



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**PROGRAMA ÚNICO DE ESPECIALIZACIONES EN CIENCIAS POLÍTICAS  
Y SOCIALES**

**REALIZACIÓN DE UNA CAMPAÑA INSTITUCIONAL QUE PROPORCIONE  
IDENTIDAD A LA CÁMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA  
(CNEC) PARA QUE SEA EL CEMENTO QUE ARTICULE A SUS EMPRESAS  
AFILIADAS**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
ESPECIALISTA EN COMUNICACIÓN Y CAMPAÑAS POLÍTICAS**

**PRESENTA:**

**NOÉ BECERRA ALVAEREZ**

**DIRECTORA:**

**DRA. YOLANDA MEYENBERG LEYCEGUI**

**CIUDAD DE MÉXICO, MAYO DE 2023**





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.

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>2</b>
<hr/>	
I.1. INTRODUCCIÓN	2
I.2. LA CÁMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA	3
I.3. SURGIMIENTO DE LA CNEC	4
I.4. ETAPA DE CONSOLIDACIÓN	4
I.5. INGRESO A LA GLOBALIZACIÓN	5
I.6. LAZOS INTERNACIONALES	6
I.7. DIFICULTADES PARA EL SECTOR	7
I.8. BANDERA ANTICORRUPCIÓN	7
I.9. PRESENCIA NACIONAL	8
I.10. DISOLUCIÓN DE LAS DELEGACIONES	9
I.11. ACERCAMIENTO GUBERNAMENTAL	10
I.12. EL PROGRAMA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA DE EPN	11
I.13. ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS	12
I.14. BÚSQUEDA DE VISIBILIDAD	13
<b>CAPÍTULO II. SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>15</b>
<hr/>	
II.1. INTRODUCCIÓN	15
II.2. ¿UN VERDADERO ÓRGANO DE CONSULTA DEL ESTADO?	15
II.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA AFILIACIÓN	17
II.3. CONSULTORÍA, PANORAMA FÉRTIL EN MÉXICO	19
II.4. LA COMUNICACIÓN EJERCIDA DESDE LA CÁMARA	19
II.5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA	22
II.5.1. CAMBIO DE ADMINISTRACIÓN FEDERAL	23
II.5.2. LA EMERGENCIA SANITARIA	24
<b>CAPÍTULO III. PROPUESTA DE CAMPAÑA INSTITUCIONAL</b>	<b>26</b>
<hr/>	
III.1. INTRODUCCIÓN	26
III.2. DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	27
III.3. IMPORTANCIA DE ESTABLECER IDENTIDAD	28
III.4. AUTOIMAGEN	28
III.4.1. MISIÓN DE LA CNEC	28
III.4.2. VISIÓN	28
III.4.3. VALORES	29
III.4.4. REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA CNEC	29
III.5. ANÁLISIS FORD	29
III.6. ENCUESTAS DE REFERENCIA	31
III.7. SUGERENCIAS A NIVEL ORGANIZACIONAL	32
III.8. SUGERENCIAS A NIVEL COMUNICATIVO	34
III.9. PROPUESTA DE REDES SOCIALES	35
III.10. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PERFIL DE LA CNEC EN FACEBOOK	38
<b>IV. CONCLUSIONES</b>	<b>41</b>
<hr/>	
<b>V. REFERENCIAS</b>	<b>43</b>

# CAPÍTULO I

## I.1. INTRODUCCIÓN

A continuación se describe el camino por el que ha atravesado la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) para su conformación y posterior consolidación. Primero como escisión de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) y posteriormente cómo ha buscado su identidad mediante intentos por establecer su propia agenda a través de la labor realizada en las diferentes gestiones.

Para ello se presentan fragmentos de entrevistas realizadas a los propios expresidentes de ese organismo de representación empresarial con la finalidad de ilustrar de primera mano el contexto en el que se debieron tomar algunas decisiones y cómo se ha buscado posicionar los temas de interés de la Cámara ante los distintos gobiernos -uno de los tres actores en la definición de Comunicación Política de Dominique Wolton (Meyenberg y Aguilar, 2015)- con los que la Cámara ha tenido contacto desde su conformación, desde finales del Gobierno de Miguel de la Madrid hasta el de Enrique Peña Nieto, buscando con ello tener legitimidad ante las propias empresas que la conforman.

El primer capítulo, pretende, por una parte, establecer un registro histórico del desarrollo de la Cámara, destacando los principales acontecimientos tanto nacionales como internacionales y su impacto en la actividad de la CNEC, así como establecer los principales obstáculos con los que se ha enfrentado: sin duda, la participación en la planeación de la infraestructura del país es una de las grandes tareas pendientes, dado su papel como órgano de consulta y colaboración del Estado.

En el segundo capítulo se presentará una evaluación general de la estrategia de comunicación de la Cámara, la cual en los últimos diez años se basó de una manera fundamental en su revista institucional, misma que debió enfrentarse, por un lado, a la presencia de otra publicación con el mismo nombre, afectando su posicionamiento y, por otro, a la desaparición a inicios del 2020 por la falta de recursos para sostenerla.

A partir de estas consideraciones, en el tercer capítulo se planteará una propuesta a fin de que la Cámara sea vista como articuladora de su afiliación y cuente con una posición que le permita establecer opiniones y posturas ante el actor de su interés, a partir de la realización de encuestas entre representantes de empresas que ya no renovaron su afiliación a la CNEC.

## I.2. LA CÁMARA NACIONAL DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA

La Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) surgió en 1985 como organismo de representación empresarial responsable de defender los intereses de ese gremio ante los sectores público y privado, en nuestro país. En la Cámara se entiende a la consultoría como “el conjunto de servicios relacionados con la planeación, la evaluación, el proyecto, el diseño, la asesoría y la gestión para el mejoramiento de la competitividad de los sistemas productivos, que prestan las empresas especializadas, con base en la experiencia de su personal profesional y técnico, en su organización, en sus recursos y en la aplicación de conocimientos tecnológicos y científicos (Cámara Nacional de Empresas de ConsultoríaCámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2019, p. 6).

En nuestro país, conforme lo establece un documento de la Academia de Ingeniería de México (2016), la consultoría en ingeniería experimentó un fuerte desarrollo entre las décadas de los treinta y cincuenta del siglo XX, debido a que las instituciones públicas mexicanas emprendieron un gran número de proyectos de ingeniería en diversos ámbitos relacionados con la infraestructura, principalmente petrolera.

Un incipiente desarrollo de firmas de consultoría durante los años 50 se vio obstaculizado por funcionarios que realizaban parte de los proyectos, los integraban y contrataban su construcción: ello impidió que el personal obtuviera los conocimientos necesarios para el desarrollo de proyectos integrales.

A pesar de ello, en algunas especialidades se propició el desarrollo de firmas de ingeniería de diferentes tamaños. Petróleos Mexicanos llegó a contar con un conjunto de empresas de ingeniería suficiente para cubrir sus necesidades, pero también contrató a firmas extranjeras para realizar la ingeniería básica y de proceso.

Posteriormente, y motivado principalmente por el *boom* petrolero de finales de los años 70, el crecimiento que experimentó el sector de la consultoría fue tal que le permitió llegar a satisfacer la creciente demanda nacional e, incluso, exportar servicios al extranjero.

Sin embargo, la tendencia creciente de la demanda de ingeniería en México se vio truncada por la caída de los precios del petróleo a principios de los años 80 y por la posterior crisis económica que afectó a todo el mundo. Estos hechos supusieron un duro revés para el sector, el cual vio reducir su volumen de actividad y el número de profesionales empleados en el mismo (Academia de Ingeniería, 2016).

De acuerdo con García Moctezuma (2010), los intentos de la planeación del desarrollo durante el primer sexenio de los años ochenta se encaminaron, en primer lugar, a la adecuación del marco legal correspondiente y, en segundo, a la confección de un mayor número de planes y programas en general -sectoriales, territoriales e institucionales- a corto, mediano y largo plazos, mismos que, ante el embate de la crisis económica, pasarían a segundo término, aun cuando no se relegarían del todo y tendrían cierta relevancia, más virtual que real.

En 1983 se promulgó la Ley de Planeación que sustituyó a la promulgada en 1930: reafirmó la rectoría económica del Estado y fortalecería el Sistema Nacional de Planeación.

### I.3. SURGIMIENTO DE LA CNEC

En este contexto, y con la misión de “representar a la consultoría mexicana; ser su voz, presencia y opinión; promover oportunidades de negocios para sus afiliados y fortalecer su competitividad y desarrollo en un ámbito de responsabilidad social empresarial” (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, s.f.) el 22 de mayo de 1985 un grupo de consultores encabezado por el Ingeniero Óscar Vega Argüelles conformó la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, como órgano de consulta y colaboración del Estado mexicano en el desarrollo e implementación de políticas públicas, como desprendimiento de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), enfrentando como primer reto el adecuar el tamaño y la representatividad.

La visión del organismo es “ser una Cámara multidisciplinaria, formada por empresas sólidas, con calidad e integridad en sus servicios, líder de opinión y centro de información de la consultoría mexicana, con presencia nacional e internacional, generadora de ideas y acciones que contribuyen al proceso de transformación del país.

