sus objetivos - como el lector recordará - facilitando el acceso al financiamiento a las PyMEs, dando prioridad a la industria generadora de valor agregado, apoyar proyectos que articulen cadenas productivas, con capacitación y asesoría, siendo garante en algunos casos.

No obstante, ni el programa mismo de garantías que brinda la oportunidad a las pequeñas empresas de acceder al financiamiento de una forma sencilla y sin extenuar los recursos de la banca de desarrollo, ha sido promovido ni publicitado. Pocas son las empresas que saben que pueden recurrir a Nacional Financiera para que ésta, a través de una evaluación, le apoye ante la banca comercial al pedir un crédito.

Es por ello que a pesar de las cifras positivas de recuperación económica que ha publicado INEGI para enero de 2011 y de crecimiento del crédito en México también para principios de este año, la postura por parte del empresario

mexicano no es la misma. De acuerdo a la encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio (ECMC) publicada mensualmente por Banco de México, existe una tendencia cada vez más frecuente de recurrir al financiamiento por diversas vías – no bancarias – que permiten a las empresas continuar con sus operaciones. Inclusive en ella se expresa un alto porcentaje de unidades, de diferente tamaño, que hacen de manifiesto el grave problema que es enfrentarse a la negativa de la banca comercial.

La encuesta rescata varios argumentos, en principio, deriva de ella la gran necesidad que tienen las empresas en México de acceder a una fuente externa de financiamiento, tanto para llevar a cabo sus operaciones corrientes, como para renovar su base instalada o simplemente incursionar en el mercado. Se presentan las diferentes fuentes de financiamiento a las que las empresas pueden acceder, la preferencia por alguna de ella y las razones por las cuales se selecciona esa opción. Sobre todo, la diferencia entre los requerimientos de una empresa pequeña, una mediana y una grande.

La fuente primaria de financiamiento sin duda son los proveedores. En el año 2000 el porcentaje de empresas (del total) que recurrieron a sus proveedores como fuentes de financiamiento fueron 40.2%, mientras que 2009 pese a los problemas económicos, la cifra fue de 48.9%. Este rubro ha crecido a una tasa de 2% anual y se ha acentuado desde finales del sexenio pasado (véase cuadro 15).

Cuadro 15

**FUENTES DE FINANCIAMIENTO.
TOTAL DE EMPRESAS
(Porcentaje)**

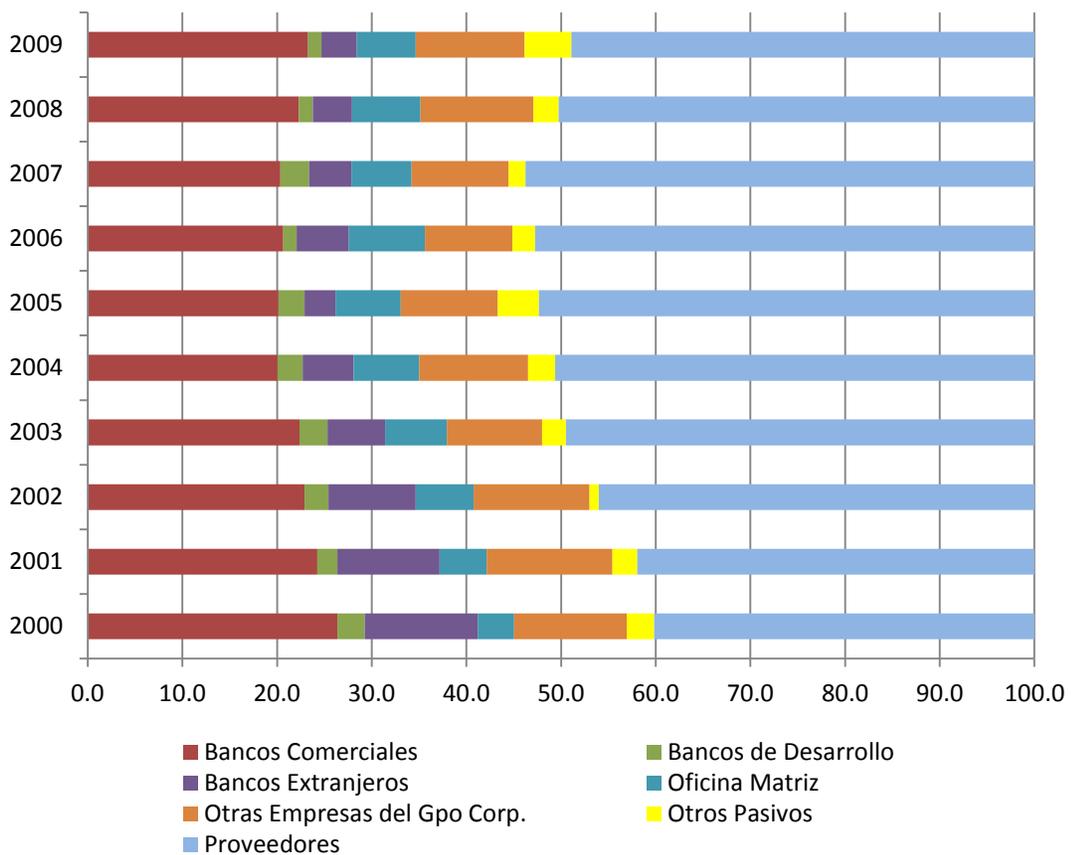
Fuentes de Financiamiento	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Bancos Comerciales	26.4	24.3	22.9	22.4	20.1	20.2	20.7	20.4	22.3	23.3
Bancos de Desarrollo	2.9	2.1	2.5	3.0	2.7	2.8	1.4	3.0	1.5	1.4
Bancos Extranjeros	11.9	10.8	9.2	6.1	5.4	3.3	5.5	4.5	4.1	3.7
Oficina Matriz	3.8	5.0	6.1	6.6	7.0	6.9	8.0	6.3	7.2	6.2
Otras Empresas del Gpo Corp.	11.9	13.3	12.3	10.1	11.5	10.3	9.3	10.3	11.9	11.5
Otros Pasivos	2.9	2.6	1.0	2.5	2.9	4.3	2.4	1.8	2.7	4.9
Proveedores	40.2	42.0	46.0	49.5	50.6	52.4	52.8	53.7	50.2	48.9

Fuente. Elaboración propia con base en datos de la Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio, Banco de México 2000-2009.

Por otro lado una de las fuentes que en mayor medida ha crecido es la que corresponde a Otros Pasivos, cuya participación ha pasado del 2.9% en el año 2000 al 4.9% para 2009. Su crecimiento en promedio ha sido del 27% y en algunos años como 2003 creció 153%. Se puede entender por otros pasivos aquellas actividades relacionadas con valores, pagarés o endeudamiento con los bienes de las empresas. Cabe mencionar que la banca comercial representa el 22.5% en promedio de las fuentes de financiamiento y tiene una tendencia a decrecer, en promedio lo ha hecho a -1% y ha alcanzado su máxima caída en 2004 con un -10%.

Gráfica 15

**COMPOSICIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO.
TOTAL DE EMPRESAS
(Porcentaje)**

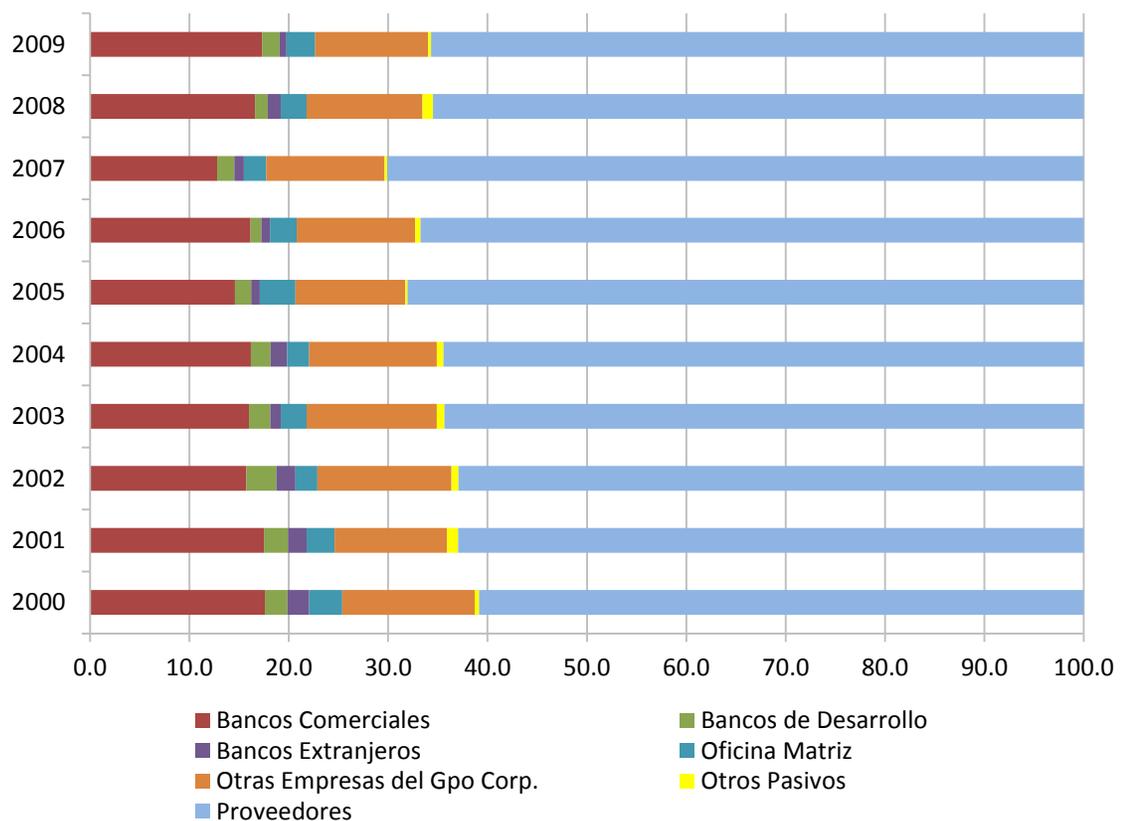


Fuente. Elaboración propia con base en datos de la Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio, Banco de México 2000-2009.

Al considerar específicamente a las pequeñas empresas, la preferencia por recurrir a los proveedores se acentúa ya que con este tamaño de empresas, no es probable que tengan una casa matriz, otras empresas subsidiarias o posibilidades de emitir valores para financiarse. Por tal motivo es que los proveedores representan en promedio el 65.2% del total de las opciones de financiamiento, la banca comercial el 16% y otros pasivos el 0.6%. la gráfica siguiente muestra las preferencias de las Pequeñas empresas.

Gráfica 16

COMPOSICIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO. PEQUEÑAS EMPRESAS
(Porcentaje)



Fuente. Elaboración propia con base en datos de la Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio, Banco de México 2000-2009.

No cabe duda de que existe una clara preferencia por recurrir a los proveedores como fuente de financiamiento, por encima de los bancos comerciales y la banca de desarrollo, e independientemente del tamaño de empresa. Sin embargo, no sólo se trata de una elección libre por parte de las 500 empresas que constituyen la muestra de la encuesta, sino que se trata de una decisión obligada por la falta de apoyo de aquellas instituciones.

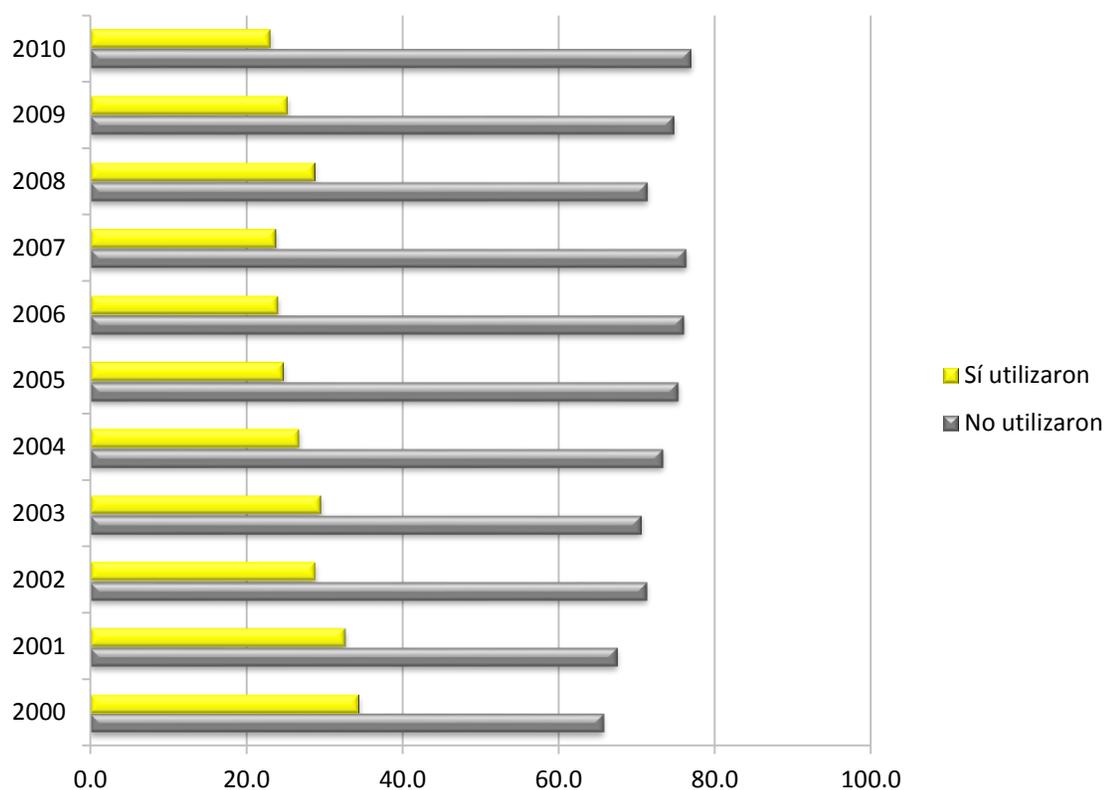
De acuerdo a los resultados de la encuesta:

- ✚ Del total de las empresas el 72.5% no utilizó algún tipo de financiamiento
- ✚ De las empresas pequeñas el 79.3%
- ✚ De las medianas el 70.8%
- ✚ De las grandes el 65.9%.

Pero estos elevados porcentajes no se debe a la falta de interés, más bien se debe a la falta de acceso a las fuentes de financiamiento por una serie de razones que van desde la perspectiva de la situación económica, hasta las mismas condiciones internas de las empresas o bien, los constantes obstáculos que representan los requisitos de la banca comercial.

En la gráfica siguiente se puede apreciar el alto porcentaje de empresas que no utilizaron crédito bancario. El 72.6% en promedio no pudo hacerlo, en tanto que el 27.4% restante que sí lo hizo, tiene una fuerte tendencia a decrecer, ya que durante estos 9 años la tasa de crecimiento ha sido de -4%, alcanzando en 2009 el -12%.

COMPOSICIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO. PEQUEÑAS EMPRESAS
(Porcentaje)



Fuente. Elaboración propia con base en datos de la Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio, Banco de México 2000-2009.

De las múltiples razones que los empresarios mexicanos han señalado como obstáculos para no obtener financiamiento, las primordiales se basan en altas tasas de interés, negativa por parte de la banca, rechazo de solicitudes e incremento en los requisitos. Para 2009 comenzó a ser representativo el deterioro en la situación económica actual.

**RAZONES PARA NO UTILIZAR CRÉDITO BANCARIO.
TOTAL DE EMPRESAS
(Porcentaje)**

Razones	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Altas tasas de interés	35.9	29.8	25.6	24.3	24.8	30.3	28.7	32.5	18.0	0.0
Aumento en las tasas de interés del mercado de crédito bancario	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	14.0	19.9
Aumento en los montos exigidos como colateral	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.2	8.1
Cartera Vencida	5.8	4.4	4.4	3.7	4.2	3.1	3.6	3.1	2.1	0.0
Deterioro en la situación económica actual y/o esperada del país	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.8	28.0
Disminución en la demanda actual y/o esperada de productos o servicios	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.2	13.1
Incertidumbre sobre la situación económica	15.4	21.2	21.3	23.1	17.8	14.9	13.1	12.6	8.3	0.0
Mayores dificultades para el servicio de la deuda bancaria	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.4	3.3
Mayores restricciones en las condiciones de acceso al crédito bancario	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.7	25.6
Negativa de la banca	19.0	16.4	18.4	14.3	13.3	10.6	11.6	11.3	3.9	0.0
Otros	0.8	1.8	0.4	4.1	4.4	6.1	11.6	8.1	2.8	1.9
Problemas de demanda con sus productos	3.4	4.9	5.0	6.2	6.8	5.4	5.6	5.6	3.2	0.0
Problemas de reestructuración financiera	9.1	9.4	11.7	9.7	12.3	12.5	7.7	8.9	3.2	0.0
Problemas para competir en el mercado	4.5	4.8	4.3	5.3	5.9	5.8	6.5	6.5	4.2	0.0
Rechazo de solicitudes	6.0	7.5	9.0	9.2	10.6	11.4	11.7	11.4	4.8	0.0

Fuente. Elaboración propia con base en datos de la Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio, Banco de México 2000-2009.

La perspectiva que tienen las pequeñas empresas coincide con los resultados del total de la muestra, resaltan en general la Negativa de la Banca y el Rechazo de Solicitudes. Si bien para 2009 el porcentaje por concepto de altas tasas de interés no se observa tan elevado, ello se debe al cambio en los conceptos utilizados por la encuesta, donde inclusive los resultados no son homogéneos al 100%. Por tal razón, si se considera el Aumento en las tasas de interés del mercado de crédito bancario como continuación del concepto anterior, este factor ha alcanzado niveles importantes para las Pequeñas empresas, representando para 2009 el 36.5% de las opciones. En promedio durante el periodo, cualquier elemento relacionado con tasas de interés alcanza el 27% independientemente del tamaño de la empresa.

III. Evolución del Sector de las Consultorías

Previamente se ha dicho que a lo largo del siglo XX las empresas que dominaron la industria fueron las consultoras de Estados Unidos, mismas que sirvieron de modelo para otros países, tanto en la práctica como en la ideología empresaria. Sin embargo esto no significa que el ritmo de expansión haya sido el mismo en todo el mundo sobre todo en los países latinoamericanos. Además es importante mencionar que en algunos casos como en España, a pesar del gran peso que ejercieron las consultoras americanas, las que dominaron fueron las empresas nacionales, y en México como se verá más adelante, las consultorías locales, sobre todo las relacionadas con la ingeniería y la construcción, tuvieron una gran relevancia durante sus inicios, por encima de las extranjeras.