Ser reconocidos como un organismo que explora, desarrolla y promueve oportunidades de trabajo para la consultoría, con un sistema nacional participativo y responsable, institucional y actualizado, que promueve la mejora continua en la atención a sus socios” (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, s. f.).

La Cámara se fundó con 141 empresas, prácticamente todas radicadas en el entonces Distrito Federal. Poco a poco se amplió de 12 a 14 el número de delegaciones y representaciones de la Cámara en el país, con la presencia de un 30% de empresas consultoras de otras entidades, según consta en su propia acta constitutiva (Archivo General de Notarías, 1994).

Uno de los primeros retos que debió enfrentar la recién creada Cámara fue el de la competencia desleal de empresas que ofrecían servicios sin contar con la capacidad instalada para llevarlos a cabo, por lo que a partir del trienio 1989-1992, gestión del Ingeniero Luis Ramos Lignan como presidente de la CNEC, se aceptó el que se hiciera “una validación documental, que se denominó certificación por asociación” (Ingeniero Óscar Álvarez de la Cuadra, presidente de la CNEC de 2002-2004, entrevista propia).

Hacia finales de la década de los ochenta, el mundo vivió una radical transformación, afectando indudablemente a nuestro país. Además, el Estado dejó de construir infraestructura al ritmo que lo había hecho hasta ese momento; por otro lado, no se elaboró un plan de transferencia adecuado para dejar en manos de las empresas nacionales las actividades de ingeniería que hasta el momento había tutelado el Estado, lo que favoreció la entrada de empresas extranjeras en el sector (Academia de Ingeniería, 2016).

### I.4. ETAPA DE CONSOLIDACIÓN

Después de 10 años de esfuerzos por tener un organismo independiente de otros con actividad relacionada a la infraestructura, la Cámara creció hasta contar con más de 1600 empresas afiliadas.

“El reto llevado a aspectos prácticos requería (...) establecer un sitio adecuado para las oficinas de la Cámara y por eso hicimos un gran esfuerzo para poder adquirir nuestras oficinas dentro del World Trade Center (de la Ciudad de México) que, en aquel entonces, en esas épocas del 94-95, era una iniciativa muy importante sobre todo cuando el mundo se abría al

tema de la globalización” (Doctor Felipe Ochoa Rosso, presidente de la CNEC de 1994 a 1996, entrevista propia).

El objetivo se cumplió gracias a la consolidación del llamado *Fondo de la Consultoría*, conformado, por un lado, por donativos realizados por las empresas de la Cámara, así como por otras aportaciones a fin de brindar apoyo y capacitación para sus propios integrantes. Ello les dio certidumbre y le proporcionó una nueva cara a la representación que esas empresas tenían ante la sociedad mexicana, sobre todo frente al cambio que se avecinaba en 1996, con la eliminación de la obligatoriedad de pertenecer a alguna Cámara empresarial.

El otro reto fue la promulgación, a principios de 1994, de la Ley de adquisiciones y obras públicas (hoy Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas, LOPSRM), y en la que se mezclaron adquisiciones del sector público con la obra pública, y la omisión, que continúa hasta el día de hoy, de reconocer abiertamente los servicios de ingeniería y consultoría en la obra pública.

En su artículo 253, el Reglamento de la LOPSRM señala:

*A los procedimientos de contratación y a la ejecución de los servicios les serán aplicables, en lo procedente, las disposiciones establecidas en la Ley y en este Reglamento (Cámara de Diputados, 2010).*

En ese sentido, como lo plantea Hernández (2019, p. 196), “los servicios relacionados con la obra pública son actividades fundamentales para la ejecución de los proyectos (...) El no darles la importancia necesaria ni siquiera en su regulación, claramente pone en riesgo la ejecución exitosa de un proyecto. De ello que es necesario incluir un apartado suficientemente claro y poderoso en las leyes respectivas para que la industria del conocimiento pueda colaborar en forma efectiva, clara, aportando el valor que pueden proporcionar”.

## I.5. INGRESO A LA GLOBALIZACIÓN

Diversos acontecimientos marcaron 1994, año de la catástrofe económica para muchas empresas mexicanas, pero también de la instrumentación del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, visto por la Consultoría como una oportunidad para impulsar al sector como estratégico. En las negociaciones del TLCAN, la Cámara fue invitada a participar en el *cuarto de junto*, con representantes con presencia casi permanente buscando plantear los temas de interés de la consultoría nacional. Lo que era una economía cerrada, un campo profesional reservado a los nacionales, se empezó a abrir y a convertir en lo que conocemos el día de hoy.

EL TLCAN fue un hecho revolucionario que cambió totalmente las reglas de juego para el sector privado mexicano. La mayor parte de las empresas no estaban preparadas para competir, la primera consecuencia fue la llegada de firmas extranjeras para trabajos que perfectamente podían realizar las mexicanas.

Con la visión de participar en los mercados globales, se lograron alianzas con las empresas extranjeras; se impulsaron las políticas públicas correspondientes, orientadas a las privatizaciones y la desregulación, como una alternativa para la participación y fortalecimiento de las empresas mexicanas.

Dado que para el comercio exterior el modo de transporte más usado es el carretero, seguido por el marítimo, el ferroviario y el aéreo (Medina, 2009), la apertura comercial planteaba el

desarrollo de corredores intermodales de transporte, necesarios para el flujo expedito de mercancías.

En este sentido, de acuerdo con el Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes 2001-2006 de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, en los años posteriores a la firma del TLCAN, entre 1995 y 2000, se construyeron o modernizaron 10 mil 371.7 kilómetros, de los cuales 6 mil 521.8 fueron carreteras pavimentadas y 3 mil 849.9, caminos rurales, lo que representó una importante área de desarrollo para las empresas de consultoría mexicanas, dedicadas entre otras actividades a la supervisión de obra y a la gerencia de proyecto.

La tendencia a la pavimentación y la privatización de la red de caminos durante este periodo (1994-2013) coincide con el interés de los distintos gobiernos por convertir al territorio nacional en una de las plataformas logísticas más competitivas a través de la construcción y modernización de la red carretera nacional (SCT, 2007).

Esta tendencia globalizadora permeó también en la Cámara. "Logramos la elaboración de las primeras normas de consultoría, ligadas a las competencias laborales, se formó una comisión muy grande de acuerdo a la ley de metrología, participaron muchos consultores (...) que con su talento elaboraron alrededor de 12 normas que siguen todavía vigentes (...) que permitían la verificación de conocimientos, destrezas y habilidades de los consultores para enfrentar ciertos retos de la propia consultoría" (Maestro Miguel Ángel Reta, presidente de la CNEC de 2004 a 2007, entrevista propia).

## I.6. LAZOS INTERNACIONALES

"En mi gestión le quisimos dar muchísimo valor, y se lo dimos, a las relaciones con los organismos internacionales, con las agrupaciones gremiales, pero también, por ejemplo, con los bancos, de fomento al desarrollo, como son el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, y una manera que encontramos muy conveniente para acercarnos a estos organismos fue a través de las Federaciones y, sobre todo, de la Federación Internacional de Ingenieros Consultores, FIDIC" (Ingeniero José Antonio Cortina, presidente de la CNEC de 1992-1994, entrevista propia).

Además, se establecieron vínculos estrechos en Norteamérica, con las asociaciones de consultores tanto de Estados Unidos como de Canadá, y a nivel regional, primero, a través de la Federación Latinoamericana de Consultores, la cual posteriormente cambió su nombre por el de Federación Panamericana de Consultores, ejerciendo en ellas un importante liderazgo, gracias al creciente prestigio de la consultoría mexicana, lo cual desembocó en que un mexicano, y hasta ahora el único latinoamericano, el Doctor en Ingeniería Jorge Díaz Padilla, ocupara la presidencia de la FIDIC, colocando a la Consultoría nacional en la vitrina mundial.

Por otra parte, se concretaron acercamientos importantes para buscar financiamiento para la consultoría.

"Organizamos dos seminarios de financiamiento de proyectos, el segundo resultó en un congreso internacional de consultoría. Y naturalmente nuestra participación también en CONCAMIN y en FIDE, Fideicomiso de Ahorro de Energía, fue muy intensa en esa época" (Ingeniero Melesio Gutiérrez, presidente de la CNEC de 2000 a 2002, entrevista propia).

## I.7. DIFICULTADES PARA EL SECTOR

La penetración de empresas extranjeras, muchas veces favorecidas por encima de las mexicanas, es una de las circunstancias que más ha cambiado en el sector durante los últimos 30 años.

El inicio de la competencia no estuvo acompañado por una debida adecuación del marco legal, mismo que ha promovido más el cumplimiento de una serie de procesos administrativo-legales, que el incentivar el ofrecimiento de un mejor servicio (Moctezuma, 2008).

Para ejemplificar lo anterior, podemos señalar que, en ocasiones los ingenieros extranjeros “trabajan con visa de turista o bien con permiso para trabajar en México, sin demostrar sus conocimientos y experiencias. Aunque la Secretaría de Economía es la que tiene la responsabilidad de dar seguimiento a los Tratados Internacionales, la de Gobernación, la de vigilar la internación y autorización para trabajar en nuestro país y la Secretaría de Educación, la de revisar y validar, en su caso, la documentación que los acredite como profesionales capacitados, en muchos casos no se cumplen los requisitos establecidos ni se verifica la reciprocidad en el país de origen” (Academia de Ingeniería de México, 2016).

## I.8. BANDERA ANTICORRUPCIÓN

Con el afán de diferenciarse de otros organismos y ser aún más atractiva ante su afiliación, la Cámara comenzó a fomentar el apego a una conducta ética y el combate a la corrupción en todos los ámbitos de su participación, para dar certeza a los organismos prestatarios en el uso y aprovechamiento de los recursos disponibles.

“De ahí que la CNEC haya desarrollado su propio Código Deontológico y de Responsabilidad Social, el cual lo suscriben todos sus afiliados” (Maestro Mario Salazar Lazcano, presidente de la CNEC de 2013 a 2016, entrevista propia).

El Código Deontológico y de Responsabilidad Social Empresarial fue el primero expedido por una organización camaral para sus afiliados (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, s.f.). Contiene las adecuaciones realizadas en 2012 tanto a los *Lineamientos de Conducta y Práctica de la Consultoría* como a la *Declaración de Principios Éticos y de Responsabilidad Social Empresarial*.

Tiene dos objetivos primordiales: reglamentar el desarrollo de las actividades de los cuerpos directivos y operativos de la Cámara, y servir de guía para las empresas consultoras afiliadas a la misma, independientemente de que cada firma elabore su propio código deontológico, de acuerdo con sus necesidades (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, s.f.).

Es de resaltar en este Código el establecimiento de lineamientos para el desarrollo de los consultores en su actividad profesional, a partir de principios como la transparencia e integridad, en aras de ofrecer al cliente la más alta calidad en los servicios y contribuir de este modo a una competencia leal entre el gremio.

Ello permitió que la CNEC fuera la primera Cámara de las que conforman la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN) en recibir la certificación en calidad ISO 9000 en sus funciones clave, llevando también el tema de integridad en los negocios.

Este interés por una conducta ética y por la práctica de la responsabilidad social empresarial la ha llevado a recibir a partir de 2002, en trece distintas ocasiones, el premio “Ética y Valores en la Industria”, que otorga la CONCAMIN (Ingeniero Óscar Álvarez, entrevista propia).

## I.9. PRESENCIA NACIONAL

Por otra parte, la CNEC, autonombada como representante de *la Industria del Conocimiento*, impulsó desde sus inicios el establecimiento de Delegaciones a lo largo del país, a fin de cumplir el objeto de representar los intereses generales de la Consultoría en el territorio nacional (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2019) y de brindar a sus empresas afiliadas oportunidades para su desarrollo y para el adecuado desempeño de su ejercicio profesional.

La CNEC llegó a mediados de 2016 con 8 Delegaciones, 3 representaciones (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2016a) y con una inminente instalación de representaciones en los estados de Campeche, Chiapas, Hidalgo, Sonora, Veracruz y Zacatecas (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2016).

Cuadro 1.

<b>DELEGACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS AFILIADAS</b>
Aguascalientes	15
Guanajuato	35
Jalisco	15
Morelos	15
Nayarit	15
Puebla	15
Querétaro	15
Tabasco	15
<b>REPRESENTACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS AFILIADAS</b>
Nuevo León	2
Quintana Roo	1
Yucatán	2

Fuente. Elaboración propia con datos de Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2016.

Derivado de que cada año todas las delegaciones, a excepción de la de Guanajuato, la más antigua de la CNEC establecida en 1993, atravesaban dificultades de índole económico para lograr la afiliación de las quince empresas necesarias para mantener su existencia, la siguiente administración de la Cámara (2016-2019) se decidió disolver las Delegaciones existentes y solamente contar con 6 representaciones regionales, a fin de alcanzar presencia nacional, lo que no estaba ocurriendo con las 8 delegaciones existentes.

Por Estatutos de la propia Cámara, la sede central debe ubicarse en la Ciudad de México (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2019).

El esquema de las representaciones fue aprobado por la CNEC en noviembre de 2018, conforme acta de su Consejo Directivo (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2018), quedando de la siguiente manera:

*Cuadro 2*

<b>REPRESENTACIÓN</b>	<b>ENTIDADES QUE LA COMPONEN</b>
SEDE CENTRAL	Ciudad de México, Estado de México, Morelos
ZONA NORESTE	Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa, Sonora
ZONA NOROESTE	Coahuila, Durango, Nuevo León, Tamaulipas
ZONA ORIENTE	Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, San Luis Potosí, Zacatecas
ZONA CENTRO OCCIDENTE	Colima, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Nayarit
ZONA SURESTE	Campeche, Chiapas, Quintana Roo, Tabasco, Yucatán
ZONA SUROESTE	Hidalgo, Oaxaca, Puebla, Tlaxcala, Veracruz

Fuente: Elaboración propia con datos de [www.cnec.org.mx/representaciones](http://www.cnec.org.mx/representaciones)

Este esquema de mantener representaciones en vez de delegaciones se mantuvo al iniciar la administración 2019-2020.

## I.10. DISOLUCIÓN DE LAS DELEGACIONES

Conforme señala el artículo 26, párrafo 4, de la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones (Cámara de Diputados, 2019) las delegaciones que establezcan tanto las Cámaras de Comercio, Servicios y Turismo como las Cámaras de Industria no pueden tener personalidad jurídica ni patrimonios propios.

Pese a que esta disposición se encuentra en la Ley desde que esta fue expedida en 2005 (Cámara de Diputados, 2005), no fue sino hasta 2017 cuando la CNEC decidió cumplirla, en el marco además de dar paso a la figura de Representaciones Regionales, por lo que solicitó a las delegaciones que hasta ese momento estaban constituidas como Asociaciones Civiles (Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Morelos, Nayarit y Querétaro) que se disolvieran legalmente y que se abstuvieran de utilizar el membrete como Delegación de la CNEC (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría [@CNEC\_Mexico], 2019), debido particularmente a que las Delegaciones de Guanajuato y de Morelos seguían llevando a cabo actividades ostentándose bajo ese nombre.

Derivado de esa situación, lo que hasta entonces se conocía como CNEC Delegación Guanajuato optó por modificar su nombre por el de Consejo Nacional de Empresas

Consultoras (Consejo Nacional de Empresas Consultoras [@CNECGTO], 2019) y de esa manera operar al margen de la CNEC, con lo que finalizó su relación institucional con la Cámara.

Lo que en apariencia solo representaba un reordenamiento administrativo a fin de cumplir una disposición establecida en la Ley de Cámaras desde su promulgación trajo múltiples repercusiones para la Cámara, ya que perdió la afiliación de la mayoría de las empresas que aportaban las diferentes delegaciones (la de Guanajuato era la que más afiliados aportaba, con 35. Ver cuadro 1).

Además, se generó un conflicto interno con las delegaciones que pudo ser atendido si, junto con la petición de disolución de sus respectivas Asociaciones Civiles, hubiera existido un acompañamiento legal y planteamiento de hojas de ruta a fin de que el trabajo desarrollado hasta ese momento se mantuviera sin perder su carácter de delegación.

Por un lado, la CNEC cumplía con la disposición de la Ley de Cámaras, pero a costa de un conflicto interno que haría más pronunciada su pérdida de afiliación.

### I.11. ACERCAMIENTO GUBERNAMENTAL

De acuerdo con Moctezuma (2008), tanto el Plan Nacional de Desarrollo 2001 - 2006 como sus programas sectoriales derivados, respondieron no a un compromiso de cambio en las alternativas para acceder al desarrollo económico y social, lo que era de esperarse del llamado Gobierno de la alternancia, sino a un requerimiento legal.

En cuanto a los programas regionales, las novedades del Plan en materia de infraestructura fueron:

- El Plan Puebla–Panamá, que abarcaría al sur–sureste mexicano y se prolongaría por Centroamérica hasta Panamá.
- El Plan Escalera Náutica del Golfo de California, proyecto sobre todo turístico.

Sin embargo, la insuficiencia de los recursos públicos para financiar las inversiones respectivas y la poca participación del capital privado hizo que fueran inoperables (Moctezuma, 2008).

De 2001 a 2006, el promedio anual de inversión en infraestructura fue de 3.2% (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2007). Solo en 2006, la inversión en infraestructura –sin considerar el sector hidrocarburos- fue de apenas 2.1% del Producto Interno Bruto, PIB (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, s. f.). Para el periodo 2007-2012, el recién creado Programa Nacional de Infraestructura (PNI) establecía una inversión del 4% a partir del *escenario base*, es decir, aquel previsto en caso de que se llevara a cabo la Reforma Hacendaria propuesta al Congreso de la Unión (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2007).

De acuerdo con quien fuera Presidente de la CNEC en el periodo 2007 - 2010, Reyes Juárez Del A. (entrevista propia), la participación de la Cámara fue fundamental para que, a partir de 2006, se estableciera el PNI.