En México, la industria de la consultoría tuvo un nacimiento tardío aunque no con ello se quiere decir que no existieron empresas dedicadas a asesorar principalmente proyectos del Estado, pero no constituyeron e inclusive se puede argumentar que no han constituido un sector de peso para la economía nacional puesto que la industria es concentrada por diez o doce empresas extranjeras, quienes facturan más de las tres cuartas partes del mercado.³⁰

Las consultorías mexicanas también han pasado por las tres generaciones reconocidas por Kipping (2003) aunque lo han hecho de forma rápida en cada una de ellas: la primera fundamentalmente técnica, la segunda orientada a la

³⁰ Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC).

estrategia empresarial y la última aunque muy reciente, la relacionada con la industria de la tecnología de la información. (Véase cuadro 17).

Cuadro 17

LAS TRES GENERACIONES DE CONSULTORÍA

Oleada / Generación	Temas Centrales	Duración Global	Mayor Expansión
Organización Científica del Trabajo	Eficiencia de los trabajadores y la producción	1900s-1980s	1930s-1950s
Alta Dirección, Organización y Estrategia	Descentralización y planificación estratégica	1930s-????	1960s-1980s
Tecnologías de Información y Comunicación	Coordinación Interna y Externa	1960s-????	1990s-????

Fuente: Kipping 2003.

a. Consultoría de Ingeniería

En México la consultoría como industria del conocimiento comprende dos grandes apartados: 1) La Consultoría de Gestión que de forma muy general se refiere a tópicos como finanzas, administración y economía, y 2) La Consultoría de Ingeniería que comprende desde la factibilidad técnica de un proyecto hasta el diseño de los procesos de conservación y mantenimiento.

De estos dos, la consultoría de ingeniería es el rubro de mayor vida en el mercado mexicano ya que su desarrollo ha dependido de la demanda de infraestructura del país, mismo que en un principio y de forma importante se dio en las instituciones estatales, principalmente en los ramos de:

- Comunicaciones y transportes
- Recursos Hidráulicos
- Petroleros
- Eléctricos
- Hospitalarios

Durante los años 30's, 40's y 50's, la ingeniería se realizaba por los órganos del Estado, instituciones como Petróleos Mexicanos (PEMEX), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y Comisión Federal de Electricidad (CFE), entre otros, fueron algunas entidades que promovieron este tipo de servicio de consultoría.

En términos de infraestructura se empezó a contratar la construcción con empresas nacionales que desplazaron a las empresas extranjeras. A partir de los 50's empezaron a desarrollarse firmas de ingeniería que realizaban algunos trabajos parciales de los proyectos, sin embargo éstos seguían siendo coordinados por los funcionarios estatales, quienes finalmente los integraban,

De acuerdo a la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC), a pesar de que en sus primeros años la consultoría de ingeniería estaba básicamente integrada por empresas nacionales carentes - algunas veces - de personal con los conocimientos adecuados para desarrollar proyectos integrales, se propició el desarrollo de firmas de ingeniería de diferente tamaño, como en PEMEX que llegó a contar con un padrón de empresas de ingeniería suficiente para cubrir sus necesidades, complementándolo con firmas extranjeras quienes realizaban la ingeniería básica y de proceso.

La consultoría en ingeniería creció sustancialmente durante las décadas de los 60's y 70's, de forma tal que era capaz de satisfacer prácticamente la demanda nacional y todavía podía exportar sus servicios al extranjero, principalmente a Latinoamérica y el Caribe.

Hacia finales de los 70's, las empresas mexicanas se concentraron en la demanda interna, tan sólo PEMEX "contrataba 20 millones de horas hombre por año, algo así como 8,000 ingenieros y técnicos especializados"³¹ Sin embargo con la caída de los precios del petróleo y la consecuente crisis económica en la década de los 80s, la demanda nacional de ingeniería se contrajo. En consecuencia, las empresas mexicanas buscaron el mercado latinoamericano pero éste ya había sido capturado por otras empresas, principalmente brasileñas.

A partir de este momento la consultoría en ingeniería no se pudo recuperar, sobre todo porque el Estado quien anteriormente era el protector de la industria,

³¹ Melesio Gutiérrez Pérez, *Perspectivas de la Consultoría en México*, Cámara Nacional de las Empresas de Consultoría, México 2000, página 2.

ha optado por la participación de empresas extranjeras en los grandes proyectos de energía e infraestructura. Además si se considera que el crecimiento de las empresas de consultoría está en función de la demanda del Estado, cuando éste deja de construir, deja de invertir, crear proyectos o simplemente diseñarlos, el sector se deprime.

Asimismo si el Estado no es el promotor, entonces es preciso considerar a su vez que otros proyectos como los llamados *Llave en Mano*, requieren de un financiamiento muy alto porque incluyen todo el proceso de las obras, desde los diseños, construcción, materiales y equipos, hasta el financiamiento mismo, de tal suerte que quedan fuera del alcance de las firmas de consultoría e ingeniería mexicanas.

Y aun peor resulta el escenario si aunado a ello se considera la presión que ejercen los *trust* extranjeros quienes cuentan con fortaleza financiera y mayor facilidad de acceso al financiamiento. Tal vez la evolución de este sector hubiese sido favorable si se mantuviera el apoyo estatal, de alguna forma a través de sus grandes instituciones.

b. Consultoría de Gestión

Por su parte la Consultoría de Gestión es relativamente joven puesto que su desarrollo comienza a partir de la segunda mitad de los años 70's. ya con la participación de firmas extranjeras fundamentalmente fiscales y contables. A partir de los años 80's ha mantenido un fuerte crecimiento relacionado con la apertura comercial. Después de la entrada de empresas extranjeras y multinacionales cuyas formas de gestión serían más competitivas, la asesoría se volvió parte de una estrategia para mantenerse en el mercado.

Bajo este contexto en 1985 se creó la CNEC, cuya membresía creció de 149 fundadoras hasta 1680 tan sólo 10 años después. De acuerdo a esta institución hacia finales de la década de los 90's menos del 25% de las empresas afiliadas se dedican a la consultoría de gestión empresarial y el restante 75% lo hacen en el otro rubro de consultoría.

Es preciso resaltar que a pesar de que hacia finales de la década los 90's, se contaba con un número representativo de empresas de consultoría, éste disminuyó a partir de 1996 modificando así la estructura del mercado de consultoría y su facturación. Antes de la crisis de 1995, el grueso de las

empresas tenían ingresos de menos de 300 mil pesos. Para 1998, el 66% tenía ingresos de entre 300 mil pesos hasta 5 millones o más (CNEC 2000).

Evidentemente las empresas socias de la cámara no representan el total del universo de la industria de consultoría del país y la facturación de éstas tampoco contempla a aquellas grandes que concentran la demanda de servicios de consultoría empresarial: Ernest & Young, Deloitte, Pricewaterhouse Coopers, KPMG, Nielsen, por mencionar algunas. La CNEC señala que diez o doce empresas solas o asociadas con otras consultoras mexicanas, concentran el 80% de la facturación total de la industria; El 20% se reparte en un gran número de consultorías nacionales que tienen como clientes a pequeñas y medianas empresas.

IV. ¿Por qué es necesaria la Asesoría?

Es imprescindible reconocer que más allá de hablar sobre una tendencia, se está reflejando la preocupación latente por parte de las empresas en tanto exista inestabilidad en la economía. Esta preocupación se ha ido fortaleciendo a raíz de las crisis económicas o simplemente de periodos de incertidumbre, en donde la inestabilidad genera una necesidad de contratar a otras empresas no para mejorar un proceso, sino para reducir costos. De hecho este es el ejemplo perfecto del crecimiento del Outsourcing orientado al manejo de nóminas o recursos humanos.

La preocupación por la contratación externa ha sido manifestada por varios sectores de la economía, y en general resulta de gran relevancia para el desarrollo de la pequeña industria en países en vías de desarrollo (ONUDI, 1975). Específicamente en el caso mexicano, el gobierno desde finales de los años noventa ha manifestado cierta inquietud por incentivar un Sistema de Subcontratación Industrial, en donde se otorgan ciertos apoyos con la finalidad de que las micro, pequeñas y medianas empresas - que son las que generalmente concentran la industria nacional en términos de establecimientos y generan mayor número de empleos - puedan acceder al sistema para ser subcontratadas por otras grandes empresas.

En este caso la idea gubernamental es que las MIPYMES en vez de realizar inversión, realicen una subcontratación con otra empresa que cuente con capacidad ociosa en algunos procesos industriales. El problema es que las MIPYMES no están capacitadas técnicamente para dichos procesos, inclusive ni siquiera cuentan con los recursos financieros para mantenerse más allá de

dos años. El gobierno ha expresado erróneamente el problema de las micro, pequeñas y medianas empresas: no se trata de que éstas se inserten al mercado vía subcontratación con otras grandes empresas, sino que sean asesoradas recién creadas y durante su funcionamiento, a fin de que puedan responder a las necesidades del mercado, y qué mejor que invirtiendo en una consultoría financiera o de proyectos.

Por otro lado, el sector empresarial mexicano ha manifestado a la par, la necesidad de la contratación externa debido a que fortalece los procesos e integra a las empresas micro y pequeñas al mercado nacional, siendo la mejora de sus procesos el siguiente paso. Sin embargo, este sector representado por la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación y de su Comisión de Subcontratación, observa que uno de los principales obstáculos es precisamente la falta de financiamiento y la poca capacidad técnica (García Anselmo, 1999).

No obstante las opiniones de estos sectores tan importantes, es preciso considerar al sector sindical el cual podemos pensar, es el más afectado y el que reciente más el uso del Outsourcing. De acuerdo a los estudios de caso en México realizados por la CEPAL, la perspectiva por parte de los sindicatos ciertamente es negativa ya que este esquema cierra algunos departamentos en las empresas, y las condiciones de trabajo, se considera que son inferiores en los subcontratistas que en las empresas contratistas. Sin embargo, es preciso aclarar que específicamente se hace alusión a la subcontratación de procesos, y si la tentativa de este trabajo es proponer un modelo de Consultoría Financiera para las MIPYMES, hemos de decir que no hay una contratación por honorarios que degrade las condiciones de trabajo o que desaparezca departamentos ya que éstas, no cuentan con áreas en donde se manejen de forma especializada el uso de los recursos.

Tal como se ha dicho, bajo las condiciones actuales o tendencias del uso de la contratación externa y en parte con las especificaciones equivocadas por parte del gobierno en tanto una verdadera necesidad del Outsourcing, se puede decir que existe un amplio mercado para la implementación de una Consultoría Enfocada a solucionar el problema que presentan las micro y pequeñas empresas en nuestro país: la falta de conocimientos acerca de las fuentes de financiamiento y manejo de sus recursos. Más allá de manifestar el difícil acceso a los canales de financiamientos, aquí se presenta la necesidad de hacer del conocimiento social la existencia de toda una gama de posibilidades de inversión, para iniciar un negocio, para crecer, para expandirse.

El problema es que tan sólo con el financiamiento bancario y público vía Secretarías de Estado, las micro y pequeñas empresas, e incluso otras de mayor tamaño, han quebrado después de un par de años a partir de su establecimiento. Mucho se ha dicho acerca de que este fenómeno se debe a una mala administración del empresario mexicano, a la mala planeación o a un proyecto deficiente que no diagnosticó adecuadamente la respuesta del mercado; o bien a la falta de recursos ya sean propios o ajenos que fungen como primer impulso para un proyecto de inversión. Lo cierto es que ante este panorama negativo, es como surge la posibilidad de crear un modelo de consultoría que permita establecer una empresa de contratación externa especializada en ciertas empresas, que por su tamaño, poca capacidad técnica o exiguos recursos no son clientes típicos de las grandes consultoras.

La propuesta es pues, una Consultoría encargada de atender estos negocios, quienes representan un mercado potencial sobre todo si reconocemos que además de existir una tendencia creciente de la contratación externa, también prevalece una carestía del asesoramiento hacia empresas que sí generan recursos y pueden generar mejores ingresos, si y sólo si, son apoyadas con estrategias financieras adecuadas a su organización.

El capital intelectual que una consultoría provee se ha vuelto primordial para el éxito o fracaso de un negocio.

Estudios realizados sobre las empresas han identificado al empleo como la única y más grande fuente de ideas de negocios para los nuevos emprendedores; por ejemplo, los componentes y servicios que actualmente produce el empresario dentro de la organización podrían ser proporcionados desde una fuente externa; componentes y servicios que se compran al exterior podrían ser proporcionados a la compañía y a otras compañías por un gerente interno que se independiza; componentes y servicios en los que la compañía no está involucrada, pero podría o debería, también podrían ser proporcionados desde el exterior.³²

³² Brian Rothery, *op cit.*, página 28.

CAPITULO 4. MODELO DE UNA CONSULTORÍA FINANCIERA PARA INCORPORARSE AL MERCADO.

“El conocimiento es una aventura incierta que conlleva en sí misma y permanentemente el riesgo de ilusión y de error.”

Edgar Morin

Tal como se ha visto a lo largo de la investigación, existe un escaso conocimiento acerca de la relación entre consultoría y empresa, no sólo porque en México aquella aparece de forma reciente y con una relevancia moderada para el grueso de las pequeñas y medianas empresas, sino porque se carece de una evaluación de resultados e influencia que ejercen sobre la competitividad de sus clientes.

Las PyMEs, para mejorar su competitividad tienen que ajustar sus estrategias competitivas a un entorno cada vez más dinámico y complejo y por ello demandan más servicios especializados que las ayuden a adaptarse al entorno que ha virado hacia una Economía del Conocimiento, caracterizada por la innovación tecnológica y la globalización de los mercados. Por esta razón es de esperarse que para lograr el éxito, estas empresas deban cambiar el modelo de gestión: necesitan cada vez más el asesoramiento de consultores externos.³³

Es por ello que las empresas de consultoría tienen una oportunidad importante en México. Existe un mercado potencial muy grande que necesita de la asesoría de consultores nacionales cuyos conocimientos sobre la dinámica de las pequeñas y medianas empresas así como del país, deben significar una ventaja sobre las consultoras extranjeras que no conocen de lleno el grueso del mercado interno. En otras palabras, el crecimiento de la industria de la consultoría está en función del atraso económico debido. Las consultoras deben responder a la necesidad de crear estrategias para la supervivencia, crecimiento y desarrollo de las PyMEs.

³³ Fernando González-Moya Rodríguez de Mondelo, et al., “¿Los servicios de consultoría pueden ayudar a mejorar la competitividad de la PYME?”, Colegio de Economistas de España, Madrid, 2006.

Si las empresas no demandan los servicios de consultoría debido a su desconocimiento o a la negativa de cambiar y adaptarse a la dinámica global, la industria debe crear una oferta tal que sea atractiva para sus futuros clientes.

Pero ¿cómo hacerlo? Las empresas de consultoría por naturaleza deben ofrecer un producto de valor agregado, y este producto es el conocimiento. Sin embargo este conocimiento no se vuelve indispensable si no es compatible con las necesidades del cliente, y es entonces cuando se debe entender que las pequeñas y medianas empresas es un sector que requiere de un apoyo integral. Alguien que las conozca y reconozca tanto capacidades como deficiencias y pueda entonces convertirse en una ventaja sobre otro tipo de consultores. Si a lo anterior se le añade la promoción o divulgación del servicio, entonces el mercado crece y se amplía.

Resulta claro que en México, las PyMEs han presentado constantes problemas para su crecimiento y permanencia en el mercado. El impulso que se les da en la mayoría de las ocasiones no está focalizado adecuadamente ni es garantía de su desarrollo.

Pareciera que para el sector público es necesario apoyar a estas empresas por su impacto en el empleo, lo cual no es un argumento equivocado, pero la intención más allá de ello debe ser su contribución al mercado nacional en términos de producto, ingreso e integración de cadenas productivas. La realidad mexicana es que las PyMEs tienen una participación limitada en el comercio exterior, acceso limitado al financiamiento, capacitación deficiente de su personal o recursos humanos, carecen de una vinculación con el sector académico así como una cultura de innovación de procesos y desarrollos tecnológicos.

De acuerdo a la Secretaría de Economía de las empresas que anualmente se establecen:

- ✚ Tan sólo el 10% tiene posibilidades de desarrollarse en la economía formal.
- ✚ El 25% tienen escasas posibilidades de desarrollo y generan recursos de supervivencia.
- ✚ El 65% desaparece antes de dos años de vida, y de éstos el 66% lo hace por falta de capacitación adecuada y oportunidad.

Con estos argumentos puede pensarse en la consultoría como una alternativa de apoyo, asesoría y continuidad de las pequeñas y medianas empresas. Sin

embargo lanzarse a ello sin la suficiente información para tomar una decisión no es tan razonable. Existen una serie de factores que deberían tomarse en cuenta para decidir o no por formar parte de la oferta de servicios de consultoría.

Un elemento básico que cualquier futuro consultor consideraría es el ingreso. La consultoría es un negocio de muchos billones de dólares que ha estado creciendo a ritmos realmente importantes de más del 20% anual durante una década³⁴ (90's) y a pesar de los escenarios sombríos acerca de la economía global parece que seguirá haciéndolo durante un futuro previsible.

De hecho, señala Lambert, las dificultades actuales y el crecimiento del reparto entre la competencia significan que el equilibrio de la cuota de mercado se está inclinando hacia las pequeñas empresas, y esto es una ventaja para quienes desean implementar una. Sobre todo cuando realmente se ofrece un valor agregado, acorde a las necesidades de los clientes potenciales e intervenciones de calidad que pueden ser incrementadas por las deficiencias de los demás.

Está claro que a pesar de los pronósticos positivos para este sector, existe riesgo - como en todo - pero se debe tener presente que la consultoría es de las pocas profesiones en que los beneficios se pueden alcanzar sin que virtualmente se tenga nada más como activo o bienes *la masa gris* de cada persona.³⁵ Para tener éxito no se necesitan de grandes oficinas, equipos caros o transporte de lujo. El negocio es complicado, tener el conocimiento de valor adecuado lo es aún más, pero la creatividad, el entusiasmo y el aprendizaje constante son una gran alternativa.

Por esta razón en el apartado siguiente se presenta un modelo de Consultoría Financiera enfocado al apoyo de las pequeñas y medianas empresas. El objetivo es presentar de forma teórica su funcionamiento utilizando ciertos elementos básicos que van desde lo más simple como el concepto de la empresa (entendiendo su visión, misión y estrategias) hasta el plan operativo, fiscal y financiero que en resumen constituyen la viabilidad de llevarse a cabo.

El modelo muestra grosso modo la forma en cómo debería funcionar una empresa de consultoría y al mismo tiempo es una propuesta que busca crear consciencia de cuan fundamental es el trabajo de un consultor que es capaz de ofrecer servicios de calidad y valor. Así, se puede contribuir en una primera fase a la durabilidad de las PyMEs, su crecimiento y posterior desarrollo, y espera

³⁴ Tom Lambert, *Manual de Consultoría. Cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría*, Gestión 2000, Barcelona 1999, página 30.

³⁵ *Ibidem*.

que estos hechos afecten de forma directa en el desarrollo económico local y nacional.

II. Definición de Consultoría

La Consultoría de Empresas es un servicio profesional que ayuda a las empresas a analizar y resolver problemas prácticos y a transferir prácticas eficaces de una empresa a otra.³⁶

A través de sus 2 consultores calificados en la identificación e investigación de problemas relacionados con el financiamiento y administración de los recursos en un principio y, procedimientos, operación y planeación en una segunda instancia, se harán recomendaciones de medidas apropiadas acerca de los problemas identificados y prestarán tanto asistencia como seguimiento en la aplicación de dichas recomendaciones

La consultoría está caracterizada por:

- ✚ Proveer un servicio de valor agregado que se fundamenta en el conocimiento intelectual acerca de las pequeñas y medianas empresas, principalmente en lo que respecta al acceso al financiamiento y el uso de los recursos financieros.
- ✚ Imparcialidad del consultor.
- ✚ No hay autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas; el servicio que ofrece es en esencia un servicio consultivo, es decir, para asesorar no para dirigir a las empresas..
- ✚ Máxima participación del pequeño empresario en todo lo que se realiza.

Al constituirse como una empresa, la consultoría adquiere la forma jurídica bajo la cual se dé de alta. No se considera ventajoso optar por la figura de *Responsabilidad Limitada* ya que la consultoría es una actividad que exige poca inversión sólo aquella básica como acceso a la información, transporte y tiempo para ejecutarla.

La forma más simple para hacerlo es *Propiedad Única* o bien como *Persona Física*, ya que en este caso el consultor es responsable de sus propias deudas. Algunos clientes pueden ver la contratación de servicios más comprometida ya que va por delante el nombre. Sin embargo, en estos términos se supone un

³⁶ Jairo Toro Díaz, *Exportación de Servicios de Consultoría Financiera a Centro América (Ponencia)*, en Quinto Encuentro Internacional sobre Globalización Financiera, www.eumed.net.

consultor independiente y para efectos de este modelo se trata de una empresa con cuatro consultores quienes se encuentran bajo la figura de una *Sociedad*.

A pesar de lo poco fiable que pueda resultar, en términos de deudas ajenas, lo cierto es que una empresa constituida legalmente bajo esta forma presenta importantes ventajas. 1. Acceso a certificaciones públicas, 2) Capacidad de asociar de forma paulatina a más consultores, 3) Incremento en la oferta de servicios y 4) Publicidad y renombre.

III. Función de los Consultores

La mayoría de los consultores experimentados incursionan en la práctica privada a medida que les hacen otras ofertas. A veces se pasa a consultorías mayores que quieren reforzar o desarrollar su equipo o simplemente se dedican a realizar sus propias actividades. Estos movimientos enriquecen la vida del consultor por la experiencia adquirida.

Pero el punto de partida de la consultoría es establecer qué clase de consultor se desea ser: Generalista o Especialista. La razón es evitar confusiones en el mercado potencial ya que usualmente existe una muy clara desconfianza hacia las personas que dicen tener muchas aptitudes.

Si uno desea ser Especialista es porque pretende dedicarse a una sola disciplina o industria aunque probablemente con ello se puede ser vulnerable a las depresiones del sector. Sin embargo, siempre y cuando no sea previsto el problema, los resultados son negativos. Por el contrario, si el consultor es capaz de prever las fluctuaciones de su mercado, las posibilidades de que le vaya bien son altas ya que el hecho de que existan pocos competidores en una industria que se considera en declive, implica una oportunidad de negocio.

Por otro lado, si se decide ser Generalista es porque probablemente se tiene una amplia gama de habilidades que son transferibles a través de las diferentes industrias. Esto no significa que esté mal, pero se debe tener en cuenta que uno de los productos que vende el consultor es Credibilidad. Por ello, si la confianza es débil, incluso siendo la persona más plausible, no se obtendrán resultados.

Una de las mejores formas para evitar la falta de confianza es presentarse con cada cliente como un verdadero especialista en el área de mayor necesidad inmediata. Es importante considerar que en general, un especialista tiene cierta tendencia a cobrar unos honorarios más altos.

No obstante, en esta empresa de servicios se supone que los consultores se dedican a esta labor sin comprometerse por otros lugares y sin realizar empleos alternativos. Lo cual, es preciso reiterar, no significa que no sea una posibilidad, ya que la profesión de consultor es muy amplia y permite realizarse en varias áreas interactuando con personajes diferentes.

Pero en una primera etapa la idea es concentrarse en las necesidades de un tipo particular de cliente: PyMEs y ello exige tanto tiempo como compromiso. Este segmento de mercado será la base para las operaciones de la empresa. Al tiempo, la intención será abarcar clientes más grandes y otro tipo de necesidades como requerimientos legales, administración de riesgos, administración de proyectos y operaciones, etc.

Por lo pronto, el mayor grado de relación además de *cliente-consultor* es aquella que se logra con programas que certifican al profesional. Como el Programa de Consultoría General, Programa Moderniza y Consultoría Empresarial PyME-JICA a través de la Secretaría de Economía.

Una vez decidido el *tipo* de consultor que será, las actividades a realizar, son:

1. *Ser entrenador y educador*

Esta es la actividad más esencial ya que el consultor debe ser innovador y experimentado. La diferencia con las consultorías tradicionales es que en esta, no puede permitirse ser únicamente un experto en el tema porque con ello no se garantiza la permanencia y crecimiento de las PyMEs. La idea es desarrollar la capacidad del cliente para solucionar sus propios problemas, no hacerlo dependiente de los servicios.

En esta empresa el consultor debe mostrar sus habilidades tanto de asesor como de un maestro. Alguien que comparta sus conocimientos para dejarle al cliente las herramientas y autonomía necesarias para resolver en un futuro sus propias dificultades. Si esto sucede, las empresas aprenderán y crecerán con la experiencia.

2. *Colaborar en la solución de problemas*

3. *Identificar alternativas*

4. *Aportar conocimientos y capacidades esenciales.*

Una empresa llama a un consultor cuando no dispone de recurso humano capaz de enfrentar un determinado problema con la misma probabilidad de

éxito. Tal problema requiere usualmente el uso de muchas técnicas y métodos nuevos.

1. *Prestar ayuda intensiva en forma temporal.*

Los consultores sólo intervienen el tiempo necesario y dejan la empresa una vez que han terminado su tarea.

a. Consultoría Financiera

El área de concentración de la consultoría es la relacionada con las finanzas. Éste rubro juega un papel fundamental en la operación de los clientes, ya que en una primera instancia sirven para promover la creación de una empresa y una vez funcionando, son básicas para mantenerse al corriente en sus operaciones.

Hoy en día, tal como se ha visto a lo largo de la investigación, difícilmente se puede adquirir algún tipo de financiamiento tanto de la banca privada como la pública. Aquella por ser demasiado cara y limitada a organizaciones que sí pueden pagar las tasas elevadas e intereses. Existe un problema claro en el sistema financiero mexicano y es promovido por la falta de conocimiento de las diferentes alternativas del mercado, e incluso por el simple hecho de saber cómo negociar o actuar. En términos de la banca de desarrollo, el gran problema es la falta de promoción de sus diferentes modalidades de apoyo.

Suponiendo una vez que la empresa está en funcionamiento, otro obstáculo es la falta de conocimiento para saber cómo realizar de forma eficaz sus operaciones comerciales y también como medir sus resultados. Para ello, el consultor en cuestión deberá realizar lo siguiente:

1. Evaluaciones financieras, es decir cómo está trabajando la empresa, cómo gasta, cómo opera en términos monetarios. Si necesita financiamiento, arrendamiento, capital o con sus propios recursos puede administrarse.
2. En términos más amplios deberá llevar a cabo análisis acerca de cuál es el área problemática dentro de la empresa: calidad, marketing, administración, finanzas, etc. Una vez realizado el análisis, dará paso al diagnóstico de mejora.

3. Proyecciones. A pesar de las recomendaciones, conocimiento y experiencia del consultor, es necesario pensar a futuro realizando pronósticos acerca de la operación de la empresa en determinados escenarios a fin de que ésta sea capaz de responder ante cualquier dificultad.
4. Colaborar en el mejoramiento de la entidad a través de la enseñanza y aprendizaje de los empresarios.

IV. Plan Estratégico

a. Misión

Consultoría joven, moderna e innovadora dedicada a asesorar y proveer de servicios financieros al mayor número pequeñas y medianas empresas, a fin de que éstas se puedan desarrollar productivamente y puedan contar con una base de educación financiera óptima para mantenerse en constante crecimiento.

b. Visión

Ser la consultoría líder en el mercado mexicano y la referencia primaria de las PyMEs para el sector financiero.

c. Valores

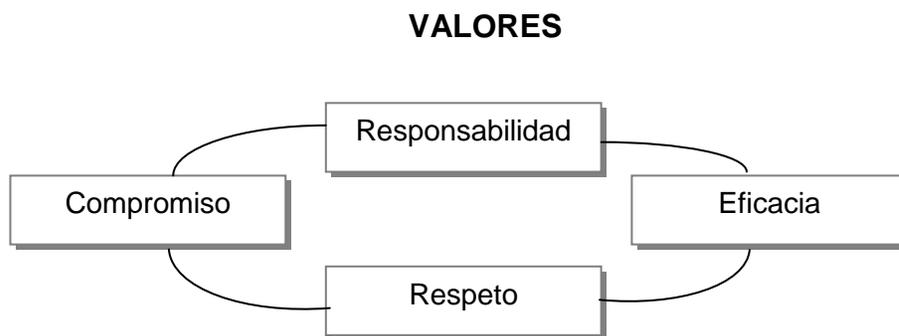


Figura 2.

d. Estrategia

De acuerdo a Porter, la ventaja competitiva de una empresa ofrece altas tasas de rendimiento independientemente de las condiciones de su sector. Para poder lograr esto, las ventajas estarán en función de los costos bajos y la

diferenciación, que, en conjunto con la actividad de la empresa crean tres estrategias genéricas: *liderazgo de costos*, *diferenciación* y *enfoque*.

Para definir qué estrategia utilizar es preciso reconocer cual es la ventaja competitiva de la empresa, y para ello una búsqueda a través de la Cadena de Valor de Porter, permite identificar la fuente de ganancia de la empresa.

Sin embargo a lo largo de este trabajo se ha resaltado la ventaja que constituye el conocimiento como recurso intangible dentro de la empresa y la importancia de los consultores al poseer información de valor.

Dentro de la teoría de la Competitividad, la ganancia de una empresa se deriva precisamente de las ventajas que posee y explota al contar con algún recurso físico, humano, tangible o intangible, social, político o institucional que la coloca en una posición en el mercado que le permite obtener ganancias por encima de la media.

De esta forma, no cabe duda que el beneficio de la empresa se deriva del trabajo y éste está en función del conocimiento. El valor del conocimiento es la fuente de ganancias de esta empresa y su estrategia es la siguiente:

No se puede optar por una de las tres estrategias genéricas en la medida que son concebidas como estáticas. Solucionan un caso particular para un sector o industria, pero no son suficientes bajo el contexto actual de rápida adaptación y flexibilidad de las empresas.

La consultora une estas estrategias. Por un lado tiene costos bajos al no crear un producto físico ni requerir fuertes cantidades de inversiones porque su capital es netamente intelectual. Por otro lado, el enfoque le permite acercarse a un segmento específico del mercado, atiende a pequeñas y medianas empresas y se especializa en los servicios de consultoría que estas requieren, de tal forma que se vuelve más eficiente.

Al definir un objetivo estratégico, puede diferenciarse de otro tipo de consultoras que tienen una cobertura más amplia y se dedican a proveer la mayoría o todos los servicios de consultoría.

Aunque la diferenciación puede desaparecer cuando se es copiada, la consulta deberá desarrollar medidas innovadoras para el mercado. Esto es, implementar una estrategia dinámica y proveer de servicios “*únicos*” para la industria. Un ejemplo de ello es apoyar a las PyMES a través de educación financiera.

Como el lector podrá notar, la base de la estrategia radica en el tipo de mercado objetivo y en los servicios que se ofrecen, son más específicos, cubren las necesidades de las PyMEs. Mejor aún, esto no requiere una gran inversión ni costos elevados al tratarse prácticamente de una típica empresa de servicios.

En términos de marketing y comunicación la clave será recurrir a ferias que promueva el gobierno federal y estatal, así como otros organismos e instituciones privadas que busquen incrementar las relaciones empresariales. (*Networking*).

V. Plan de Negocios

a. Análisis de la industria

Se ha dicho con frecuencia que la industria de la consultoría es un tema nuevo en el mapa de la economía del conocimiento. Su desarrollo a lo largo de los años se ha mostrado desapercibido y ha carecido también de apoyo al desconocerse sus efectos positivos sobre sus clientes y/o empresas. También se ha proporcionado de forma breve un panorama sobre los antecedentes de las consultorías en México, tomando como base las estadísticas proporcionadas por la Cámara Nacional de Empresas de consultoría, no sin antes advertir de sus limitaciones al no conformar todo el universo de empresas de este rubro.

Por tal razón dimensionar el mercado actual de las consultorías resulta una tarea un tanto difícil cuando no hay estadísticas precisas acerca de este segmento. Un acercamiento podría realizarse con los datos provenientes del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en la partida de Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos.

De acuerdo con los datos del Censo Económico 2009 y utilizando a los Servicios Profesionales Científicos y Técnicos como referencia de la industria de la consultoría, el sector ha generado ingresos por prestación de servicios de \$165,400.227 millones de pesos durante 2009, lo que representa el 8% del total nacional. Ha empleado 570,637 personas y su valor agregado censal bruto asciende al 2% del nacional, esto es, \$94,991.339 millones de pesos. En el periodo que va de 2002 a 2009 los servicios profesionales crecieron en promedio 7%, su mayor nivel se alcanzó en 2004 con un crecimiento del 11%.

De lo anterior se desglosa que en México hay 90,246 unidades económicas dedicadas a este sector, donde 1 de cada 7 unidades se localiza en el Distrito

Federal (véase cuadro 18). De esta misma forma, dentro la partida se puede obtener de forma más detallada el número de empresas dedicadas a los Servicios de Consultoría y con ello precisar el campo de actividad, el mercado potencial y el número de competidores a los cuales se enfrentaría la consultoría financiera.

Específicamente los servicios de Consultoría se localizan en su mayoría en el Distrito Federal dadas las ventajas geográficas y de comunicación que la capital posee. De acuerdo a los datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), 1 de cada 4 empresas dedicadas a este rubro se encuentran ubicadas en el centro del país, con lo cual se podría argumentar que existe una elevada concentración de consultorías que podría dificultar el acceso a este mercado. Sin embargo es necesario precisar el número de competidores directos - por lo menos los enfocados en consultoría administrativa y gerencial - que existen en el Distrito Federal e incluso a nivel nacional, sobre todo si la intención es ampliar la oferta a otros lugares del país.

De esta forma, el número total de competidores directos es de 472, y los potenciales serían de 1,844, logrando un total nacional de 2,316 empresas de consultoría (véase cuadro 19).

Cuadro 18

APROXIMACIÓN AL MERCADO DE LAS CONSULTORÍAS
(Unidades Económicas 2010)

Actividad	Nacional	Distrito Federal
Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos	90,246	13,809
Servicios de Consultoría Administrativa, Científica y Técnica	4,036	1,076
Servicios de Consultoría en Administración	2,270	696

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), INEGI,

COMPETIDORES DIRECTOS
(Unidades Económicas 0-5 empleados 2010)

Actividad / Tamaño	Nacional	Distrito Federal
Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos	70,925	8,754
Servicios de Consultoría Administrativa, Científica y Técnica	2,316	472

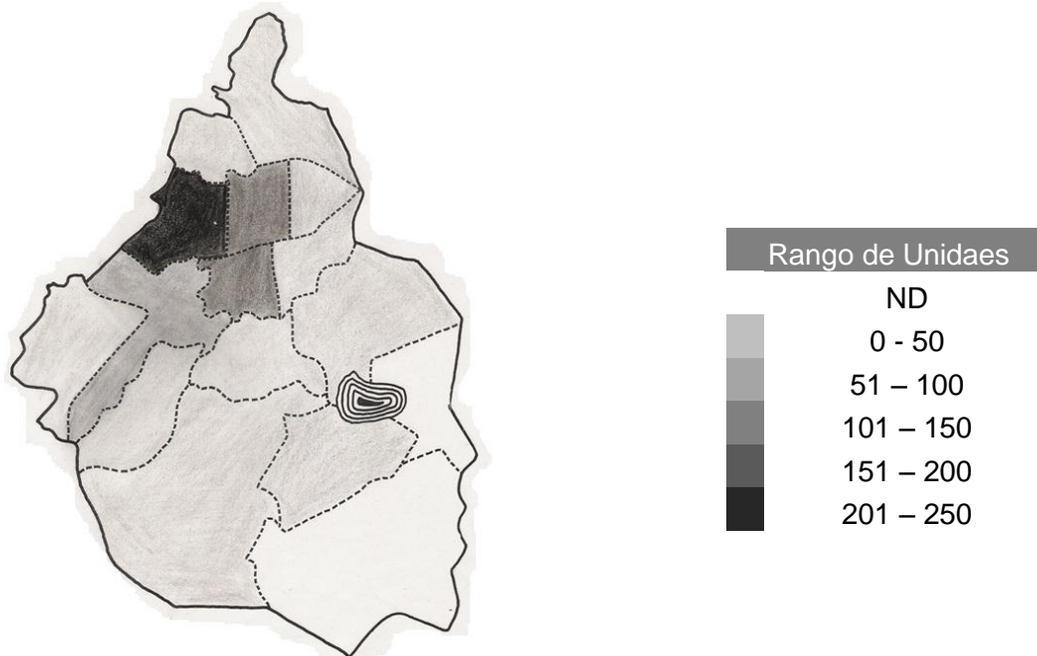
Fuente: Elaboración propia con base en datos de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), INEGI,

UBICACIÓN DE COMPETIDORES.
(Distrito Federal)

Delegación	Unidades Económicas	Participación
Álvaro Obregón	61	9%
Azcapotzalco	13	2%
Benito Juárez	155	22%
Coyoacán	33	5%
Cuajimalpa	10	1%
Cuauhtémoc	167	24%
Gustavo A. Madero	14	2%
Iztacalco	5	1%
Iztapalapa	6	1%
Magdalena Contreras	2	0%
Miguel Hidalgo	209	30%
Tlalpan	11	2%
Venustiano Carranza	9	1%
Xochimilco	1	0%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), INEGI,

UBICACIÓN DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA



Fuente: Elaboración propia con base en datos del DENU

La empresa por crear se ubicará en la Delegación Cuauhtémoc, que participa con el 24% del total de unidades económicas de este tipo en el Distrito Federal (DENU). Posee ventajas importantes en relación a la ubicación y comunicación con las empresas. Por dar un ejemplo, tan sólo en la zona norte se lograría una adecuada relación con un número importante de empresas en la zona industrial de Vallejo.

b. Mercado Potencial

Para poder definir el mercado objetivo de la consultoría y en consecuencia la demanda potencial, debe tenerse en cuenta el número de empresas de acuerdo al tipo de actividad económica y a su vez clasificarlas por su tamaño ya que la empresa está orientada a ofrecer sus servicios a las PyMEs. En el cuadro 21 está la clasificación de las empresas de acuerdo al Diario Oficial de la Federación.