Además, en ese periodo les correspondió reglamentar la selección de consultores por puntos y porcentajes, un hecho significativo que redundaría en que el proceso en contrataciones

públicas se realizara a partir de la consideración de criterios de calidad y no solamente por precio.

Reyes Juárez también destacó en esa coyuntura la participación de la Cámara en un programa de testigos sociales, sin duda de gran beneficio para la sociedad, y la mayor participación en los grupos ligados a la cadena de la infraestructura" (entrevista propia)<sup>1</sup>.

El *Programa Nacional de Infraestructura (PNI)*, anunciado por el presidente Felipe Calderón Hinojosa a inicios de su mandato (Presidencia de la República, 2006), no fue mal recibido por los distintos actores políticos, por algunos grupos de la sociedad y por la opinión pública (Domínguez, 2011).

De hecho, algunas críticas se refirieron a lo poco ambiciosas y claras que eran las metas estipuladas en el PNI (González, 2007). Dado el contexto de la recesión mundial, se veía con buenos ojos que la administración del presidente Calderón le diera prioridad a la política de desarrollo de infraestructura, la cual, según algunos analistas, podía desempeñar un papel contracíclico y tener un importante efecto sobre la reactivación económica (CMIC, 2009).

Algunos de los objetivos del PNI eran (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2007):

- Elevar la cobertura, calidad y competitividad de México.
- Convertir a México en una de las principales plataformas logísticas del mundo.
- Incrementar el acceso de la población a los servicios públicos, principalmente en las zonas de mayores carencias.
- Promover un desarrollo regional equilibrado, con especial atención al centro, sur y sureste del país.
- Elevar la generación de empleos permanentes.
- Impulsar el desarrollo sustentable.

Asimismo, el Programa preveía construir o modernizar 17,598 km de carreteras y caminos rurales, incluyendo la terminación de 12,260 km que correspondían a 100 proyectos completos; en materia aeroportuaria construir al menos 3 nuevos aeropuertos y ampliar otros 31; en puertos, preveía la construcción de 5 nuevos y ampliar o modernizar otros 22.

## I.12. EL PROGRAMA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA DE EPN

En lo que correspondió al sexenio del Presidente Enrique Peña Nieto, el PNI 2014-2018 estimó un monto total de inversión, de manera conjunta con el sector privado, de 7.7 billones de pesos, que representaba más del doble de la inversión estimada durante el sexenio anterior de 3.3 billones de pesos, lo que representaba más de la tercera parte del Producto Interno Bruto del país estimado para 2014, lo que lo convertía en el "Programa más ambicioso que se ha desarrollado en México" (Programa Nacional de Infraestructura 2014-2018).

Entre otros objetivos, el Programa pretendía elevar la competitividad y productividad de la Región Sur –Sureste, con una inversión estimada de 1,099,070 millones de pesos (mdp) en 133 proyectos estratégicos de impacto directo para las entidades de la región.

---

<sup>1</sup> De acuerdo con Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (2020), el Testigo Social es un mecanismo de participación ciudadana en la gestión de las contrataciones públicas a fin de que estas se realicen en términos de legalidad y transparencia.

En materia carretera, contemplaba la puesta en operación de 46 autopistas adicionales a las ya existentes en ese momento, que representaban 2,772 km, así como acercar a las comunidades más alejadas mediante la construcción y modernización de caminos rurales. En materia aeroportuaria, preveía la conclusión de un aeropuerto en Palenque y proponía resolver el problema de saturación del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM), y aunque no contemplaba el nuevo Aeropuerto de Texcoco por encontrarse en evaluación, si le dedicaba un monto de inversión de 120 mil mdp, entre recursos públicos y privados; en puertos preveía contar con 2 sistemas portuarios complementarios con 4 puertos de clase internacional.

Comparado con el sexenio anterior, el PNI 2014-2018 introducía la optimización de esfuerzos para la generación de infraestructura energética, a los que dedicaba un 34% más de inversión con respecto a su predecesor, así como el incremento de la infraestructura hidráulica (57% más de inversión) y el impulso al desarrollo urbano, con una inversión estimada en 1,861 mdp.

### I.13. ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS

Otro esfuerzo de la Cámara se tradujo en la participación desde 2010 en los trabajos que derivaron en la promulgación en 2012 de la Ley de Asociaciones Público-Privadas (APP), cuya principal función era la de brindar certeza legal a los inversionistas y la de promover procesos más competitivos en aras de generar distribuciones más eficientes de los riesgos asociados al desarrollo de cualquier proyecto (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas [CEFP] de la Cámara de Diputados, 2018).

Si bien existen avances importantes en estos esquemas, los montos de inversión en infraestructura que se han conseguido aún están por debajo del potencial que tiene México. Diversas publicaciones del *Global Infrastructure Hub* del G20, BID, OCDE, y Banco Mundial (citadas en CEFP, 2018) califican favorablemente las capacidades institucionales de México en materia de APP.

Dado que existía una gran área de oportunidad para mejorar las instituciones y la preparación técnica que requieren los proyectos de infraestructura bajo estas modalidades de operación, la CNEC inició en 2013 un Diplomado en la materia en conjunto con la Universidad Anáhuac, a fin de que los profesionales interesados cuenten con los lineamientos necesarios para el desarrollo de este tipo de esquemas de inversión de largo plazo (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría & Universidad Anáhuac México, s. f.)<sup>2</sup>, cuyo objeto es la prestación de servicios al sector público con base en el desarrollo de infraestructura que construye y opera el sector privado (Gobierno Federal, 2012, citado en CEFP, 2018).

De manera concreta, y previo a la promulgación de la Ley de Asociaciones Público Privadas, la CNEC, a través de representantes de empresas afiliadas que fungieron como asesores durante el proceso, participó en diversas reuniones coordinadas por Federico Patiño, entonces Director del Fondo Nacional de Infraestructura (FONADIN), dependiente del Banco Nacional de Obras y Servicios (BANOBRAS). Al mismo tiempo, se generó un grupo denominado *Voz unificada de la Ingeniería*, en el cual participaba un grupo de expertos, que se sumó al grupo de trabajo de FONADIN (Reyes Juárez Del A., entrevista propia, CNEC, 2020).

---

<sup>2</sup> Las APP surgieron por primera vez hace aproximadamente 40 años, en Inglaterra. En México no se utilizaron hasta la década de los noventa en el sector carretero bajo la modalidad de concesiones al sector privado (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas [CEFP] de la Cámara de Diputados, 2018).

Conforme señala Reyes Juárez, quien ese momento era Presidente de la CNEC, “la ley recogió en su momento las mejores prácticas que existían en diferentes países y benefició a los consultores dado que, por estar conformada de acuerdo a las fases de preparación de un proyecto, desde su análisis hasta los procesos de autorización para su puesta en marcha, consigna claramente los elementos que debe contener un proyecto, los plazos de autorización, las características de los contratos, además de prever el tema de la matriz / asignación de riesgos y ofrece una salida a la liberación de los derechos de vía, a través del propio privado” (Reyes Juárez Del A., entrevista propia, CNEC, 2020).

La ley, al exigir un proceso riguroso de preparación de proyectos, que incluye identificación de bienes objeto de la concesión, estudio de demanda y alcances análisis costo-beneficio, aportación de inversiones para el proyectos, naturaleza del contrato, entre otras, ofrece bondades a los consultores al darles la oportunidad de participar en esas etapas, incluyendo las de *Propuestas No Solicitadas*, es decir, aquellas que detecta la Iniciativa Privada y que pueden ser del interés de las entidades correspondientes para promover la iniciativa y puedan ser llevadas por el privado.

En términos generales, la Ley de Asociaciones Público-Privadas proveyó de certidumbre a los agentes involucrados. El PNI de la administración del Presidente Enrique Peña Nieto vio conveniente continuar con los esfuerzos a fin de propiciar el desarrollo de infraestructura en comunicaciones y transportes (Programa Nacional de Infraestructura 2014-2018).

De acuerdo con Reyes Juárez, una vez que se contó con la ley, hubo que aprender a interpretarla y a difundirla, “aunque hay otros proyectos de asociaciones público privadas que han salido de otros mecanismos normativos que de la propia Ley de APPs. El objetivo es desarrollar un grupo de consultores que pueda interpretar y desarrollar los proyectos bajo esa modalidad (Reyes Juárez Del A., entrevista propia, CNEC, 2020).

## 1.14 BÚSQUEDA DE VISIBILIDAD

De acuerdo con Canel (2010), el decir y el hacer de una institución van estrechamente ligados. Uno de los objetivos fundamentales para cualquier organismo de representación empresarial es dar a conocer las acciones que realiza en beneficio de sus empresas afiliadas. Con esta finalidad, la CNEC lanzó también una serie de actividades.

Un apoyo importante para esta tarea fue el papel que desempeñó la Revista *Consultoría Industria de Conocimiento*, como un órgano de comunicación de la Consultoría con temas de interés tanto para el sector como para el público en general.

"Decidimos crear la Revista de la Cámara, la Revista Consultoría, como un órgano de expresión que, independientemente de la comunicación que se tiene vía redes sociales, vía Internet, pensamos que era importante tener un vehículo escrito, totalmente autofinanciable, que pudiera ser instrumento de expresión de los consultores organizados para manifestar sus inquietudes y sus puntos de vista en relación a la problemática del país y la propia que confronta la consultoría". (Maestro Miguel Ángel Reta Martínez, presidente de la CNEC de 2004 a 2007, entrevista propia).

De manera paralela, la Cámara buscó ampliar sus diferentes canales de comunicación (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2020). En medios impresos, por medio de:

- Anuario, producto tangible que ofrece la CNEC bajo un modelo de negocios autosustentable a su afiliación, clientes, proveedores y para el sector público y privado en general, dado a conocer en mayo de 2020. En la parte central, incluye sus Directorios, tanto de empresas afiliadas como de Empresas Certificadas, con el fin de convertirse en una carta de presentación ante los distintos ámbitos y organismos.

En medios digitales, a través de:

- Generación de un blog, a partir de los contenidos publicados en la revista y de evento realizados por la propia Cámara.
- Página web totalmente autogestionable para dar a conocer los servicios de la CNEC. directorio de empresas, difusión de eventos y actividades, cursos de capacitación continua y noticias de interés sobre el sector.
- Redes sociales (principalmente Twitter, Facebook y LinkedIn) a fin de dar a conocer tanto las diferentes actividades en las que participa el organismo como los logros y actividades de las empresas afiliadas.
- Incipiente canal de YouTube para dar a conocer las opiniones de especialistas y funcionarios con los que la CNEC tenga relación.

Además, se ha buscado hacer más eficiente la comunicación directa con el afiliado a través de la herramienta del correo electrónico, por medio de la segmentación de los envíos de acuerdo con los grupos de interés y tener así un mayor conocimiento del nivel de recepción de la información que se difunde.

Otra acción realizada en busca de visibilidad es el programa llamado *Jornadas de Consultoría*, iniciado en el trienio 2010-2013 y que ha continuado en las sucesivas administraciones.

El propósito concreto de estas Jornadas era, por un lado, acercar a los representantes de las empresas afiliadas con los actores relevantes para la vida económica, política y social del país y, por otro, establecer las bases para generar una vía de ingresos adicional para la Cámara, buscando con ello la autosuficiencia financiera en el futuro (Ingeniero Mauricio Jessurun Solomou, presidente de la CNEC de 2010 a 2013, entrevista propia).

Es así como surgió y se ha desarrollado la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría.

Desde el momento de su fundación, el grupo de empresas fundamentalmente que la conformaban era de ingeniería.

Décadas después intentaba abrirse a otras disciplinas, especialidades y diversidad geográfica, como la consultoría de gestión (administración, economía y finanzas), la cual representa una parte importante del mercado, y la consultoría de ingeniería, que abarca desde estudios de viabilidad técnica, hasta el diseño para procesos de conservación y mantenimiento, y que representa un porcentaje menor de la demanda.

## CAPÍTULO II. SITUACIÓN ACTUAL

### II.1. INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior se describió el nacimiento y desarrollo de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC), la cual surgió cuando no vieron atendidas sus necesidades los consultores que se encontraban afiliados en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC).

En el contexto del presente trabajo, se expondrá a continuación una evaluación general de la estrategia de comunicación de la Cámara, la cual se basó de una manera fundamental en su revista institucional, misma que era concebida como su “carta de presentación” (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2020).

Sin embargo, como se presentará más adelante, una falta de equilibrio entre los ingresos de la Cámara -los cuales fueron disminuyendo de una manera significativa desde 2016 hasta 2019, producto de la caída en el número de empresas afiliadas- con el egreso que representaba el pago de la producción de ese medio impreso de comunicación originó, en primer término, un mayor gasto en su elaboración, sin que eso estuviera acompañado de un esfuerzo por hacer de la revista un medio autofinanciable.

Además, desde 2012 hasta febrero de 2020, la Cámara debió enfrentar la competencia de una revista que, con el mismo nombre de CONSULTORÍA, le disputaba, por un lado, los anunciantes y, por otro, generaba un mayor interés de participación al ofrecer un producto tangible: la aparición en el listado de las “50 empresas de Consultoría más importantes de México” (Ramos, 2020).

Hoy la Cámara, ya sin un órgano de difusión oficial, además de perder presencia en el mercado editorial y dejar el terreno libre a su competidor, enfrenta actualmente una grave crisis al perder un total de 191 empresas afiliadas en un lapso de 3 años, cifra que, como se verá más adelante, contrasta con las más de 97 mil empresas reportadas por el INEGI (INEGI, s.f.) dedicadas a proporcionar servicios que pueden considerarse de consultoría profesional y que constituyen un universo de potenciales afiliados para la Cámara.

### II.2. ¿UN VERDADERO ÓRGANO DE CONSULTA DEL ESTADO?

A 35 años de su fundación, la Cámara continúa la labor de ser reconocida tanto por los organismos cúpula – Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, CONCAMIN, la cual ha perdido fuerza desde la creación, en 1975, del Consejo Coordinador Empresarial (Tirado, 2006) – como de gobierno (Secretarías de Estado vinculadas con el desarrollo de Infraestructura, particularmente la Secretaría de Comunicaciones y Transportes) y por las propias empresas afiliadas, las cuales muchas veces no perciben la importancia de estar agrupadas en una Cámara, cuya función es defender los derechos legítimos de sus integrantes.

Desde el momento de su creación, el grupo de empresas que fundamentalmente la conformaban era de ingeniería. De acuerdo con su *Presentación Institucional 2019*, la CNEC ahora abarca un mayor número de especialidades:

- ✓ Administración y Gestión
- ✓ Administración de Obras
- ✓ Economía, Inversión y Finanzas
- ✓ Planeación y Diseño
- ✓ Servicios Tecnológicos Profesionales
- ✓ Consultoría en Asociaciones Público Privadas
- ✓ Otras Especialidades

Sin embargo, esta diversidad no se ha visto reflejada en una mayor representación nacional, lo que ha contribuido a que la Cámara no haya cumplido hasta ahora su papel para que el país alcance la inversión que requiere en materia de infraestructura. De acuerdo con el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas [CEFP] de la Cámara de Diputados, 2018, la inversión pública en México ha sido en extremo volátil y en la actualidad se encuentra con evidentes tendencias a la baja. En 2017, el nivel de inversión pública total se colocó nuevamente por debajo del 3% del PIB, es decir, en un nivel cercano a los mínimos históricos.

Poco ha logrado la CNEC para que la inversión federal destine el suficiente recurso para que los proyectos estén perfectamente diseñados, planeados y listos para ejecutarse, lo que trae como consecuencia mayores presupuestos y tiempos de ejecución, por lo que aún queda mucho por hacer en materia de convencimiento de la importancia de los servicios de consultoría, mediante la gestión de las empresas y el desarrollo de la infraestructura del país.

Algunos de los mayores retos que ha enfrentado han sido, por una parte, la reducción del volumen del trabajo, principalmente por parte del gobierno, al asignar contratos de consultoría a empresas extranjeras, aún por encima de las normas públicas.

Como ejemplifica Rodríguez en la versión digital del periódico El Universal (2018, 8 de mayo), entre 2012 y 2017 sólo un 21% de empresas constructoras participó en proyectos de infraestructura carretera por 500 mdp o más de un total de 188 empresas que habían accedido a contratos otorgados por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) para obras con valor de 100 mdp en adelante.

“Los primeros sitios de captación —considerando tanto las asignaciones individuales como el tamaño presupuestal de las contrataciones conjuntas en las que participó cada firma— corresponden a los consorcios españoles Grupo Aldesa, que accedió a un paquete presupuestal de 4 mil 124.53 mdp, y Grupo Entrecanales, que participó en contratos con valor de 3 mil 666.93 mdp” (Rodríguez, 2018, 8 de mayo).

Otro gran reto ha sido el de hacer los trabajos de construcción sin tener los proyectos correspondientes. Se piensa que la empresa constructora puede realizar los estudios y proyectos para después hacer la construcción, lo cual es una falsedad.

“De conformidad con estudios y declaraciones realizados por la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) en 2019, la falta de planeación de los proyectos de infraestructura en México puede resultar sumamente caro, al extremo de poder ocasionar que el valor originalmente previsto para la obra pueda ser hasta 10 veces mayor” (Hernández, 2019, p. 52).

### II.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA AFILIACIÓN

Esta problemática ha generado que se reduzca el número de empresas integrantes de la Cámara, la que se ha sostenido por la “buena voluntad” de las empresas interesadas en su continuación y en una mejor actuación.

De acuerdo con un informe de la Presidencia 2016-2019 de la Cámara (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2019) “se depuró, ajustó y se puso orden en el proceso de afiliación, a efecto de contar con empresas realmente dedicadas a consultoría y pagando la cuota que de verdad les corresponde, exigiendo a la vez la entrega de toda la información requerida por cada expediente. Esto disminuyó el número de empresas afiliadas, pero incrementó los ingresos y los resultados por ejercicio”.