TAMAÑO DE EMPRESAS SEGÚN TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA
(Personas)

Tamaño / Actividad	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	Más de 251	Más de 101	Más de 101

Fuente: Diario oficial de la Federación 2002.

Una vez teniendo en cuenta lo anterior, el mercado de la consultoría estará basado en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector industrial y las pequeñas y medianas del sector servicios. Se está hablando de un total de 50,298 unidades económicas para el área elegida que es el DF, y potencialmente hay un mercado de 570,850 unidades económicas más.

Por lo pronto, se descartan las micro empresas en esta área no por su valor, sino porque es más difícil convencer a un micro empresario en pagar una asesoría o seguir sin ningún costo adicional en su balance.

UNIDADES ECONÓMICAS POR TAMAÑO Y SECTOR
(Nacional)

Tamaño / Actividad	Industria^a	Comercio^b	Servicios^c
Micro	450,075	1,985,035	1,498,151
Pequeña	30,574	37,716	119,614
Mediana	9,189	10,382	11,696
Grande	3,400	3,770	7,965

^a Industrias Manufactureras + Eléctrica + Minería + Construcción

^b Comercio al por mayor + Comercio al por menor

^c Excepto: Actividades Gubernamentales y Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), INEGI,

Cuadro 23

UNIDADES ECONÓMICAS POR TAMAÑO Y SECTOR (Distrito Federal)

Tamaño / Actividad	Industria ^a	Comercio ^b	Servicios ^c
Micro	29,447	200,124	144,623
Pequeña	3,686	4,596	13,947
Mediana	1,152	1,540	2,066
Grande	289	596	1,527

^a Industrias Manufactureras + Eléctrica + Minería + Construcción

^b Comercio al por mayor + Comercio al por menor

^c Excepto: Actividades Gubernamentales y Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), INEGI,

De acuerdo a la CNEC estima que la demanda total de servicios de consultoría en 2009 alcanzó alrededor de US\$ 5.0 billones distribuidos de la siguiente manera:

- ✚ Sector privado US\$ 1500 millones
- ✚ Gobierno federal US\$ 2000 millones
- ✚ Estados US\$ 1500 millones

c. Demanda del Sector Público

No sólo el sector privado es cliente de los servicios de consultoría, el gobierno federal, las dependencias y entidades pueden convertirse en clientes de esta industria. Sin embargo no hay información oficial que hable del uso de

consultores sobre todo en términos de consultoría estratégica; la relación más cercana ha sido con Consultoría de Ingeniería.

De hecho, de acuerdo a un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo en colaboración con la Secretaría de la Función Pública, se entrevistaron a dependencias, entidades y asociaciones profesionales mexicanas. Los resultados revelaron que para estos actores el mercado mexicano de las consultorías tiene varios obstáculos relacionados con 1) su Regulación, 2) la volatilidad de los presupuestos públicos, 3) problemas conceptuales de la demanda.

En resumen, consideran que la industria no es eficiente en términos de niveles de competitividad, profundidad de servicios y calidad de resultados.

En relación al *Marco institucional* existente, mucho se argumenta que no garantiza la calidad de los proyectos que el gobierno tiene contemplados en sus programas y por tanto, al representar una proporción primordial de los ingresos de la industria, su falta de participación ha afectado al crecimiento de la misma. En la actualidad, del total de las compras del gobierno federal, los servicios de consultoría representarían menos que un 3%.³⁷

El mismo estudio señala que durante 2009 la demanda del gobierno federal de Estados Unidos se estima en US\$100 billones (18% de las adquisiciones federales), por lo que al realizar una proporción basada en el producto de cada país, en México la demanda sería de 4 a 5 veces menor en relación a aquel país.

Con respecto a la volatilidad de los presupuestos públicos, destacan las altas y bajas relacionadas con el ciclo económico; motivo por el cual no se puede establecer una demanda constante ni creciente de los servicios de consultoría al mismo tiempo que una *demandas superficial* provoca limitaciones en los diseños e investigaciones. Con demanda superficial se pretende establecer el problema que existe en relación a la planificación de varios sectores, donde diferentes entidades no tienen definido un objetivo por el cual recurrir a los servicios de consultoría ni mucho menos los beneficios que se podían derivar de una adecuada participación de los consultores. Ejercen su gasto como una partida discrecional.

³⁷ Gian Enrico Casartelli, *Desarrollo de la Industria Consultora de México: Direcciones Estratégicas, Agenda de Acciones y Política*, Banco Interamericano de Desarrollo, Diciembre 2010, página 19.

Un acercamiento para medir la demanda por parte del sector público podría ser observar el comportamiento de su gasto, sobre todo de la partida de Servicios Personales. Se puede ver desde dos puntos: el Gasto Corriente y el Gasto de Capital.

Desde la perspectiva del *Gasto Corriente* se pueden considerar los Servicios Personales en la medida que agrupan remuneraciones del personal al servicio de los organismos públicos, así como prestaciones y gastos de seguridad social, de carácter transitorio o permanente. Es por ello que no se puede cuantificar de una forma más específica qué proporción de las remuneraciones se relacionan con los servicios de consultoría.

Se podría considerar parte del Gasto de Capital en la medida que constituye parte de un proyecto institucional o una inversión. Un ejemplo claro radica en la consultoría destinada a administrar o diseñar un proyecto de obra pública. El gran problema es que se desconoce si las dependencias - en caso de haber demandado estos servicios – los ubicaron en gasto corriente o de capital.

Con todo, aquí se presentan ambas partes del gasto público en donde, los Servicios Personales representan la mayor proporción del gasto corriente con un 13% en promedio durante el período; aunque esto resulta lógico por los componentes de la partida que incluyen salarios y pensiones a todo aquel que dependa de los organismos.

Por el lado del gasto de capital, los servicios personales ni siquiera son significativos en el total del gasto público (véase cuadro 24) pero es importante destacar que en ambos casos no se han vuelto a alcanzar los niveles de 2004.

GASTO NETO EJERCIDO EN EL SECTOR PÚBLICO FEDERAL POR CAPÍTULO ECONÓMICO
(Millones de pesos corrientes)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Total	1,810,831.6	1,988,304.3	2,374,303.1	2,852,546.8	3,619,563.2	3,538,968.3
Gastos corrientes	1,288,741.7	1,416,621.8	1,610,171.9	1,995,203.3	2,417,825.3	2,406,122.7
Servicios Personales	281,799.3	287,270.9	312,137.8	339,500.3	402,058.6	490,088.7
Gastos de Capital	253,261.3	279,428.0	325,303.7	418,985.6	648,747.0	616,980.3
Inversión física	90,740.5	80,760.6	94,343.5	102,902.1	157,702.9	373,239.8
Servicios personales	130.0	114.5	128.6	127.4	151.4	67.6

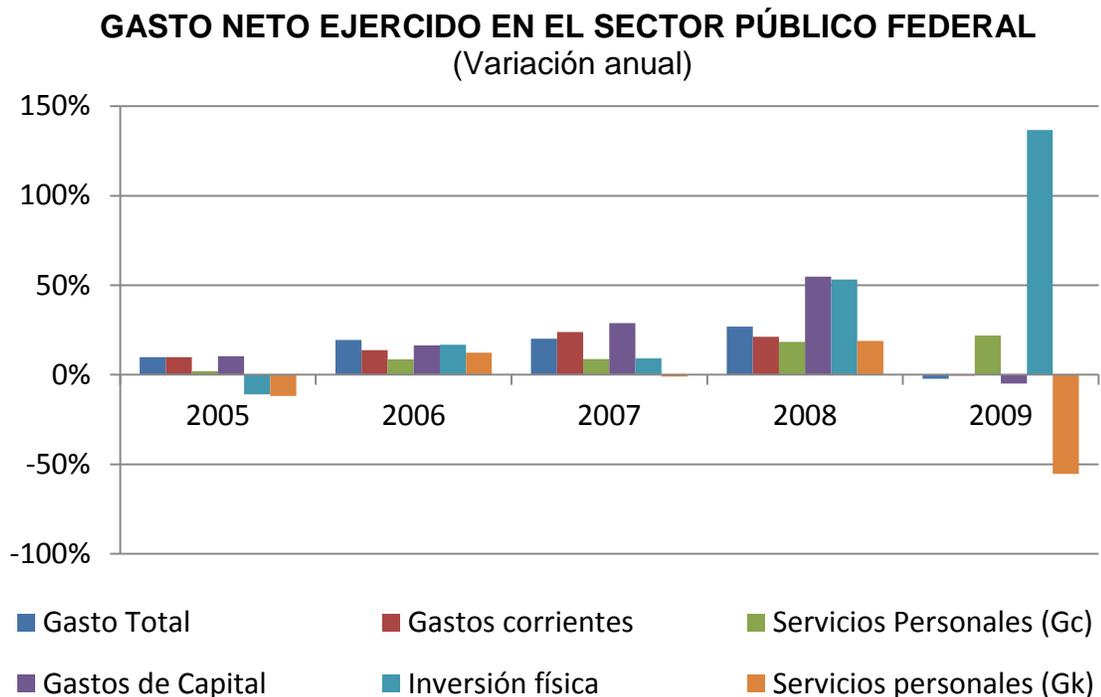
Fuente: El Ingreso y el Gasto Público en México 2010, INEGI.

Lo anterior podría implicar dos cosas. Por una parte un mercado deprimido por la baja participación del Estado como promotor de la economía. Ello visto desde la perspectiva de su gasto en capital ya que con la gráfica 15 se puede argüir las pocas intenciones de realizar gasto a largo plazo invirtiendo en proyectos que podrían convertirse en empleos, mayores ingresos y crecimiento económico.

Si el lector nota los crecimientos abruptos de 2009, debe pensar en el enorme gasto que usualmente se hace de obra pública hacia finales de las gubernaturas en las entidades. Es importante resaltar que a mediados de 2010 hubo elecciones en 15 estados de la República. Además los crecimientos son en Inversión Pública, no así en Servicios Personales.

Por el otro lado, el escaso interés en demandar los servicios de consultoría, mismos que podrían no sólo contribuir en el diseño y aplicación de proyectos de obra pública; sino que podrían convertirse en un importante estímulo por parte del gobierno quien apuesta a este sector e incentiva al sector privado en hacer lo mismo.

Gráfica 18



Fuente: El Ingreso y el Gasto Público en México 2010, INEGI.

d. Benchmarking

En el cuadro 19 se pueden observar el número de competidores directos en el Distrito Federal. Se trata de 472 unidades económicas que concentran los servicios de Consultoría Administrativa, Científica y Técnica. Sin embargo, no se puede considerar este número como el total de la oferta del mercado sobre todo si el tipo de consultoría con mayor presencia se refiere a las empresas relacionadas con la ingeniería.

No obstante si se observa la oferta de servicios de las consultoras más importantes del país, muy probablemente se comprenda el carácter y tendencia del mercado nacional, el cual de forma anticipada, se puede decir, está enfocado a las grandes empresas y corporativos quienes requieren de proyectos de consultoría específicos que les permitan identificar nichos de mercado o bien, sólo los servicios tradicionales como asesoría fiscal y legal.

Para realizar este breve análisis de la situación y tendencia del mercado de la consultoría y destacar sus jugadores más importantes, es preciso dividir en dos grandes partes el tipo de demanda nacional. Tal como se ha mencionado, existe la demanda por parte del sector privado y la demanda público. Como ventajas de la primera está el conocimiento y valoración de los servicios de consultoría como una estrategia de crecimiento en las empresas.

Cuadro 25

CUADRO RESUMEN: DEMANDA DE CONSULTORÍA

Demanda	Ventajas	Desventajas
Sector Privado	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento y valoración de los servicios de consultoría como estrategia de crecimiento en las empresas	<ul style="list-style-type: none">• Demanda cubierta por grandes empresas de consultoría.• Incertidumbre en pagos.
Sector Público	<ul style="list-style-type: none">• Pago seguro por los servicios otorgados.	<ul style="list-style-type: none">• Demanda en función del nivel presupuestal

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, hablar de la empresa más importante de consultoría que ofrece servicios de Asesoría Financiera resulta complejo en la medida que existe una industria concentrada por cuatro grandes consultoras (cuadro 26), con un amplio portafolio de servicios donde los aspectos financieros representan tan sólo una proporción. Por dar un ejemplo, Deloitte tiene ingresos por servicios financieros de aproximadamente \$2.0 millones de dólares.

Si bien es cierto que el gobierno también tiene demanda de servicios financieros y que aquí existe una mayor variedad en los competidores al incluir despachos, universidades y bancos, la mayoría siguen enfocados en aspectos fiscales y de nómina.

En los cuadros 27 y 28, se encuentran enlistadas las consultoras más importantes en México, catalogadas por tipo de demanda.

Si se utiliza el ingreso anual como referente del mercado, se estaría diciendo que Deloitte es el tipo de consultora a seguir. Sin embargo, este es un hecho poco objetivo dado que la empresa es una firma mundial cuyos ingresos como parte de un grupo que se encuentra en más de 140 países, corresponden en un 44.8% a sus operaciones en Norteamérica.³⁸

Por otro lado, si se utiliza el ranking de las empresas que satisfacen la demanda de servicios financieros del estado, entonces Excel Technical Services de México sería la consultora líder, pero de la misma forma sería un argumento erróneo en tanto la empresa se dedica a la contratación y administración de personal.

De acuerdo al ranking de la CNEC acerca de las 50 empresas de Consultoría más importantes de México 2010, los servicios más aproximados a los objetivos de la consultoría que aquí se establece, son los que ofrecen las universidades en la medida que tienen como prioridad capacitar a las empresas, establecer una relación cliente-consultor menos dependiente y al contrario, crear en ellas la habilidad de solucionar sus propios problemas porque han aprendido cómo hacerlo.

³⁸ Deloitte, Reporte Financiero 2010. <http://www.deloitte.com>

LAS 4 GRANDES CONSULTORAS.

Consultora	Servicios	Facturación Mundial (Millones de dólares)	Fact. México (Millones de dólares)	Empleados (mundial)
Deloitte	Auditoría, consultoría, asesoría financiera, administración de riesgos y servicios fiscales.	\$ 26,578	\$ 356	170,000
KPMG	Auditoría, impuestos, servicios legales y asesoría.	\$ 20,630	\$ 127	140,000
PricewaterhouseCoopers	Auditoría, consultoría, impuestos y servicios legales.	\$ 26,569	\$ 124	161,000
Ernest & Young	Asesoría, auditoría fiscal, transacciones y mercados de crecimiento estratégico	\$ 21,300	ND	141,000

LAS 10 EMPRESAS DE CONSULTORÍA MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO, 2010.

(Sector Público)

No.	Consultora	Servicios	Cliente	Importe de Proyectos o Fallos
1	Excel Technical Services	Administración de personal	SAE	\$ 200,000,000
2	Muebles y Mudanzas	Administración plurianual de bienes muebles	SAT	\$ 152,644,915
3	Cal y Mayor Asociados	Servicios para asesoría integral, gestión, supervisión y administración de la autopista	Banobras	\$ 107,577,167
4	Talentos Naturales	Outsourcing de nómina	NAFIN	\$ 71,008,803
5	Zaragoza Rocha y Asociados	Administración de personal	Financiera Rural	\$ 42,102,403
6	Tec de Monterrey	Capacitación	NAFIN, CNBV	\$ 35,307,803
7	Axa Assitance México	Administración de servicios médicos	CONDUSEF	\$ 33,600,000
8	Centro de Productividad Avanzada	Infraestructura de equipo de cómputo	FONDO	\$ 24,503,800
9	Servicios Administrativos BSS	Servicios para la implementación de una mesa de ayuda	Banobras	\$ 15,058,210
10	Grupo de Diseño por Computadora	Trabajos de investigación de campo	SFA-Durango	\$ 14,805,513

Continuación (Otras)

19	IPN	Capacitación	SAT	\$	5,671,554
23	Galaz Yamazaki, Ruiz Urquiza	Preparación y Evaluación de activos financieros	SAT	\$	3,600,000
24	ITAM	Capacitación	NAFIN, CNBV, SHCP	\$	3,103,457
29	Universidad Iberoamericana	Capacitación	NAFIN	\$	1,947,188
40	Universidad Autónoma Metropolitana	Elaboración de instrumentos de evaluación	SAT	\$	650,000
45	Universidad Autónoma de Guanajuato	Capacitación	SFA-Durango	\$	471,000

Abreviaturas

Banobras: Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos

CAPUFE: Caminos y Puentes Federales

CNBV: Comisión Nacional Bancaria y de Valores

CONAGUA: Comisión Nacional del Agua

CONDUSEF: Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

FONDO: Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura

GDF: Gobierno del Distrito Federal

ISSSTE: Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado

NAFIN: Nacional Financiera

PEMEX: Petróleos Mexicanos

SAE: Servicio de Administración y Enajenación de Bienes

SAT: Servicio de Administración Tributaria

SCT: Secretaría de Comunicaciones y Transportes

SEDESOL: Secretaría de Desarrollo Social

SFA- Durango: Secretaría de Finanzas y Administración del Estado de Durango

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

LAS 10 EMPRESAS DE CONSULTORÍA MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO, 2010.