Cuadro 3.

Afiliación 2016-2019								
Periodo	No. Afiliados	Ingresos	Rango de facturación en MDP					
			De 0 a 1	De 1 a 5	de 5.1 a 10	de 10.1 a 20	de 20.1 a 53	Más de 53
2016	299	\$ 5,059,992.42	168	59	20	20	17	15
2017	223	\$ 4,018,842.56	114	50	18	16	8	17
2018	139	\$ 3,552,671.40	60	26	10	14	11	18
2019	85	\$ 2,789,638.07	30	19	6	4	9	17

Fuente: Área de afiliación de la CNEC, mayo 2019.

Se percibe una importante disminución en el número de afiliados en un periodo de 3 años (a mayo de 2020, el número de empresas afiliadas era de 108), lo que habla de una pérdida de 191 empresas registradas, con respecto al cierre de 2016. En su informe más actualizado, denominado Anuario CNEC 2019 (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2020), la Cámara reportó un total de 108 empresas afiliadas, bajo la siguiente distribución geográfica:

Cuadro 4

Entidad federativa	Número de empresas afiliadas
Aguascalientes	5
Campeche	1
Ciudad de México	79
Estado de México	4
Guanajuato	1
Jalisco	1
Nuevo León	3
Puebla	4
Querétaro	1
Quintana Roo	1
Tabasco	2
Tamaulipas	5
Veracruz	1

Total	108
-------	-----

Fuente: Anuario CNEC 2019 (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2020).  
Elaboración propia

### II.3. CONSULTORÍA, PANORAMA FÉRTIL EN MÉXICO

En contraste con ese número de empresas afiliadas, según los Censos Económicos 2014 del INEGI, los servicios privados no financieros, en los que se incluiría la consultoría en ingeniería, abarcaban más de un 35% del total de empresas registradas en México, porcentaje que se incrementó a más del 37% según cifras de los censos 2019 (INEGI, 2020)..

De todas esas empresas de servicios, de acuerdo con el reporte de ICEX de 2019, se encuentran registradas 97,923 dentro del sector “Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos”, de las cuales una gran mayoría se dedicaban a proporcionar servicios que pueden considerarse de consultoría profesional.

Muestra de la concentración geográfica es el número de empresas dedicadas a los servicios de consultoría administrativa, científica y técnica. En el reporte *El mercado de la consultoría e ingeniería en México* (ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E., M.P., 2019), la Ciudad de México y el Estado de México registran 1,901 empresas de este tipo, un 29.6% del total nacional.

El estudio de ICEX (2019) también menciona que los servicios privados no financieros son la principal fuente de empleo en el país. El 49.5% del empleo se ocupa en actividades de servicios privados no financieros y en valor de producción bruta el sector es de los que más genera, con una cifra superior a 2,355 millones.

Según datos del estudio “Perspectivas del mercado geográfico de consultoría 2014: América Latina”, realizado por Kennedy Consulting Research & Advisory, (citado en *El Economista*, 2015, 8 de abril), México es uno de los mercados de consultoría más desarrollados en América Latina, con una cifra cercana al 29% del mercado, sólo por detrás de Brasil, con un 44%.

En paralelo, el 98% de las empresas son pymes. Sin embargo, llama la atención que el 50% de ellas desaparecen el primer año, incrementándose el porcentaje a un 75% al finalizar el segundo año. Esto se atribuye a que estos negocios no cuentan con una estrategia que les asegure la continuidad y crecimiento en el mercado. Es por ello que la consultoría se considera una herramienta fundamental y una de las claves del éxito para muchas de las empresas de reciente creación (ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E., M.P., 2019).

### II.4. LA COMUNICACIÓN EJERCIDA DESDE LA CÁMARA

En el capítulo anterior dimos cuenta de la creación de la Revista de la Cámara, como un esfuerzo institucional a fin de poder contar con un órgano de difusión oficial. La publicación nació hace más de 20 años, en una primera etapa bajo el formato de boletín informativo. Con los años evolucionó hasta convertirse en revista.

En 2012 un conflicto de la Cámara con la editorial que la elaboraba hizo que ésta tomara por cuenta propia el proyecto que en un principio pertenecía a la CNEC, la cual debió retomar la elaboración de la publicación con otra casa editorial.

Esto originó que coexistieran dos publicaciones con el nombre de *Consultoría*: una, como órgano de difusión de la CNEC, y otra que, bajo un sello editorial independiente de la Cámara, pero con un modelo de negocios distinto, logró mayor visibilidad que la publicación de CNEC, debido principalmente a la realización de una edición especial y evento llamado “Las 50 empresas consultoras más importantes de México”, pese a tratarse de un listado que originalmente realizaba la Cámara, pero que, por no ser totalmente confiable en su metodología, se dejó de publicar (Ingeniero Alejandro Vázquez López, Presidente de 2016 a 2019 y director de la Revista de 2012 a 2016, entrevista propia).

Por su parte, la editorial que tomó el proyecto por su cuenta comenzó a recibir publicidad de empresas consultoras ajenas a la Cámara, las cuales, sin el compromiso de la afiliación a la CNEC, se vieron con mayor libertad para poderse anunciar, interesadas en aparecer en el mencionado ranking de las 50 mejores empresas.

Esta situación provocó un mayor descobijo de la Cámara, pues la otra revista alcanzó mayor visibilidad y número de anunciantes, debido principalmente a la asistencia a eventos del sector e inclusión de notas informativas sobre los mismos, lo cual no fue abordado por la revista de la CNEC, que apostó por la publicación de artículos de contenido, sin alusión comercial alguna, a fin de no comprometer la propia naturaleza de la Cámara, conforme lo señalan los lineamientos editoriales de la Revista de la CNEC (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, s.f.).

Este panorama de concentrar los esfuerzos de comunicación de la Cámara en la revista y en la afiliación como público principal se mostró complicado en dos vías: 1) una penetración cada vez menor e incremento en los costos de producción y 2) por la disminución de ingresos en materia de afiliación.

Cuadro 5

<b>PAGOS A EDITORIAL 2018-2019 (PRECIOS INCLUYEN IVA)</b>		
<b>Mes / 2018</b>	<b>Monto pagado</b>	<b>Publicidad vendida</b>
Febrero	\$62,318.04	\$94,281.96
Marzo	\$34,357.46	\$122,242.54
Abril	\$41,015.86	\$115,584.14
Mayo	\$3,605.86	\$142,391.51
Junio	\$45,824.06	\$122,955.94
Julio	\$80,624.06	\$88,155.94
Agosto	\$70,967.06	\$97,812.94
Septiembre	\$36,167.06	\$132,612.94
Octubre	\$70,967.06	\$97,812.94
Noviembre	\$70,967.06	\$97,812.94
<b>Diciembre 2018/enero 2019</b>	<b>\$36,167.06</b>	\$132,612.94
Febrero	\$52,178.50	\$108,252.94
Marzo	\$56,119.06	\$115,212.94
Abril	\$63,379.21	\$107,952.79
Mayo	\$80,717.44	\$109,180.36
Junio	\$80,717.44	\$109,180.36
Julio	\$74,775.63	\$115,122.17
Agosto	\$44,498.18	\$145,399.62
Septiembre	\$8,242.38	\$181,655.42
Octubre	\$95,942.73	\$93,955.07
Noviembre	\$24,661.60	\$64,084.20
<b>Diciembre 2019/enero 2020</b>	<b>\$13,931.60</b>	\$88,745.80

*Cifras a noviembre 2019. Fuente: Prototipo Editorial, empresa que tuvo a su cargo la realización de la Revista de la CNEC hasta febrero de 2020.*

De este cuadro se desprende que el gasto promedio en el año 2018 fue de \$552,980.64 y en 2019, de \$595,163.77.

Si esta cantidad se cruza con los ingresos de la Cámara en los años respectivos por afiliación, encontramos que la revista representó, en 2018, un 15% de los egresos, incrementándose en alrededor de un 21% al cierre de 2019.

Esta situación, aunada a una creciente disminución en la afiliación, producto tanto de la no obligatoriedad de pertenecer a una Cámara empresarial, al poco nivel de participación del

empresariado mexicano (Tirado, 2006) y a la prevalencia de empresas pequeñas y medianas en el sector de la consultoría complicó la supervivencia del órgano de difusión oficial, en torno al cual giraba la mayor parte de la acción comunicativa de la Cámara.

La situación quizá pudo verse aliviada si, como lo que menciona Tirado, la CNEC hubiera compensado, tal como ocurre en otras asociaciones empresariales, el tamaño de su afiliación con las empresas grandes y medianas que la conforman. En la CNEC no es así: está constituida por empresas predominantemente pymes. Los jugadores importantes de la Consultoría, es decir, tres de las cuatro grandes firmas de Consultoría, las llamadas *Big Four*, EY (Ernst & Young), KPMG y PwC PriceWaterHouse Coopers, están ausentes. Deloitte se afilió a la Cámara en el año 2016, mientras que KPMG dejó de renovar su afiliación desde ese mismo año.