(Sector Privado)

No.	Consultora	Servicios	Principales clientes
1	Grupo Sacmag	Ingeniería básica y de detalle, estudios ambientales	PEMEX, ISSSTE, Peñoles, SCT, Infonavit, GDF, Procter & Gamble
2	Centro de Investigación y Asistencia Legal y Técnica en Obras y Adquisiciones	Administración integral, diseño de proyectos	Sector construcción, comunicaciones, financiero, hidráulico, salud, vivienda, urbano, comercial, transporte
3	PÖYRY	Gerencia de proyecto	CONAGUA, SCT, Clientes privados
4	Scala, Supervisión, Consultoría, Asesoría y Laboratorio	Control de calidad y supervisión de obra	SCT, Inmobiliaria Parque Reforma, Servicios Corporativos Iberamerica
5	Promotora Accse	Auditorías, procedimientos, plan estratégico	BBVA-Bancomer, Metlife, GNP Seguros, Mapfre, General Motors, GEO,
6	VS México	Precios unitarios a integración y revisión de bases concursales	PEMEX
7	Pavimentaciones caminos y compactaciones	Construcción en general	SCT, CAPUFE, CONAGUA
8	Consultoría, redes y sistemas expertos	Consultorías informáticas, business intelligence	Universidad Tecnológica de Campeche, PEMEX Exploración y Producción
9	Grupo Diarqco	Ingeniería	PEMEX Exploración y Producción, GPA Energy, Gob. Tabasco, Gob. Chiapas
10	Logit, logística informática y transporte	Asistencia técnica	Consejo estatal de Transporte y vialidad de Mexicalli, Gob. Coahuila, Gob. Sinaloa, Banco del Bajío, SEDESOL

Fuente: Ranking Las 50 empresas de consultoría más importantes de México, CNEC.

La radiografía en México establece que existe un número escaso de consultoras orientadas a asesoría financiera, por considerar que este es un aspecto que debería ser manejado al interior de las empresas, porque se ha interpretado de muchas formas o porque no representa gran complejidad. Lo cierto, es que resulta básico para el crecimiento de las organizaciones y se vuelve casi imprescindible al hablar de las pequeñas y medianas empresas.

De esta forma, para la empresa que aquí se establece, existe una vasta oportunidad de negocios, no sólo en términos del mercado objetivo, sino de la oferta y competencia directa.

Siguiendo al líder del mercado, la empresa deberá ser capaz de ofrecer servicios de: asesoría financiera, administración de riesgos, capacitación y entrenamiento. Se desarrollará en un mercado poco atendido pero con urgencia de ser asesorado.

Los consultores deberán ayudar a las empresas pequeñas y medianas a saber cómo endeudarse, por qué, con quién y qué monto, a través de un proceso que comienza con un estudio de mercado, el conocimiento de la empresa y la elaboración de un plan de negocio que es requisito de cualquier entidad financiera.

e. Análisis SWOT

El objetivo de aplicar el análisis SWOT (por sus siglas en inglés) es el logro de metas a través del análisis de la organización. Este se resume de la siguiente forma:

Factores Externos a la empresa	Factores Internos (en la empresa)
(+) Oportunidades	(+) Fortalezas
(-) Amenazas	(-) Debilidades

i. Factores Externos

Oportunidades

Una de las oportunidades más grandes de la consultoría es el mercado mal atendido. En realidad son pocas las empresas que proveen los servicios de consultoría financiera, usualmente el objetivo es proveer un servicio tradicional de consultoría poco relacionado con áreas estratégicas o que se piensa debe ser atendido de forma interna como la administración de los recursos o la administración de riesgos. De esta forma, las empresas

competidoras se vuelven menos. Con los datos de la DENUE del total de las pequeñas consultoras, 1 de cada 5 está en el DF.

Además es importante resaltar que la mayoría de las consultoras ofrecen sus servicios a los corporativos, de tal suerte que el mercado de las micro, pequeñas y medianas empresas permitirá el crecimiento de la empresa y sus servicios.

Cuando la consultoría se encuentre funcionando y pretenda expandirse, tal como se ha visto existe un mercado potencial muy importante basado en el gran número de empresas de servicios e industriales a las cuales se podría llegar. En términos de la demanda, de acuerdo al informe anual de 2009 “¿Quién es quién en consultoría y servicios profesionales IT?” de InformationWeek³⁹, hay un gran número de empresas que solicita los servicios de consultoría en ramos como la implementación de aplicaciones empresariales con 44.9% y desarrollo de aplicaciones con 36.7%, mientras que la evaluación de riesgos tiene un 18.3% implicando así una oportunidad para ampliar los servicios.

Con lo anterior y dadas las condiciones de competencia en las empresas, así como la recurrente desaparición de pequeñas empresas, surge una gran necesidad del servicio. La Consultoría estará ahí para satisfacer este mercado, en principio abordará empresas pequeñas con un poder adquisitivo relativamente bajo pero con miras a empresas de mayores recursos financieros.

Otra oportunidad con respecto a factores externos, es la facilidad de acceso al programa de impulso a consultorías, como algunos promovidos por la Secretaría de Economía.

Amenazas

En términos de consultorías en general, la competencia crece conforme a las nuevas necesidades de los clientes o empresas que demandan asesoría especializada. Hoy en día es un requerimiento sustancial para lograr mejoras en las empresas o facilitar procesos.

Los cambios legislativos no presentan amenazas, de hecho resulta interesante observar cómo a raíz de los incrementos impositivos, mayor número de empresas buscan la reducción de costos.

En cuanto a las tendencias desfavorables en el mercado ciertamente existen factores a considerar como detonantes de riesgo, por ejemplo, el sector de

³⁹ InformationWeek, Revista líder en Tecnología de Negocios, participación publicitaria y lectoría. www.informationweek.com.mx

las consultorías puede estar también afectado por los ciclos de la economía, dado que una caída de inversión puede implicar reducción en la demanda de servicios financieros o por lo menos la suspensión temporal de los mismos.

Una amenaza latente y que provoca graves problemas de demanda es la escasa aceptación de los servicios por parte de las micro y pequeñas empresas, debido a que no cuentan con la cultura de ahorro e inversión e inclusive que carecen de recursos financieros para contratar.

ii. Factores Internos

Fortalezas

El personal de la empresa es el necesario y suficiente para mantener la consultoría dado que no se requiere de gran número de gente laborando al comienzo de ésta; los procesos administrativos serán lo más eficientes a fin de tener costos bajos, y el capital intelectual es el elemento clave al estar constantemente en capacitación.

De esta forma al contar con los conocimientos adecuados, necesarios y actualizados acerca de las oportunidades de inversión de las empresas de determinado tamaño (micro, pequeñas y medianas), permitirá convertirse en una consultoría acorde a las necesidades crecientes del mercado.

De hecho, en base al capital intelectual es la forma en la se reflejan las cualidades del servicio. De primera calidad, comprometido, con total seriedad y satisfacción al cliente.

Si bien, no hay un gran cúmulo de experiencia, sí hay interés por elegir y contratar a personas con características específicas como: facilidad de palabra para generar relaciones públicas para la empresa.

Finalmente por lo que respecta a los recursos financieros, existe la capacidad de solventar los gastos en que se incurra. No se requiere un capital enorme, ni grandes activos. Se pretende a futuro obtener un lugar propio no arrendado para operar, sin embargo estará dentro del balance los gastos que de una posible renta se derive. La idea es que al considerar la renta del lugar como parte del balance de la empresa, se podrá fijar el costo del servicio.

Debilidades

Más allá de deficientes habilidades gerenciales, la debilidad latente en la consultoría es la poca experiencia en el ramo debido a que se trata de una empresa joven.

En el caso de las medianas empresas a las que se pretende llegar en un futuro, se pueden presentar pocas oportunidades debido a que éstas ya cuentan con consultorías de cabecera o porque tienen preferencias por invertir o depositar sus recursos en instituciones financieras como los bancos, lo cual conlleva a un segmento de mercado contraído.

Sin duda la falta de capacitación es un obstáculo para el crecimiento de la empresa, encontrar personas capaces de proveer los servicios tal como la consultoría pretende. Seguir la cultura organizacional puede ser complejo y en ocasiones hasta costoso en la medida que genera conflictos internos y en los procesos, y en consecuencia la falta de calidad al no entender la esencia de la consultoría, podría ser percibida por el cliente.

Asimismo al no contar con personal capaz de soportar malas rachas, es decir, trabajo bajo presión en momentos de escasa certidumbre es también una debilidad necesaria de considerar, ya que como se mencionó previamente, los consultores son el elemento más importante de la empresa.

VI. Plan de servicios

❖ Asesoría en Financiamiento

Perspectiva

En años recientes la situación de la pequeña y mediana empresa se ha degradado debido a los constantes problemas económicos a nivel nacional y mundial. La política económica ha dejado de lado este sector para dar prioridad a otros títulos del Plan Nacional de Desarrollo, olvidándose que la base de crecimiento se encuentra al interior del país.

En este contexto poco se ha logrado para impulsar las oportunidades y acceso de financiamiento para las empresas. La banca de desarrollo no ha promovido que este sector económico logre establecerse y no desaparezca en el corto plazo; la banca comercial redistribuye su foco de inversión y promueve el crédito al consumo y otras actividades que no son generadoras de valor agregado.

La encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio ha demostrado que las altas tasas de interés y las mayores restricciones en las condiciones de acceso al financiamiento son los factores principales que inhiben la búsqueda de financiamiento a través de la banca y se opte por préstamos de proveedores.

Objetivos

- Presentar la gama de oportunidades de financiamiento existentes en el mercado para la pequeña y mediana empresa.
- Ayudar en la elaboración del Plan de Negocio como requisito para el otorgamiento del crédito.

Descripción

Con base en el conocimiento de las necesidades de la empresa solicitante, se creará un perfil del cliente para definir qué instituciones son las más adecuadas para el financiamiento.

Se define:

¿Verdaderamente se necesita el Financiamiento?

- Reestructuración
- Asistencia Técnica
- Capacitación

¿Se pueden recurrir a otras posibilidades de financiamiento?

- Asociación
- Arrendamiento
- Cooperativa
- Banco

Monto a solicitar. (Plan de negocio)

Posibilidad de pago. (Frecuencia)

Garantías

¿Se puede recurrir a la banca de desarrollo?

A través de estudios comparativos y un análisis adecuado de los diferentes programas gubernamentales, se le presentará al cliente otra posibilidad de financiamiento. Se tratará de incorporar el apoyo de la banca de segundo piso con sus esquemas de garantías.

Una vez que el cliente haya determinado la institución, se le dará seguimiento en el trámite y una capacitación acerca de la mejor utilización de los recursos. Lo más importante es compartir el conocimiento sobre el sistema financiero mexicano y sus instituciones a fin de que en un segundo proyecto el cliente pueda tomar decisiones propias.

Costo

El costo por proyecto, independientemente de su duración: \$ 7,525.00

Costo diario: \$ 1,505.00

Frecuencia de pagos

Por proyecto: 50% al inicio de la intervención; 50% al final de la misma.

Diario: una sola exhibición.

❖ Asesoría Financiera

Perspectiva

Como parte de los compromisos diarios de una empresa están los relacionados con el manejo de las finanzas. Cada empresa tiene que realizar el pago de sus pasivos o llevar a cabo la operación corriente. En ese sentido, es básico un adecuado manejo de los recursos y un conocimiento de cómo optimizarlos.

Las empresas compiten unas con otras, no sólo en términos de posicionamiento de sus bienes y servicios, sino en la forma en cómo realizan sus procesos. Resulta necesario para las empresas conocer su lugar en el mercado, reconocer sus ventajas competitivas y exponerlas.

Objetivos

- Asesorar a los clientes para mejorar su rendimiento mediante el ajuste a los procesos clave del negocio.

Descripción

Se parte del conocimiento de la empresa y los procesos que ésta realiza:

¿Para qué se gasta?

¿Es necesario ese gasto?

¿Cuál es la mejor forma de optimizar los recursos monetarios?

El servicio se vuelve completo al realizar un análisis financiero a los clientes aplicando una metodología que permita llevar a cabo un comparativo entre la situación de la empresa vs los competidores, se espera que la información sirva como base para realizar los ajustes necesarios y poder acceder a otros mercados.

Costo

El costo por proyecto, independientemente de su duración: \$ 7,525.00

Costo diario: \$ 1,505.00

Frecuencia de pagos

Por proyecto: 50% al inicio de la intervención; 50% al final de la misma.

Diario: una sola exhibición.

❖ Capacitación

Perspectiva

Uno de los objetivos más importantes de la consultoría es ser proveedor de servicios de calidad, ser comunicador, asesor y principalmente entrenador.

El conocimiento de valor se vuelve básico para las empresas que buscan crecer y desarrollarse en su sector, sin embargo, la codependencia de los consultores tiene efectos negativos si no se logran desarrollar las habilidades de cada empresa. La capacitación se vuelve trascendental para lograr estos objetivos ya que permite transmitir el aprendizaje que difícilmente se puede compartir.

Objetivos

- Desarrollar y exponenciar las ventajas del cliente a fin de incrementar su competitividad.

Descripción

Se han creado programas de capacitación de acuerdo a las principales áreas de conflicto para las pequeñas y medianas empresas: finanzas, administración, calidad, mercadotecnia y ventas. Los cursos están diseñados para el propietario de la empresa, administrador, profesionistas independientes, empleados y futuros empresarios

Costo

Por curso: \$ 7,525.00

Incluye: grupos de 10 personas máximo.

Frecuencia de pagos

Se realiza en una sola exhibición.

❖ **Elaboración y evaluación de Proyectos**

Perspectiva

La elaboración de un proyecto de inversión es clave para el acceso al financiamiento, por parte de la banca comercial y de desarrollo. Un plan de negocios abre la posibilidad de que una empresa pueda acceder a los recursos monetarios que le hacen falta y ejecute sus ideas.

Reconociendo que este es el punto de partida de cualquier negocio, se ofrece este servicio:

- A las personas que deseen crear una empresa, que tienen una idea y desean plasmarla metodológicamente.
- A las empresas con más de dos años en operación, a quienes se les hace una evaluación y diagnóstico acorde a sus objetivos.

Objetivos

- Crear los planes de negocios adecuados para que las empresas puedan llevar a cabo sus proyectos, ya sean complementarios o nuevos.

Descripción

El procedimiento para realizar los proyectos, se divide en 3 etapas:

Primera Etapa: Identificación de una necesidad, problema u oportunidad.

- La empresa identificará claramente cuál es el problema o necesidad.
- Recopilación de datos
- Se definen los requisitos que sean necesarios para establecer correctamente el problema.
- La identificación del problema da como resultado una serie de propuestas que se le harán llegar al cliente.

Segunda Etapa: Desarrollo de una solución propuesta.

- Presentación de soluciones explícitas contienen:
 - Costos (presupuesto)
 - Tiempos
 - Calidad

Inconvenientes, etc.

Tercera Etapa: Medición de resultados

Se evalúa el desempeño del proyecto con la finalidad de observar qué se puede mejorar en el futuro. Resulta indispensable una retroalimentación, se habla con los clientes para identificar su conformidad o inconformidad y saber si la realización del proyecto fue de la mano con su elaboración.

El procedimiento para evaluar procesos es similar a la tercera etapa, consiste en analizar lo que se esperaba de un proyecto, medir los resultados del mismo a partir de que se creó y aplicar una serie de indicadores para saber su efectividad en relación a las expectativas iniciales.

Costo

El costo por proyecto, independientemente de su duración: \$ 15,000.

Frecuencia de pagos

Por proyecto: 75% al inicio de la intervención; 25% al final de la misma.

❖ Administración de Riesgos Financieros

Perspectiva

Los riesgos a los que se enfrenta una empresa son vastos y extensos, y sus repercusiones son aún mayores en tanto impactan una pieza clave de la cadena de valor.

Como parte de una gestión integral, las empresas deberán responder a los conflictos diarios a través de las mejores decisiones. Típicamente las empresas jóvenes son las que recurren a los servicios de los consultores para obtener soluciones rápidas. En ese sentido, la empresa deberá responder y satisfacer esas necesidades, añadiendo en cada proyecto, conocimiento a las empresas.

Objetivos

- Proporcionar a la empresa un panorama acerca de los riesgos endógenos y sistémicos que pueden afectar a una empresa.
- Mostrar a la empresa cómo gestionar sus propios riesgos a fin de controlar los impactos en su negocio.

Descripción

A partir de la información de valor, se le anticipa al cliente los riesgos que enfrentan en sus actividades diarias, y se provee de herramientas de control de los mismos. Las áreas que se abarcan son: la medición de pasivos y activos, endeudamiento, cálculo de precios de los productos, evaluación de oportunidades de fusiones y adquisiciones, y reducción de costos.

El procedimiento, grosso modo, es el siguiente:

Diagnóstico: ¿Cuál es la problemática de la empresa? Situación y expectativas.

Estudios de caso: Mostrar los resultados y consecuencias de esos riesgos en caso de detonar.

Metodología: Elaborada acorde a las necesidades y tipo de empresa.

Gestión: ¿Qué hacer? ¿Cómo controlar los riesgos? Plan de acción

De forma adicional se hace un **análisis** y **predicción** a partir de modelado de datos (análisis econométrico) para evaluar el comportamiento futuro de la empresa.

Costo

El costo por proyecto, independientemente de su duración: \$ 15,000.00 (No incluye análisis econométrico)

Costo con análisis: \$ 18,000.00

Frecuencia de pagos

Por proyecto: una sola exhibición.

VII. Plan de gestión

Tal como se ha mencionado previamente, la empresa estará constituida por dos consultores especializados en el sector financiero, desde lo más básico como lo es la oferta de financiamiento, hasta la adecuada utilización de recursos para actividades corrientes y proyectos a futuro de los clientes. La propuesta es que la consultoría funcione en sus inicios con menos de 5 personas ya que estará enfocada en la atención para PyMEs, por lo que no resulta adecuado la contratación de mayor personal en tanto se incurriría en rendimientos decrecientes.