Dado que en los últimos dos trienios (2013-2016 y 2016-2019) no se alcanzó ese esquema autofinanciable con el que surgió la revista de la Cámara, como se indicó en el capítulo anterior, a partir de febrero de 2020 la CNEC suspendió de manera indefinida la realización de la Revista, con la finalidad de replantear su plan de negocios a partir de los resultados que arrojará el Plan Estratégico 2020 -2030, una de las metas de la gestión 2019-2020 encabezada por Marco Gutiérrez. La decisión se le hizo saber a los integrantes del Consejo editorial de la Revista en carta enviada por la oficina de la Presidencia de la CNEC, con fecha del 31 de enero de 2020.

La publicación alcanzó un tiraje de 3 mil ejemplares (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría 2020), con distribución principalmente en la Ciudad de México, Estado de México y en algunas librerías en Guadalajara, Guanajuato, Puebla y Monterrey (Prototipo Editorial, 2019).

## II.5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA

Dos momentos resultan cruciales para las empresas de consultoría afiliadas a la CNEC: por un lado, las elecciones presidenciales de 2018 y el cambio de la administración federal derivado del triunfo del candidato *Juntos Haremos Historia*, Andrés Manuel López Obrador, y la emergencia sanitaria por la pandemia provocada por el virus SARS-CoV2, causante de la enfermedad COVID-19.

### II.5.1. Cambio de administración federal

Previo a la toma de posesión del nuevo Presidente de la República, la CNEC convocó en noviembre de 2018 a su afiliación a enviar propuestas a fin de generar una plataforma para establecer la postura del sector Consultoría ante los Gobiernos entrantes tanto a nivel federal como de la Ciudad de México (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2018), con el objetivo principal de que tanto la ingeniería nacional como las empresas consultoras afiliadas fueran consideradas para el desarrollo de los proyectos de infraestructura que se perfilaban como insignia de la nueva administración: Aeropuerto Internacional de Santa Lucía, Tren Maya, Refinería de Dos Bocas y el Corredor del Istmo de Tehuantepec.

Dicha consulta derivó en la inserción pagada de un desplegado en prensa en enero de 2019 en diversos medios de circulación nacional (Reforma, El Universal, Milenio y El Financiero) titulado *Privilegiar la Industria del Conocimiento calificada y certificada ante proyectos de gran magnitud* (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2019).

Uno de los frutos de esos acercamientos con la nueva administración ocurrió en mayo de 2019 con la firma de un convenio con el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), la dependencia federal responsable del desarrollo del proyecto del Tren Maya. Entre otros objetivos, el convenio contemplaba la constitución de grupos de trabajo a fin de promover la adecuada participación de empresas en el proyecto ferroviario, coadyuvar en el proceso de ejecución y propiciar la especialización técnica y profesional del personal que labore en el mismo (Turismo, 2019).

Un mes después se signó otro acuerdo con la Agencia Reguladora del Transporte Ferroviario (ARTF), dependiente de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, mediante el cual se buscaba “coadyuvar en las labores de la agencia a través de las empresas afiliadas a la Cámara y del Instituto Mexicano de Desarrollo Tecnológico para establecer las acciones conjuntas para la elaboración de directrices y lineamientos para la realización de proyectos de infraestructura ferroviaria en el marco de una Gerencia de Proyectos Integral” (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2020).

Sin embargo, estos esfuerzos se fueron truncando de manera paulatina: el proyecto y la construcción del Nuevo Aeropuerto Internacional “Felipe Ángeles” fue asignado al Ejército mexicano (El Economista, 20 de diciembre de 2018); en las licitaciones relativas a la construcción del Tren Maya han tenido una participación mayoritaria las empresas extranjeras (El Economista, 24 de abril de 2020) y en el resto de los proyectos de infraestructura, la CNEC no ha logrado una efectiva interlocución.

Con la presentación el 26 de noviembre de 2019 del Acuerdo Nacional de Inversión en Infraestructura, impulsado por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y que incluye alrededor de 1,600 proyectos o programas de infraestructura distribuidos en todo el país con una inversión propuesta del 5% del PIB, la Cámara esperaba que el nuevo programa y los nuevos esquemas para el desarrollo de infraestructura se implementaran a la “brevedad posible” a fin de iniciar una “recuperación acelerada del sector” (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2020).

Para el mes de septiembre de 2020, y con el fin de llamar la atención aún no recibida por parte del CCE, la CNEC difundió un comunicado en el cual ofrecía colaboración a dicha cúpula empresarial “para la selección de los proyectos y evitar sobrecostos y sobretiempos en las obras” (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 28 de septiembre de 2020).

Después de la firma del Acuerdo de Inversión en Infraestructura, se han dado a conocer en 2020 dos anuncios de proyectos de inversión más: en octubre (Hacienda, 5 de octubre de 2020) y en noviembre (Hacienda, 30 de noviembre de 2020), en los cuales no ha existido participación de la CNEC.

De lo anterior se deriva que, a pesar de algunos esfuerzos de la Cámara por tener algún tipo de diálogo con el gobierno de la República que redunde en generación de negocio para sus empresas afiliadas, este no se ha logrado en los términos esperados.

### II.5.2. La emergencia sanitaria

La Organización Mundial de la Salud declaró el 11 de marzo de 2020 como pandemia global al coronavirus COVID-19, en razón de su capacidad de contagio a la población en general (WHO, 2020).

El 17 de marzo, la CNEC decretó la suspensión de actividades de manera presencial (CNEC, 17 de marzo de 2020) y ese mismo día solicitó a través de un comunicado a las autoridades de los 3 niveles de gobierno “la implementación de medidas inmediatas que contengan una afectación grave en la actividad económica” [Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (2020, 17 marzo)].

Entre esas medidas en favor de los prestadores de servicios relacionados con obra pública se encontraban las siguientes peticiones 1) a las dependencias y entidades de Gobierno, el pago urgente de estimaciones vencidas; 2) otorgamiento de la banca de desarrollo (BANOBRAS, NAFIN Y BANCOMEXT) de líneas de crédito para que pudieran allegarse de recursos para su operación; y 3) solicitar tanto al Servicio de Administración Tributaria, como al IMSS, al INFONAVIT y a las tesorerías locales el diferimiento parcial en el pago de algunos impuestos federales y locales hasta en tanto se retome la normalidad en la actividad económica. [Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (2020, 17 marzo)].

Estas solicitudes se hicieron también de manera particular a:

1. Comisión Nacional del Agua [Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (2020, 17 marzo)];
2. Secretaría de Comunicaciones y Transportes [Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (2020, 25 marzo)];
3. Servicio de Administración Tributaria (SAT) [Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (2020, 25 marzo)];
4. BANOBRAS [Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (2020, 26 marzo)]
5. A nivel local, a la Secretaría de Obras y Servicios de la Ciudad de México [Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (2020, 30 marzo)].

El 30 de marzo se publicó en el Diario Oficial de la Federación (Diario Oficial de la Federación», 2020) el “acuerdo por el que se declara como emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor, a la epidemia de enfermedad generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19)”, por lo que las solicitudes enviadas se enfrentaron a los tiempos de respuesta de la administración pública federal, ya que varias dependencias entraron en suspensión de actividades.

De las solicitudes enviadas, solo de la SOBSE-CDMX se recibió respuesta en el corto tiempo, encaminada a agilizar los pagos.

El resto de las dependencias contestó que la normativa vigente no hacía necesario ningún trámite o gestión adicional.

En relación al diferimiento del pago de impuesto, el Presidente de la República fue enfático al decir que no habría medida alguna de este tipo (El Financiero, 8 de abril, 2020).

La situación para la Cámara se complicó pues durante el segundo semestre de 2019 “llevó a cabo un proceso de remodelación de oficinas, con el objetivo de ofrecer a sus empresas afiliadas la posibilidad de usar salas de juntas para sus reuniones de consejos de administración, sesiones de capacitación, reuniones con clientes o de otra índole” (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2020).

Para realizar dichos trabajos de remodelación, debió solicitar a su Asamblea de afiliados la aprobación para el uso de recursos del llamado Fondo de la Consultoría, mismos que se acordó se pagarían en el lapso de un año, a partir tanto de la renta de las oficinas y de la realización de diversos eventos, como conferencias y cursos de capacitación, por lo que el cierre de actividades y restricción en la realización de reuniones presenciales derivadas de las disposiciones sanitarias, privilegiando el trabajo y las reuniones a distancia, complicó aún más el panorama económico para la CNEC, misma que para mayo de 2020 ya contaba con 108 empresas afiliadas (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2020), cuando en 2018 tenía 146 afiliadas: una pérdida de 38 empresas en el lapso de un año y medio..

De esta manera, la CNEC está ante uno de los retos más importantes en sus 35 años de existencia, quizá después de que se perdiera la obligatoriedad para las empresas de pertenecer a una Cámara empresarial, ya que a la caída constante de su afiliación, se agrega el cierre de sus otras fuentes de ingreso, en un entorno político y económico sobre el cual tampoco ha tenido incidencia para favorecer a su afiliación.