De esta forma, se considera más conveniente suponer la estructura de la Consultoría a partir de la idea de una empresa más completa y funcional, tal como se espera sea en una segunda etapa en donde el portafolio de servicios será más completo.

A continuación se presenta la estructura de la organización basada en la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) y en la forma tradicional de una consultoría.

Como principio jerárquico habrá una Asamblea de Accionistas, como su nombre lo dice, formada por aquellos portadores de títulos de la empresa. Si un accionista posee mínimo el 33% del capital social podrá ejecutar acciones de responsabilidad civil siempre y cuando no sean en beneficio personal.

La administración de la consultoría estará a cargo de tres mandatarios temporales y revocables, quienes no serán socios de la misma. Ellos constituirán el Consejo de Administración.

Tanto la Asamblea General como el Consejo de Administración, nombrarán a un gerente general, sea o no accionista. Y serán ellos mismos quienes revoquen su cargo.

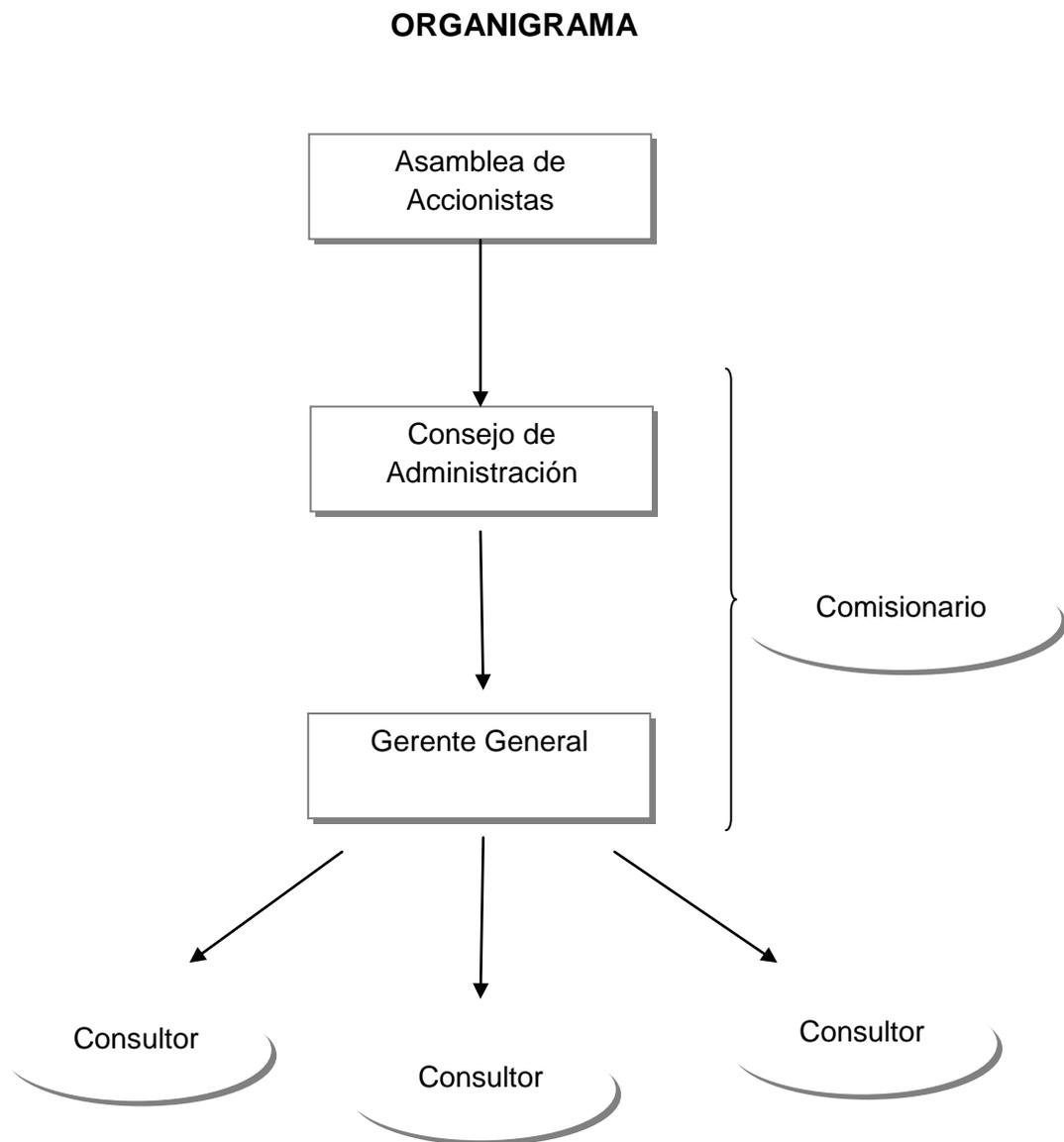
El gerente tendrá las facultades que se le confieran y no necesitará de autorización especial para ejecutar sus actividades, en el marco de sus atribuciones. Este cargo no tiene representante pero sí puede conferir poderes en nombre de la sociedad.

Habrá un Comisario encargado de vigilar las actividades de los administradores y el gerente, exigiendo un reporte mensual que incluya información acerca de la situación financiera de la empresa. Aún más importante deberá presentar un informe de veracidad de la información presentada por el Consejo de Accionistas a la Asamblea de Accionistas.

En resumen, deberá vigilar ilimitadamente y en cualquier momento las operaciones de la sociedad.

Seguido de la estructura formalmente establecida por la LGSM, la propuesta es que la consultoría quede constituida por 4 profesionistas, cuya actividad principal queda establecida en el apartado 3 de este capítulo y deberán seguir tanto el código de conducta como el manual de operaciones de los siguientes apartados.

Figura 3.



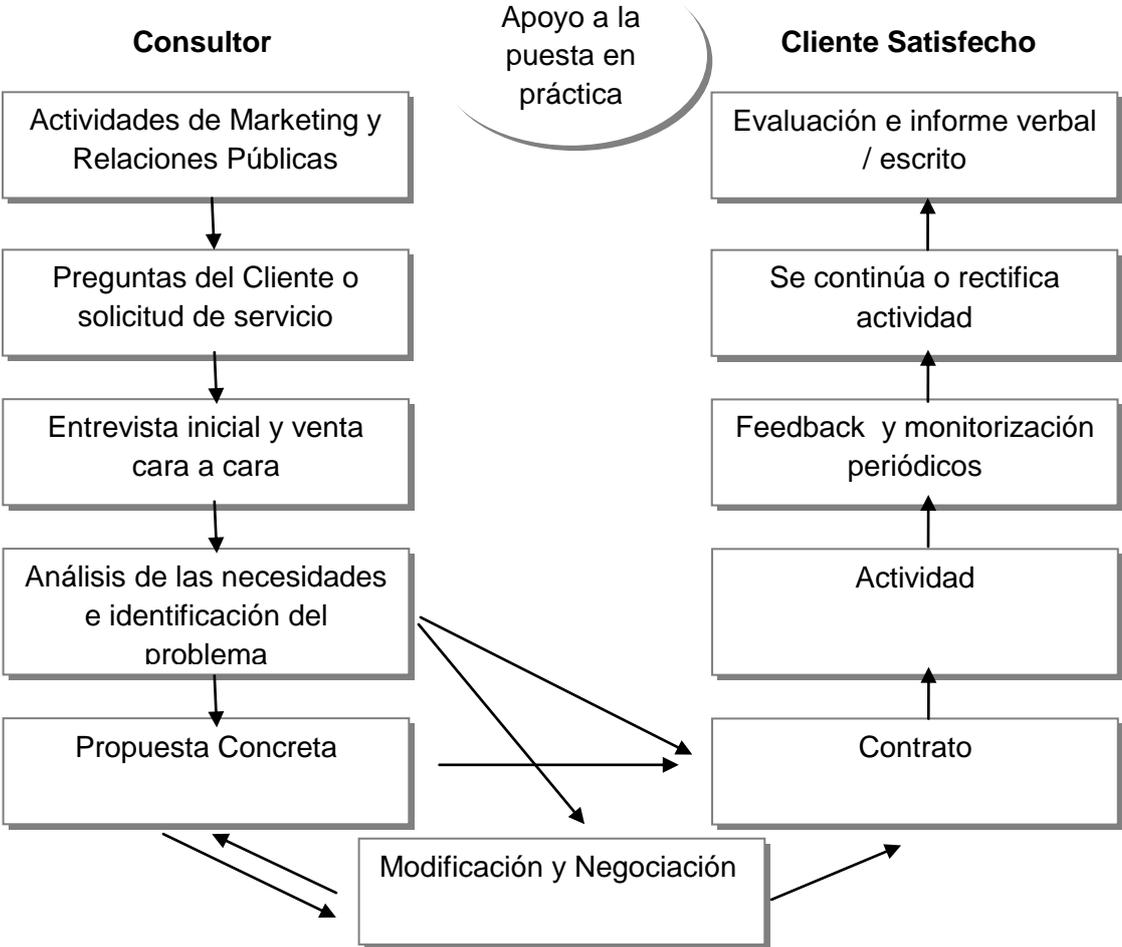
Fuente: Elaboración propia con base en LGSM.

VIII. Plan de operaciones

Desde una perspectiva general la consultoría se desarrolla de la siguiente forma:

Figura 4

PROCESO DE LA CONSULTORÍA



Fuente: Tom Lambert, Manual de Consultoría. Cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría, Gestión 2000, Barcelona 1999.

Tal como el lector podrá observar, el punto de partida es la labor del consultor quien realiza actividades de relaciones públicas a fin de dar a conocer su portafolio. Estas pueden ir desde lo más básico como páginas de internet donde se incluya una breve descripción de los servicios y ventajas de la empresa, hasta otras que requieren de mayor atención por parte del consultor como lo es desarrollar una red de relaciones o networking para enfocarse al nicho de personas que se desea llegar.

Una posibilidad interesante es asistir a eventos empresariales, gubernamentales y de otras instituciones como Cámaras Industriales o de

Consultoría donde se pueda contactar a determinado tipo de personas que requieran este tipo de servicios.

Usualmente cuando la consultoría es nueva y no cuenta con reconocimiento por parte de los empresarios, acudir a organismos públicos es sumamente importante puesto que a través de trabajos voluntarios se puede dar a conocer la empresa. La secretaría de Economía a través de sus diferentes programas como PyME-JICA o Consultores Financieros, certifican y promueven a aquellos consultores que deseen especializarse en pequeñas empresas. Así, puede abrirse una gama de posibilidades para llegar a clientes potenciales.

Una vez que se ha podido establecer una cita con el cliente, es básico conocer acerca del cliente, a qué se dedica, quiénes son, cómo está organizada la empresa y cuál es su mercado y competidores. Esta reunión inicial es clave no sólo porque define o no la posibilidad de llevar a cabo un proyecto de consultoría, sino porque en ella se muestra el verdadero objetivo del cliente. ¿Qué necesita? ¿Qué quiere? ¿Qué tiene en mente?

Una vez realizado el proceso de identificación de necesidades se construye la propuesta por parte del consultor. Se presenta al cliente tal como se ha entendido y a través de negociaciones posteriores y una retroalimentación constante se logra un proyecto en común.

De aquí en adelante el consultor lleva a cabo su trabajo: con información de valor, conocimiento y experiencia ejerce el proyecto para el cual se le ha contratado. De acuerdo a los principios de esta consultoría, identifica las posibilidades de financiamiento de una empresa tanto para las actividades corrientes como para proyectos de expansión, el manejo y utilización de sus recursos, administración de riesgos, entre otros.

Constantemente el consultor deberá medir sus resultados, establecer indicadores de gestión y dar a conocer los avances de su actividad. Es imperante que el empresario esté al tanto de las recomendaciones del consultor y sea partícipe de las mismas. Si no existe apoyo por parte del cliente, no habrá aprendizaje. Ya que el objetivo último de la consultoría es proveer de servicios integrales que impliquen conocimiento por parte del cliente; éste debe ser capaz de responder a futuros obstáculos. De ahí que la educación sea la base de la consultoría.

De forma más específica, se presente el manual de procedimientos que permite planificar paso a paso el proceso detallado de consultoría.

Primera Fase: Investigación previa

Antes de ser admitido para un proyecto de consultoría, es importante tener en consideración una serie de preguntas que permiten identificar las oportunidades de negocio. Se basan en el conocimiento previo con el que se puede contar antes de asistir a la empresa u organización. Resulta de gran ayuda ya que el consultor llega a la empresa hablando en los mismos términos que el cliente; se convierte en una persona confiable, y el cliente lo ve como alguien cuyos conocimientos son los que necesita.

- ¿Cómo es el cliente?

Individuo
Departamento
Organización

- ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes del cliente?
- ¿Cuál es la imagen que proyecta la empresa?
- ¿Cuál es el contacto primordial y cómo es la persona?
- ¿Qué ajustes, si es que son necesarios, necesitará hacer el consultor en su propio comportamiento para trabajar con éxito con el cliente?
- ¿Cuáles son las ideas o teorías del consultor respecto a las necesidades de la organización del cliente en el momento presente?
- ¿Cuáles son los temas y problemas a los que se enfrenta el sector del cliente en el momento presente? (en este caso puede realizarse un breve análisis top-down, comenzando con aspectos a nivel macro y desglosando las tendencias del sector y particularmente las ventajas y desventajas de la empresa).
- ¿Qué conocimiento o experiencia relevante tiene el consultor que puede permitirle analizar, de forma expedita y precisa, las necesidades y diagnostica los problemas?

- ¿Qué expectativas tiene el consultor respecto a los comportamientos probables del cliente?
- ¿Cuál es la evidencia que apoya estas expectativas?
- ¿Qué conducta por parte del consultor facilitaría la reunión inicial?
- ¿Qué resultados espera obtener el consultor de la reunión inicial? Es importante destacar que la reunión inicial es clave para conocer los aspectos de valor del cliente. No todos los clientes tienen las mismas necesidades o esperan conocimiento homogéneo. Es por ello que deberá ser parte de la labor del consultor conocer claramente “lo que el cliente” desea.
- ¿Qué información adicional debería tener el consultor a su disposición antes de la primera reunión?
- ¿Dónde puede obtenerse esa información?
- ¿Qué es lo que podría ir mal en la reunión inicial?
- ¿Qué problemas previstos pueden evitarse?
- ¿Qué es lo que debería hacer el consultor para evitarlos?
- ¿Qué planes contingentes debería tener presentes el consultor para tratar con estos problemas que son posibles e inevitables?

Segunda Fase: Entrevista de valor.

En esta fase se realiza el contacto inicial una vez que el consultor ha recabado la información pertinente acerca de la empresa. La reunión comienza identificando el problema y si es necesario su trabajo en la empresa. Se apoya en los recursos existentes y reconoce los obstáculos para el cambio. Aquí se define si es capaz de considerar que sus habilidades son las adecuadas para el proyecto,

- ¿Cuáles son los objetivos de la intervención?

- ¿Cómo se medirán los resultados del asesor?
- ¿Está el cliente suficientemente enterado de sus necesidades y/o problemas?

Sí No

- ¿Por qué se busca ayuda externa?
- ¿El consultor sospecha o reconoce algún juego de poder político dentro de la empresa?

Sí No

- ¿El estilo preferido del consultor es el apropiado para dicha empresa?

Sí No

- ¿Qué enfoques alternativos pueden ser considerados de manera útil?
- ¿Se ha acordado que llegará toda la información del cliente y los recursos necesarios?

Sí No

- ¿Qué acciones hay que realizar para asegurar la disponibilidad cuando sea necesario?
- ¿Cuáles son las fuerzas importantes para el cambio dentro de la organización o departamento o cliente?
- ¿Cuáles son las restricciones o limitaciones más importantes?
- ¿Se han identificado algún o algunos “defensores del cambio”? Por defensores del cambio se entienden aquellas personas al interior de la empresa cuya actitud tradicionalista impide el fácil acceso a las propuestas de agentes externos como el consultor.

Sí No

- ¿El consultor tendrá fácil acceso a ellos?

Sí No

- ¿Quiénes son?
- ¿El consultor puede trabajar con este cliente?

Sí No

- ¿Aceptar este encargo afectará a la imagen profesional y a la imagen del consultor?

Constructivamente	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
De forma adversa	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Neutral	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

- Una vez que ha tenido todo en cuenta el asesor, ¿quiere este encargo?

Sí No

- Si la respuesta es “Sí” ¿cómo puede el consultor hacer avanzar de la mejor manera la relación cliente-consultor para llegar a la fase siguiente?

Tercera Fase: Evaluación de la situación.

En esta etapa comienza la recolección de datos y análisis del problema. La base, como en una investigación cualquiera, es contar con toda la información adecuada para el caso, en palabras de Rene Tiessen se trata de información de valor.

Como en un proyecto, se debe contabilizar el tiempo para cada caso, así se hará una evaluación sobre el tiempo considerado antes de ejecutar el proyecto y el real.

- ¿Qué es lo que hay que conseguir?
- ¿Cuál es el marco temporal probable?
- ¿Se han puesto limitaciones de alguna clase a la capacidad del consultor de recoger información?
- ¿Se ha indicado la existencia de “áreas a las que no hay que acudir”?

Sí No

- ¿Puede el consultor actuar de forma adecuada si se enfrenta a cualquier tipo de limitación?

Sí No

- ¿Qué es lo que hay que hacer?
- ¿Cómo está organizado el negocio del cliente?

Burocrático (muy estructurado)	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Organizado	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Flexible	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Sin límites	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Existe una jerarquía informal	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

- ¿En qué parte de la estructura reside el poder?
- ¿Quién es probable que tenga información crítica?
- ¿Tiene usted acceso inmediato a esa (s) persona (s)?

Sí No

- ¿Se puede hacer algo para conseguir acceder?

- ¿Cuáles son los temas y problemas clave?
- ¿Hasta qué punto está enterado el cliente de los temas?
- ¿Hay cualquier tema potencialmente o realmente amenazador para el cliente?

Sí No

- ¿Cuál es la actitud actual o probable de los empleados respecto a tener a un consultor en las instalaciones?
- ¿Cuáles son los valores clave de la organización?
- ¿Es necesario un cambio?

Sí No

- ¿Está la organización lista para el cambio?

Se recomienda que si el consultor considera que es necesario un cambio, se emplee un instrumento adecuado para evaluar la posibilidad de llevarse a cabo, tanto los aspectos favorables como las limitantes y poder así crear una estrategia de la forma más eficaz y económica de hacerlo.

Cuarta Fase: Investigación

El Diseño de la Intervención se refiere a la planificación del proceso de investigación a partir de fechas y acontecimientos.

- ¿Cuáles son las variables clave que determinan el éxito de la intervención?

- ¿Qué ideas, procesos o conceptos utilizará el consultor para asegurarse una intervención de éxito?
- ¿Hasta qué punto es sofisticado el grupo del cliente?

Mucho
 Adecuadamente
 Menos de lo que sería deseable

- ¿Qué medidas deberían tomarse para asegurarse de que el cliente sea capaz de entender y utilizar el proceso?
- ¿Quién de dentro de la organización del cliente estará involucrado?
- ¿Qué educación o formación será necesaria?
- ¿Cuál es la secuencia probable de acontecimientos?
- ¿Es necesario realizar alguna rectificación en la propuesta temporal?

Sí No

Se informa al cliente

Fecha: _____

Quinta Fase: Intervención

La Intervención como tal es llevar a cabo la propuesta anterior, siguiendo fechas, procesos y otorgando resultados medibles.

Puntos clave de progreso hasta la fecha

Fecha: _____

Se informa al cliente y éste lo aprueba

Fecha: _____

Deberían terminarse las notas esenciales para el archivo

- ¿Se aplican unos criterios de medición acordados?

Sí No

- ¿Es aceptable la no-conformidad?

Sí No

La acción o acciones acordadas deben ser confirmadas al cliente

- ¿Están apareciendo órdenes del día ocultos u otros desarrollos inesperados?

Sí No

- ¿Se exige que el cliente o el consultor realice alguna acción?

- ¿Están cambiando algunas creencias, valores, conductas o normas?

Creencias	<input type="checkbox"/>
Normas	<input type="checkbox"/>
Valores	<input type="checkbox"/>
Conductas	<input type="checkbox"/>

- ¿El cambio se realiza en la dirección deseada?

Sí No

- ¿Se exige que el cliente o el consultor realicen alguna acción?

- ¿La comunicación es fidedigna, oportuna y apropiada?

- ¿Hay miembros del equipo del cliente que están involucrados, informados o comprometidos?

- ¿Están apareciendo nuevas y diferentes necesidades y/o prioridades?

Sí No

- ¿Se exige que el cliente o el consultor realicen alguna acción?
- ¿El proceso está demostrando ser apropiado, en la práctica, para las necesidades del cliente?

Sí No

- ¿Está encantado el cliente con el progreso realizado hasta la fecha?

Sí No

- ¿Qué acción prioritaria aseguraría que el cliente estuviera encantado?

Medición de los resultados

Esta etapa es fundamental para autoevaluar los resultados de la labora del consultor y sabes si se han cumplido no sólo las expectativas del cliente, sino el objetivo más fundamental de la consultoría. Se trata de reconocer si la empresa ha sido capaz de aplicar las nuevas habilidades y conocimientos en sus actividades diarias y si no se logró identificar qué medidas se están tomando para asegurarse que la empresa pueda retener los comportamientos aprendidos. En resumen, se pretende saber si el consultor fue capaz de cumplir con su actitud de *entrenador*.

- ¿Piensa el cliente que se ha conseguido el resultado deseado?
- ¿Está encantado con los resultados?
- ¿Existe un sentimiento generalizado en la organización de que se le ha ayudado?
- ¿El consultor ha aprendido algo de valor respecto sus propias habilidades o estilo?
- ¿Ha conseguido el consultor, con un éxito total, evitar causar otros problemas mientras estaba solucionando el primero?

- ¿El cliente piensa que el consultor podría ayudarle en el futuro de otras formas?
- ¿Es probable que la organización vuelva a invitar al consultor?
- ¿La empresa del cliente tiene una nueva forma de ver, un nuevo enfoque o más confianza en cuanto a tratar y solucionar problemas futuros?
- ¿Los miembros del equipo del cliente son ahora más capaces de manejar problemas en el futuro?
- ¿Aplican las nuevas habilidades y conocimientos que tienen en las actividades diarias actuales? (Si no lo hacen, ¿qué medidas se están tomando para asegurarse de que retendrán la capacidad de utilizar las habilidades y los comportamientos aprendidos hasta que los necesiten?)
- ¿Sabe ahora la empresa del cliente algo respecto a sí misma que no sabía antes?
- ¿Se encuentra cómoda la organización con el nuevo conocimiento?
- ¿El cliente ha dado referencias?
- ¿Cómo seguirá el consultor en contacto con el cliente?
- ¿Qué desarrollo personal ulterior del consultor ha indicado este encargo?

El lector podrá notar que los problemas o aspectos primordiales son de carácter interno en la empresa y tienen que ver con sus colaboradores y las herramientas que emplea, ya que tanto el conocimiento como recomendaciones son factores que el consultor debe manejar sin problema.

IX. Plan legal

En México no existe definida una legislación sobre las actividades, derechos y obligaciones de las empresas de consultoría. En todo caso, sólo se encuentran los compromisos de toda empresa legalmente constituida en el país y por ende, sus operaciones se encuentran suscritas al tipo de régimen en el que se hayan dado de alta.

Si se trata de una sociedad anónima - como en este caso - entonces deberán de seguirse los lineamientos establecidos en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

De acuerdo al Artículo 6, Capítulo 1 para establecerse la consultora deberá constituirse ante un notario y su escritura constitutiva deberá cumplir con los siguientes requisitos como toda sociedad mercantil:

- Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyen la sociedad.
- El objeto de la sociedad
- Su razón social o denominación
- Su duración
- El importe del capital social
- La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización.

Adicional a lo establecido por el Artículo 6, la escritura constitutiva de la sociedad deberá contener:

- La parte exhibida del capital social;
- El número, valor nominal y naturaleza de la acciones en que se divide el capital social
- La forma y términos en que deba pagarse la parte insoluble de las acciones;
- La participación en las utilidades concedidas a los fundadores;
- El nombramiento de uno o varios comisarios;
- Las facultades de la Asamblea General y las condiciones para la validez de sus deliberaciones, así como para el ejercicio del derecho de voto.

Es importante recordar que dado que se trata de una sociedad anónima, la consultoría deberá contar con dos socios como mínimo y cada uno de ellos suscribirá una acción por lo menos; deberá también contar con un capital mínimo de \$ 50,000.00 y exhibir en dinero en efectivo, cuando menos el 20% del valor de cada acción pagadera en numerario y a su vez exhibir íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.

Como se dijo previamente, no existe una legislación en el país para las consultoras pero sí una fuerte búsqueda porque mínimamente éstas cuenten con una certificación en tanto constituye un mecanismo de mayor certidumbre para los clientes que optan por un servicio de este tipo.

La CNEC, considera que el proceso de certificación resulta fundamental para el desarrollo de las empresas de consultoría y es por ello que para brindar una mayor confiabilidad en el proceso, desde 1996 se implantó en la Cámara un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000, el cual se ha sostenido hasta la fecha. En algunos casos como en las consultorías de ingeniería la tendencia es elevar la certificación a una norma internacional con el apoyo de la Federación Internacional de Ingenieros Consultores (FIDIC).

Por otro lado diversas asociaciones cuentan con sus propios estatutos que determinan la forma de ofrecer los servicios de consultoría de las empresas miembros. Un ejemplo es la Federación Panamericana de Consultores (FEPAC) de la cual forma parte la CNEC.

Bajo esta lógica, es de esperarse que las empresas de consultoría en el país sean capaces de seguir lineamientos básicos de conducta, responsabilidad ética y social por parte de sus profesionales. Es por ello que la FEPAC en su Artículo 2 reconoce y rectifica que la consultoría es una actividad de vital importancia para lograr el desarrollo sustentable de la sociedad y la conservación del ambiente.

En su Artículo 3 señala las características más importantes de la actividad de los consultores así como de las obligaciones que éstos tienen con sus clientes. Los consultores sólo podrán ofrecer y prestar sus servicios para trabajos en los que sean expertos y tengan capacidad probada para proporcionar prestaciones eficientes y efectivas; deberán mantener y mejorar sus conocimientos; deberán proporcionar servicios de alta calidad, con integridad y objetividad. Deberán ser imparciales al proporcionar la asesoría, criterio o decisión por lo que mantendrán la confidencialidad de cualquier información que le haya proporcionado el cliente o se haya obtenido durante la prestación de sus servicios, debiendo también el cliente mantener la confidencialidad de los reportes y resultados para él preparados.

Finalmente en relación a la sana competencia, la Federación señala que los consultores sólo se atribuirán ideas, estudios, resultados y experiencias que sean producto de su trabajo.⁴⁰

X. Plan fiscal

México tiene una carga fiscal basada en el Impuesto sobre la Renta (ISR), impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU) y otros impuestos acorde al tipo de empresa y giro, por mencionar alguno está el Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (IEPS).

Desde cierta perspectiva, las afores pueden catalogarse como un impuesto que, a diferencia de los impuestos tradicionalmente conocidos cuyo beneficio se observa en términos de obra pública, seguridad e impartición de justicia, es retribuido de forma directa y monetaria a largo plazo.

Los impuestos generan efectos sociales y económicos importantes, grosso modo, reducen el nivel de ingreso de las personas y a la par pueden aumentar los precios de los bienes y servicios.

No es del alcance de este trabajo exponer el manejo que a lo largo del tiempo el Estado ha tenido en relación a los impuestos, el problema acerca de su funcionalidad, si estos deben ser considerados como una fuente de ingreso público únicamente o puedan aplicarse como aranceles a la importación a fin de proteger a los productores nacionales o para reducir el consumo de algún producto exportado.

Lo que sí es preciso resaltar es que el problema se debe a la existencia de una proporción importante de la población que no paga impuestos o paga sólo cantidades simbólicas, aminorando la cantidad que se recauda y con ello, disminuyendo los beneficios que bien se podrían generar con una fuerte y mejor carga impositiva.

Sin lugar a dudas, existen otros países cuya carga es superior y no con ello se pretende decir que la solución estriba en subir el porcentaje que se recauda. La solución se remite a algo tan básico como lo es crear impuestos progresivos, incentivar el comercio formal y reducir los “baches” que existen en términos legales. Por dar un ejemplo, de acuerdo a DATOS del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), lo que se evade por IVA e ISR asciende a 5% del PIB.

Por esta razón y contribuyendo a la base gravable, es la finalidad de este está legalmente establecido que todos los ciudadanos deben realizar los

⁴⁰ Federación Panamericana de Consultores, *Código de Conducta*, Río de Janeiro Brasil

pagos correspondientes a su actividad empresarial y profesional. Por tal razón, la consultoría siguiendo estos preceptos deberá realizar los siguientes pagos:

- Impuesto Sobre la Renta

Este impuesto se aplica tanto para personas físicas como morales. En este caso se trata del cálculo correspondiente a las personas morales entendiendo a éstas como “sociedades mercantiles, los organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales, las instituciones de crédito, las sociedades y asociaciones civiles y la asociación en participación cuando a través de ella se realicen actividades empresariales en México”⁴¹.

Este impuesto se paga mensualmente a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior a aquel al que corresponda el pago. La forma de calcularlo es:

Ingresos acumulables

(-) Deducciones acumulables

(=) Base de impuesto

(-) Límite inferior (de acuerdo al artículo 14 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR))

(x) % para aplicarse sobre el excedente del límite inferior

(=) Impuesto marginal

(+) Cuota fija

(=) Impuesto acusado a la Federación

(-) Pagos provisionales a la Federación

(=) Impuesto a pagar

Algunas de las deducciones autorizadas, y que deben ser estrictamente aplicables a la actividad del contribuyente, son: las relacionadas con las inversiones de la empresa, las cuotas pagadas por los patrones al Instituto Mexicano del Seguro Social incluso cuando éstas sean a cargo de los trabajadores; las aportaciones a los fondos de ahorro siempre y cuando el

⁴¹ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, *Ley del Impuesto Sobre la Renta*, artículo 8.

monto de las aportaciones efectuadas por el contribuyente sea igual al monto aportado por los trabajadores (dicha aportación no excederá el 13% del salario del trabajador); los pagos de primas de seguros de vida que se otorguen en beneficio de los trabajadores siempre y cuando éstos cubran invalidez, incapacidad para realizar un trabajo o muerte del titular.

De acuerdo al artículo 14 de la Ley del ISR, la tarifa aplicable a los ingresos que perciban los contribuyentes, es la siguiente:

Cuadro 29

TARIFA ISR

Límite Inferior	Límite Superior	Cuota Fija	Excedente s/Lim Inf (%)
\$ 0.01	\$ 496.07	\$ -	1.92
\$ 496.08	\$ 4,210.41	\$ 9.52	6.40
\$ 4,210.42	\$ 7,399.42	\$ 247.23	10.88
\$ 7,399.43	\$ 8,601.50	\$ 594.24	16.00
\$ 8,601.51	\$ 10,298.35	\$ 786.55	17.92
\$ 10,298.36	\$ 20,770.29	\$ 1,090.62	21.36
\$ 20,770.30	\$ 32,736.84	\$ 3,327.42	23.52
\$ 32,736.84	en adelante	\$ 6,141.95	30.00

Fuente: Ley del Impuesto Sobre la Renta.

- Impuesto al Valor Agregado

El IVA es un impuesto que de forma muy genérica lo pagan todos los ciudadanos a través de las mercancías o servicios que adquieren. La Ley del Impuesto al Valor Agregado señala que el contribuyente trasladará dicho impuesto, en forma expresa y por separado, a las personas que adquieran los bienes, los usen o gocen temporalmente, o reciban los servicios. Y se entenderá por traslado, el cobro o cargo que el contribuyente debe hacer a dichas personas de un monto equivalente al impuesto establecido en esta Ley. Sin embargo, el consumidor realmente lo paga en casos en los que los bienes son productos especiales – piense en el cigarro o el alcohol – mientras que el empresario lo paga enteramente cuando los bienes son sustitutos o la oferta del mercado es muy amplia.

Sin embargo, específicamente en los términos que a la consultora le concierne, éste se deberá pagar de forma mensual a más tardar el día 17 del siguiente mes. Se carga de la siguiente forma:

Total IVA trasladado (de los ingresos) 16%

(-) IVA acreditable (gastos y compras) 16%

(=) Total de IVA a pagar

- Impuesto Empresarial a Tasa única

De acuerdo a la Ley del Impuesto Empresarial a Tasa única, este se calculará por ejercicios y se pagará mediante declaración que se presentará ante las oficinas autorizadas en el mismo plazo establecido para la presentación de la declaración anual del impuesto sobre la renta.

Se realizan pagos provisionales de forma mensual a más tardar el día 17 del siguiente mes en que se efectúen las operaciones. Contra el impuesto empresarial a tasa única del ejercicio a cargo, se podrán acreditar los pagos provisionales Ley efectivamente pagados correspondientes al mismo ejercicio, es decir, se realiza una deducción.

Este impuesto se calcula de la siguiente forma:

Ingresos del Período

(-) Deducciones autorizadas

(=) Base gravable del impuesto

(x) Tasa (17%)

(=) IETU mensual determinado

(-) Crédito fiscal por pérdidas de IETU de ejercicios anteriores

(=) IETU antes de otros créditos

(-) Acreditamiento por salarios

(-) Crédito fiscal por inversiones 1998-2007

(-) ISR propio del mes que se trate pagado

(-) ISR retenido del mismo período

(=) IETU a pagar

(-) Pagos provisionales de IETU efectuados en el ejercicio

(=) IETU a cargo

- Impuesto Sobre Nómina

Es un impuesto Estatal que se encuentra contemplado en la Ley de Hacienda del Estado y que grava la realización de pagos en dinero o en especie por concepto de remuneraciones al trabajo personal prestado bajo la dirección o dependencia de un patrón. El cobro es del 2% sobre las remuneraciones pagadas y se calcula mensualmente.

De acuerdo a la Resolución de Carácter General Mediante la cual se condona parcialmente el Pago del Impuesto Sobre Nóminas de la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal, se condona parcialmente el pago del impuesto a las empresas que tienen el siguiente número de empleados:

Para las microempresas (1-10 trabajadores) = 40% del impuesto.

Pequeñas empresas (11-30 trabajadores) = 28% del impuesto.

Medianas empresas (31-60 trabajadores) = 20% del impuesto.

- Impuesto a los Depósitos en Efectivo

El pago se efectúa el día último de cada mes en el banco, excepto depósitos cuyo monto sea superior a \$15,000.00. El impuesto se carga en el momento del depósito, esto es 3% sobre la cantidad.

Finalmente como cualquier contribuyente, se deberá realizar una Declaración Informativa de Operaciones con Terceros. Su cálculo es mensual y en ella se registran las operaciones realizadas de compras relacionadas con el giro de la empresa, anotando el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) del proveedor y el monto de la adquisición (sin IVA).

En relación a los pagos obligatorios que la empresa deberá realizar como parte de los beneficios de personal, está la Seguridad Social, Afore e Infonavit (Previsión Social). Las cuotas se pagarán de forma mensual con base en el salario percibido por parte del consultor.

El cálculo es el siguiente:

SEGURO SOCIAL MENSUAL
(Porcentaje)

Concepto	Patrón	Trabajador	Acumulado
Cuota fija	15.2		15.2
Gastos médicos pensionados	1.05	0.375	1.425
Invalidez y vida	1.75	0.625	2.375
Riesgo de trabajo ^a			0
Guarderías y prestaciones	1		1
Total	19	1	20

^a Este % lo asignará el Seguro Social de acuerdo al tipo de actividad que tenga el patrón. Artículo 196 de la Ley del Seguro Social.

AFORE E INFONAVIT
(Porcentaje)

Concepto	Patrón	Trabajador	Acumulado
Seguro de retiro	2		2
Cesantía en edad avanzada y vejez	3.15	1.125	4.275
Infonavit	5		5
Total	10.15	1.125	11.275

XI. Plan Financiero

Paso 1: Servicios externos

El punto de partida es estimar cuánto se le pagaría a algún consultor si estuviese laborando en otro lugar; cuánto se le pagaría en una condición diferente.

Se supone 1 año de trabajo o 360 días y se saca un valor diario. Si el sueldo es de \$72,000, entonces el valor diario será de 200 pesos por consultor.

Paso 2: Posibles ventas.

Hay que pensar en los días en que se es capaz de vender - en promedio - cada mes. No hay que ser demasiado optimista o no se podrán cubrir completamente los costos, ni demasiado pesimista porque entonces lo previsto se convertirá en un hecho subjetivo que habrá ocurrido repentinamente por no establecer una tarifa realista.

Una estimación adecuada sería conseguir 12 días al mes, esto es, facturar 12 de los 20 hábiles.⁴²

Paso 3: Costos

Tal como su nombre lo indica, deberá crearse una lista de todos los gastos mensuales, o bien, realizar un balance contable sencillo.

Paso 4: Costo anual

Multiplicar el costo de cada mes por 12 y sumarlos para obtener el costo anual del negocio.

Paso 5: Cálculo de la tarifa

Para obtener la tarifa que habrá de usarse para emplearse a sí mismo es necesario dividir el costo total anual entre los 144 días laborales y sumarle la tarifa laboral diaria de los consultores.

Algo como sigue:

Cuadro 32

COSTOS MENSUALES Y ANUALES PARA LA CONFORMACIÓN DE UNA TARIFA (Pesos)

Concepto	Gasto Mensual	Costo Anual
Renta oficina ^a	\$3,000	\$36,000
Teléfono	\$500	\$6,000
Beneficios del personal ^b	\$3,748	\$44,976
Equipamiento y material de oficina	\$500	\$6,000
Marketing	\$1,000	\$12,000
Transporte	\$500	\$6,000
Varios ^c	\$400	\$4,800
Total	\$9,648	\$115,776

⁴² Tom Lambert, *op cit.*

Notas:

- a. El alquiler de una oficina adecuada y bien utilizada debería ser incluido aunque se tenga un lugar propio. Con esto se pretende comparar la actuación de la consultoría con la de otros competidores. Puede darse el caso de que algún día se requiera de una y subir la tarifa sería una mala idea.
- b. Por beneficios personales se entienden las prestaciones, seguros, vacaciones y demás elementos que se ofrecen en el apartado fiscal.
- c. Una partida tradicionalmente para agrupar elementos sueltos.

Un gasto adicional que podría considerarse como parte de la tarifa es la Gestión del Negocio. Esta es la diferencia entre facturar los 144 días al año (12 días estimados en facturar * 12 meses) y pagarse un sueldo por 261 días. La diferencia es de 117 días lo que significa 10 días al mes. Si se considera un pago de 400 diario por los dos consultores, la tarifa diaria ascendería a casi 2000 pesos.

En ambos casos la consultoría es rentable, sin embargo 2000 pesos diarios no es un precio que muchos pequeños empresarios estén dispuestos a pagar. Con la tarifa inicial, la ganancia es del 53%, se cubren todos los gastos y es más que si dos personas trabajaran en otro lugar, esto facturando 12 días.

Al terminar este pequeño balance se tienen unos gastos totales de \$97,164 los cuales se dividen en 144 días de facturación, quedando:

Tarifa laboral 400 pesos (2 consultores)

Gastos generales 804.00 pesos

Ahora sólo falta sumarle el margen de beneficio que de acuerdo a Tom Lambert éste podría oscilar del 15% al 25%. El beneficio será más cercano al 15% cuando los intereses son bajos y al 25% en el caso contrario puesto que el lector podrá intuir que se trata de una prima al riesgo.

Cabe precisar que si se pide un préstamo hay que añadirle el interés que se paga mensualmente. Para efectos de esta consultoría, no se considera el préstamo por algún intermediario ya que los costos en los que se incurren no representan un fuerte compromiso financiero.

De esta forma, la tarifa de la consultora será:

Costo total de estar establecido por cuenta propia: \$200.00

Beneficio del 25%: \$301.00

El importe a facturar por día o tarifa de honorarios es de \$1,505, considerando el pago de los 2 consultores.

Para finalizar, ya que usualmente existe una negociación en donde el cliente considera encarecidos los servicios, es bueno considerar que es un pago adecuado por el valor que se le está dando y primordialmente la inversión ser verá recompensada con un justo nivel de beneficio para la empresa.

XII. Supuestos del modelo

Suponiendo una empresa de consultoría financiera ubicada en el Distrito Federal, con 2 consultores especializados en financiamiento, uso de recursos y administración de riesgos, la operación de la consultoría, como tal es la siguiente:

- Egresos ascienden a: \$ 115,776.00 (Véase cuadro 32).
- Ingresos: calculados sobre el costo mínimo por proyecto \$ 7,525.00 y el número de proyectos evaluados acorde a la capacidad por año de la empresa. (4 mensualmente es el ideal).
- Inversión inicial: \$ 41,101.00 (Cuadro 33)
- Depreciación: \$ 1,500.00 anual (Cuadro 34)
- Amortización: \$ 1,945.10 anual (Cuadro 34)

Cuadro 33

INVERSIÓN INICIAL (Pesos)

Concepto	
Computadoras	\$15,000
Contrato Teléfono	\$500
Contrato Luz	\$150
Contrato Oficina (renta)	\$6,000
Certificaciones	\$19,451
Total	\$41,101

Cuadro 34

Amortización y Depreciación

(Pesos)

	Concepto	Años	Tasa (%)	
Depreciación	Equipo de oficina	10	10	\$1,500
Amortización	Licencias	10	10	\$1,945.10

BALANCE GENERAL
(Pesos)

Concepto	Año 1 (75%)	Año 2 (85%)	Año 3 (95%)	Año 4 (95%)	Año 5 (95%)	Año 6 (95%)	Año 7 (95%)	Año 8 (95%)	Año 9 (95%)	Año 10 (95%)	Ideal (100%)
Ingresos	270,900	301,000	338,625	338,625	338,625	338,625	338,625	338,625	338,625	338,625	361,200
Egresos	115,776	115,776	115,776	115,776	115,776	115,776	115,776	115,776	115,776	115,776	115,776
Utilidad Bruta	155,124	185,224	222,849	222,849	222,849	222,849	222,849	222,849	222,849	222,849	245,424
(-) Depreciación	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
(-) Amortización	1,945	1,945	1,945	1,945	1,945	1,945	1,945	1,945	1,945	1,945	1,945
Utilidad Antes de Impuestos	151,679	181,779	219,404	219,404	219,404	219,404	219,404	219,404	219,404	219,404	241,979
(-) 30% ISR	45,504	54,534	65,821	65,821	65,821	65,821	65,821	65,821	65,821	65,821	72,594
(-) 10% PTU	15,168	18,178	21,940	21,940	21,940	21,940	21,940	21,940	21,940	21,940	24,198
Utilidad Neta	91,007	109,067	131,642	131,642	131,642	131,642	131,642	131,642	131,642	131,642	145,187
(+) Depreciación	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
(+) Amortización	1,945	1,945	1,945	1,945	1,945	1,945	1,945	1,945	1,945	1,945	1,945
Flujo Neto de Efectivo	94,452	112,512	135,087	148,632							

VALOR ACTUAL
(Pesos)

Concepto	Factor	Flujo Neto de Efectivo	Valor Actual
Inversión Inicial	0	-\$41,101	
Año 1	0.9346	\$94,452.44	\$88,273.31
Año 2	0.8734	\$112,512.44	\$98,272.72
Año 3	0.8163	\$135,087.44	\$110,271.59
Año 4	0.7629	\$135,087.44	\$103,057.56
Año 5	0.7130	\$135,087.44	\$96,315.48
Año 6	0.6663	\$135,087.44	\$90,014.47
Año 7	0.6227	\$135,087.44	\$84,125.67
Año 8	0.5820	\$135,087.44	\$78,622.12
Año 9	0.5439	\$135,087.44	\$73,478.62
Año 10	0.5083	\$135,087.44	\$68,671.60
			\$850,002.14

Matemáticamente, el punto de equilibrio se alcanza tan sólo con 2 proyectos mensuales y al año con 21.

$Pe = \text{Ingresos Totales} = \text{Costos Totales}$

$\text{Ingresos Totales} - \text{Costos Totales} = 0 \dots (1)$, donde:

$\text{Ingresos Totales} = P \text{ (tarifa más baja)} * Q \text{ (Número de Proyectos)}$

$\text{Costos Totales} = \$ 9,648.00$ calculados en los cuadros anteriores.

Sustituyendo en (1): $7525Q - 9,648 = 0 \rightarrow Q = 1.2821$, es decir menos de 2 proyectos mensuales

Sin embargo para cubrir los costos mensuales y recuperar la inversión inicial, se tiene que:

$\text{Costos Totales} = \$ 115,776.00 \text{ anual} + \$ 41,101.00 \text{ de inversión inicial} \dots (2)$

Sustituyendo en (2): $7525Q - (41,101 + 115,776) = 0 \rightarrow Q = 20.8474$, es decir menos de 21 proyectos anuales.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha expresado constantemente la necesidad de apoyar a las pequeñas y medianas empresas para su desarrollo en el mercado. Se han mostrado las limitaciones que tienen para el acceso al financiamiento y también la poca experiencia en el manejo de sus recursos, lo que al final impide que éstas puedan persistir más allá de dos años.

La respuesta por parte del gobierno mexicano ha sido crear programas públicos para otorgar dinero a quienes tienen una idea productiva o quieren crear su empresa, sin ser programas focalizados y medibles. En consecuencia los resultados obtenidos han sido insuficientes ya que no se ha apoyado a estas empresas de la forma esperada. Se les ha otorgado apoyos económicos pero no una asesoría constante que les permita saber cómo desenvolverse adecuadamente. Derivado de lo anterior, los presupuestos se han reducido año con año y se vuelven cada vez más dependientes de los aspectos políticos o cambios sexenales. No hay programas hechos con miras al largo plazo.

No es una novedad que el problema de las PyMEs sea su poco acceso al mercado financiero, por tratarse de pequeñas empresas faltas de experiencia, recursos, garantías, etc., con lo cual no tengan apoyos de la banca comercial o de desarrollo. Lo que resulta una sorpresa y a la vez algo preocupante es comprobar que poco se ha hecho por parte de estos sectores para dinamizar a las pequeñas empresas.

Incluso cuando la Consultoría se presenta como alternativa para enseñar a las PyMEs a crecer en el mercado apoyándose de sus propias condiciones y competencias, la negativa por parte del sector bancario, gubernamental y en ocasiones del propio sector empresarial sigue latente.

La imagen que se tiene es de un costo en algunos casos innecesario, más que un beneficio. Esta perspectiva se debe a varios elementos, 1) la poca penetración que ha tenido en el mercado mexicano, 2) la falta de evidencia del valor que tiene su uso, 3) se piensa que es exclusivo de las grandes corporaciones y 4) tradicionalmente en el país se ha desarrollado la consultoría de ingeniería.

Sin embargo, se ha comprobado en casos internacionales como las empresas consultoras en España, casos de asesoría en universidades de Estados Unidos y con consultoras japonesas, que los servicios de consultoría pueden constituir una herramienta clave para el crecimiento de las empresas si las consultoras son capaces de transmitir su conocimiento. De ahí que actualmente se hayan desarrollado metodologías enfocadas a este segmento y se vea un potencial de desarrollo importante en ellas.

Siguiendo esta línea, el modelo que aquí se desarrolló privilegia la idea de que ante todo la empresa de consultoría debe ser entrenadora. De esta forma las pequeñas empresas serán capaces de responder a sus propias dificultades desarrollando sus habilidades y ventajas competitivas. Es por ello que se parte de la idea de que el conocimiento y educación es la base del crecimiento de las empresas.

Se sugiere que con este argumento desaparezca la codependencia que muchas veces se crea entre un consultor y el cliente, y se desarrolle una relación de aprendizaje y confianza. La propuesta es que estableciendo una mejor comunicación entre ambas partes, así como una mayor divulgación de los beneficios que de la consultoría se derivan, disminuyan las trabas para recurrir a estos servicios y el valor que ofrece una consultora sea explícito.

La empresa es un proyecto funcional tanto para las PyMEs como para los propios consultores. Beneficia a las empresas al establecer estrategias para su financiamiento y obtención de recursos; es viable para los consultores porque no genera costos elevados en su operación. Es suficiente con tener el conocimiento y entender las necesidades que tienen este tipo de empresas para saber cómo guiarlas. Inclusive es una oportunidad de empleo para aquellos estudiantes que encuentren en la empresa del conocimiento una oportunidad de desarrollo profesional.

Así, el modelo que se ha expuesto es parte de un compromiso con este sector, porque es a través de estas empresas como puede crearse una base productiva sólida para la economía. Sin duda el reto es grande, enfrentarse a sectores cuya negativa impide un cambio cultural genera poco impacto de los servicios de consultoría, pero la premisa de que a partir de estos servicios se puede lograr el desarrollo de las empresas y en consecuencia del país es verídica y alcanzable.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Aranda Izguerra Carlos José, *Técnicas de Investigación en la elaboración de Tesis y Tesinas*, FE-UNAM, 2ª edición, México 2006.
- 2) Canal Luis, Panorama de los Recursos Humanos IT en América Latina, Argentina.
- 3) Chain Nassir Sapag, *Proyectos de Inversión. Formulación y evaluación*. Pearson - Prentice Hall, México 2007.
- 4) Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, *Consultoría. Industria del Conocimiento*, México Año 20. No. 236.
- 5) _____, *Las 50 empresas de Consultoría más importantes en México*, año 1, número 1, junio de 2011.
- 6) Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de las Instituciones Financieras (Condusef), *El ahorro popular: la experiencia española*, 2009.
- 7) García Anselmo (et al.), *Procesos de Subcontratación y cambio en la calificación de los trabajadores. Estudios de caso en México*, CEPAL, agosto 1999.
- 8) Gido Jack, et al, *Administración exitosa de proyectos*, 3ª edición, Cengage Learning, México 2008.
- 9) Harbhjan S. Kehal, Varinder P. Singh, *Outsourcing and Offshoring in the 21st Century. A Socio-Economic Perspective*, Idea Group Publishing, Estados Unidos 2006.
- 10) Lambert Tom, *Manual de Consultoría. Cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría*, Gestión 2000, Barcelona 1999.

- 11) Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito. Última reforma 20 de agosto de 2008.
- 12) Milan Kubr, *La consultoría de empresas: guía para la profesión*, 3ª edición, Editorial Limusa, México 2005.
- 13) M. Kipping, N. Puig, “Entre influencias internacionales y tradiciones nacionales: las consultoras de empresa en la España del siglo XX” en *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, No. 17, 2003.
- 14) Naciones Unidas para el desarrollo Industrial (ONUDI), *La modernización de las economías a través de la subcontratación*, Nueva York 1975.
- 15) Ostos Garza Ricardo, (Tesis) *La necesidad de la consultoría administrativa en los países en vías de desarrollo*, México 1977.
- 16) Plan Nacional de Desarrollo, 2001-2006.
- 17) Plan Nacional de Desarrollo, 2007-2012.
- 18) Penrose Edith, *Teoría del Crecimiento de la Empresa*, Editorial Aguilar, Madrid, 1962.
- 19) Quinn James Brian, Frederick G. Hilmer, *Strategic Outsourcing*, The McKinsey Quarterly, No. 1, 1995.
- 20) Rothery Brian, Robertson Ian, *The Truth about outsourcing*, Limusa, México 1996.
- 21) Tissen René, et al., *El Valor del Conocimiento*, Prentice Hall, Madrid 2000.
- 22) Villegas Hernández Eduardo, Rosa María Ortega Ochoa, *Sistema Financiero de México*, McGraw-Hill, México 2002.
- 23) White R James, *Manual de Outsourcing: guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad*, Barcelona 2000.

Recursos electrónicos

- 1) Banco de México, Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio, varios años.
- 2) Baz Verónica, “Consultoras, ¿nuevos clientes?”, *Reforma* abril 7, 2006.
http://www.venticonsultoria.com/pdfs/Consultoras_Nuevos_clientes_Veronica_Baz.pdf.
- 3) Casartelli Gian Enrico, *Desarrollo de la Industria Consultora de México: Direcciones Estratégicas, Agenda de Acciones y Política*, Banco Interamericano de Desarrollo, Diciembre 2010
- 4) Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, Informe de Evaluación Específica de Desempeño, México 2009.
- 5) Consultoría empresarial
http://www.bancaynegocios.com/asesoria_empresarial.asp
- 6) Consultores financieros, México Emprende
http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=31&Itemid=63
- 7) González-Moya Rodríguez de Mondelo Fernando, et al., “¿Los servicios de consultoría pueden ayudar a mejorar la competitividad de la PYME?”, Colegio de Economistas de España, Madrid, 2006.
- 8) Gutiérrez Pérez Melesio, *Perspectivas de la Consultoría en México*, Cámara Nacional de las Empresas de Consultoría, México 2000.
- 9) Delfiner Miguel, et al., *Cooperativas de Crédito: revisión de experiencias internacionales*, Banco Central de la República Argentina, septiembre 2006.
- 10) Deloitte, Reporte Financiero 2010.
http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/press/global-press-releases-en/969f3f0550dfa210VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm

- 11) Federación Panamericana de Consultores, Código de Conducta, Río de Janeiro Brasil
- 12) Hernández Martínez Luis, “Informe Anual Las consultoras en México 2000, Hechos no palabras”, México 2000.
<http://www.obrasweb.com.mx/informes/consultoras2000.pdf>
- 13) InformationWeek, Informe anual de 2009 “¿Quién es quién en consultoría y servicios profesionales IT?”
<http://www.informationweek.com.mx/special-report/%C2%BFquien-es-quien-en-consultoria-y-servicios-profesionales-it/>.
- 14) Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Ley del Impuesto Sobre la Renta,
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/82.pdf>
- 15) _____, Ley del Impuesto al Valor Agregado.
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/77.pdf>
- 16) _____, Ley del Seguro Social.
<http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/57FC57A6-A635-4315-B35C-D2F3B0C67DB6/0/LSS.pdf>
- 17) Neuman Praes Jacobo, et al., “Cómo operan en la actualidad las pequeñas y medianas empresas en México” en *Diagnóstico Empresarial PyME México 2007-2008*, Consultoría e Ingeniería S.C.
- 18) Mercado José Noé, “Capital Humano para superar la crisis”, Entorno abril, 2009.
http://www.coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDocs/6_entorno_abril_09.pdf
- 19) Toro Díaz Jairo, Exportación de Servicios de Consultoría Financiera a Centro América (Ponencia), en Quinto Encuentro Internacional sobre Globalización Financiera, 2007. www.eumed.net

Bases de Datos

- 1) Banco de México (Banxico)
- 2) Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)
- 3) Instituto Nacional de Geografía Estadística e Informática (INEGI)
- 4) Confederación Española de Cajas de Ahorro. Anuario estadístico 2008.