## CAPÍTULO III. PROPUESTA DE CAMPAÑA INSTITUCIONAL

### III.1. INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior planteamos las dificultades por las que atraviesa la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría y que han originado una disminución en el número de empresas afiliadas, particularmente de 2016 a 2019, con la consecuente pérdida de ingresos y posterior desaparición de su órgano de difusión oficial, la Revista *Consultoría, Industria del Conocimiento*.

Si bien, esta caída se hizo más evidente en los dos últimos trienios, la Cámara comenzó a experimentar una pérdida de empresas desde 1996, cuando, según la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, dejó de ser obligatoria la pertenencia a una Cámara empresarial, “lo que permite que el empresario se adhiera a ellas de manera voluntaria y con mayor poder de hacer valer los servicios por los que está pagando” (El Empresario. 2010, 18 agosto).

Esta situación, aunada a la disolución de las delegaciones de la Cámara y a que la gestión 2019-2020 tampoco nombró a los representantes en las distintas regiones, ha desarticulado el trabajo en favor de una mayor representación nacional.

En un principio se argumentó que se haría el trabajo necesario para fortalecer el nacimiento de las delegaciones, de modo que cuando alcanzaran el número mínimo de 15 empresas necesario para su instalación, contarán ya con la suficiente fuerza para su mantenimiento. Sin embargo, este proceso de incubación tampoco ha ocurrido, por lo que el alcance de la Cámara ha quedado reducido a unas cuantas empresas, localizadas principalmente en la Ciudad de México, como se presentó en el capítulo anterior.

Por ello, resulta necesario el desarrollo de una campaña institucional que brinde no solo identidad a las empresas afiliadas a la Cámara a fin de que la CNEC incremente su membresía, sino que resulte atractiva a un rango más amplio de empresas y en el que el factor *cuota de afiliación* no sea un obstáculo ni un impedimento.

De acuerdo con Arriola (1997), una Cámara específica de industria con circunscripción nacional deberá afiliar 40% de las empresas de un giro industrial del país, ó 30% siempre que el personal que labora en ellas represente el 50% del total empleado en dicho giro en el país, aunque la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, de acuerdo con el mismo autor, establece que una Cámara puede seguir operando aunque no tenga ese porcentaje mínimo de participación, siempre y cuando no exista un grupo promotor que si cumpla con los requisitos para formar una nueva Cámara.

No solo la CNEC sino el resto de las cámaras empresariales han experimentado el desencanto de sus miembros, ya que muchas veces han percibido que les resulta más un gasto que una inversión.

La presente propuesta busca llevar los conceptos de participación, diálogo, intercambio, diálogo, bidireccionalidad, propios de la web 2.0 (término acuñado por Tim O’Reilly en 2004) a fin de que la actividad de la Cámara y por tanto su comunicación deje de ser vista como unidireccional y comience un verdadero intercambio con las empresas y con los consultores

a fin de escucharlos y responderles en sus inquietudes, convirtiéndoles a ellos mismos en los propios promotores de la Cámara.

En el presente capítulo se abordará el tema de la identidad e imagen de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, para derivar en una propuesta de una campaña institucional que le permita a la CNEC articular adecuadamente a sus empresas afiliadas.

### III.2. DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

El escenario planteado en el capítulo precedente ofrece un panorama difícil para la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría: ¿cómo debe replantear su identidad -que, de acuerdo con Canel (2010), es lo que se diseña, pues la imagen está en la mente del receptor- para que sea vista como articuladora de sus empresas afiliadas y de esta manera pueda plantear opiniones ante los tres actores de la Comunicación Política?

Definamos primero el concepto de comunicación institucional: de acuerdo con Laporte (2004) se trata de un tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes y dirigido a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad.

Su objetivo es establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona. Pone a la mercadotecnia, la publicidad y las Relaciones Públicas al servicio de la misión y los fines de la entidad a través de una comunicación estratégica integrada.

Conforme lo establece Jurado (2015), la Comunicación Institucional se implementa a través de un programa que requiere normalmente de 4 fases:

- 1) *Investigación*. Estudio en profundidad de la institución y de los públicos con los que se relaciona para detectar carencias, capacidades competitivas, desafíos futuros y posibles oportunidades.
- 2) *Programación*. Creación de una estrategia comunicativa desarrollada en un periodo, tomando como base información recogida en la fase anterior.
- 3) *Realización*: Puesta en marcha efectiva de la estrategia programada.
- 4) *Evaluación*: Valoración de los resultados obtenidos.

Cabe señalar que las fases de programación y realización serán abordadas en el presente capítulo, dado que la investigación ya fue desarrollada en los capítulos precedentes.

La imagen positiva la aporta la comunicación institucional a la empresa, una vez realizado su plan de comunicación (Jurado, 2015).

De acuerdo con Weil (1992), la comunicación institucional se enfoca en modificar comportamientos, actitudes o a conseguir adeptos de una idea. Los fines no son estrictamente comerciales, sino más bien para generar una credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social (Capriotti, 2013). Tiene además un vínculo directo con las relaciones con la prensa y con el exterior.

### III.3. IMPORTANCIA DE ESTABLECER IDENTIDAD

Nos encontramos ante una serie de hechos y logros que se encuentran en posibilidad de desvanecerse ante el desconocimiento de los públicos de la Cámara: empresas que dejan de afiliarse y una labor comunicativa plasmada en una revista que desapareció ante el incremento de los costos y el bajo ingreso recibido por la Cámara a través de las afiliaciones, panorama complicado aún más por la emergencia sanitaria, por lo que se sugiere en primer lugar definir la identidad de la organización, conforme lo establece María José Canel (2018), con la finalidad de constatar si se está logrando que los públicos perciban a la Cámara conforme la identidad definida.

De esta manera, se buscará que la identidad se proyecte en cualquier acto comunicativo, ya sea encuentro con medios, personal institucional y con los *stakeholders* o públicos de interés.

En Rodrich (2012), encontramos que conocer la propia identidad de la institución es el punto de partida de la Comunicación Institucional.

La identidad, de conformidad con Mora [(2009), citado en Rodrich (2012)], es ese conjunto de rasgos que configuran la personalidad de una institución y la distinguen de otras: su origen, su historia, su misión, sus características esenciales. La identidad de una organización es algo que viene dado, algo que no se inventa.

De acuerdo con Villafañe (1998), citado en Canel, (2010), la imagen corporativa es el resultado de la autoimagen (modo de ser y de hacer de la institución), de la imagen funcional (actuaciones de la institución) y la imagen intencional, consecuencia del comportamiento de la institución, de la cultura y de la personalidad corporativa.

### III.4. AUTOIMAGEN

Para definir la identidad de un organismo, primeramente se debe definir su personalidad, la cual corresponde a la forma o postura adoptadas ante sucesos cotidianos como sello único (Arévalo, 2014) y que está conformada por tres elementos fundamentales: misión, visión y valores.

#### III.4.1. Misión de la CNEC

Conforme da a conocer por medio de su página web, su misión es “Representar a la consultoría mexicana; ser su voz, presencia y opinión; promover oportunidades de negocios para sus afiliados y fortalecer su competitividad y desarrollo en un ámbito de responsabilidad social empresarial” (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, s. f.).

#### III.4.2. Visión

Por lo que respecta a su visión, la CNEC señala que busca “ser una Cámara multidisciplinaria, formada por empresas sólidas, con calidad e integridad en sus servicios, líder de opinión y centro de información de la consultoría mexicana, con presencia nacional e internacional, generadora de ideas y acciones que contribuyen al proceso de transformación del país.

Ser reconocidos como un organismo que explora, desarrolla y promueve oportunidades de trabajo para la consultoría, con un sistema nacional participativo y responsable, institucional y actualizado, que promueve la mejora continua en la atención a sus socios” (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, s. f.).

### III.4.3. Valores

Integridad, honestidad, respeto, transparencia, responsabilidad social empresarial.

Estas tres imágenes, señala Villafañe (1999), citado en Canel (2010), producen la imagen corporativa que las resume. Si la imagen de una institución es positiva, el público querrá entablar relación con ella.

### III.4.4. Redefinición de la Misión, Visión y Valores de la CNEC

Dado que la misión debe determinar claramente el motivo por el cual se trabaja y para qué se participa como colectivo, se propone la siguiente:

#### *Misión*

*Somos una Cámara empresarial que, con integridad, transparencia, responsabilidad y compromiso social, busca Incrementar el número de empresas consultoras y de consultores en general capacitados en todo el país para que puedan contribuir y aportar sus conocimientos a la recuperación económica del sector productivo del país durante los siguientes 2 años.*

#### *Visión*

Dado que por visión se entiende la meta que desea alcanzar a institución en un tiempo determinado, se propone la siguiente:

*Ser una Cámara en diálogo permanente con sus integrantes, que atiende sus necesidades y que da a conocer los logros de sus empresas afiliadas a nivel nacional e internacional; con representatividad y capacidad de interlocución con los tres niveles de gobierno para expresar el sentir de los consultores e incidir de manera efectiva en la procesos de planeación que el país requiere para su crecimiento.*

#### *Valores*

Diálogo, transparencia, integridad, unidad, honestidad.

## III.5. ANÁLISIS FORD

De acuerdo con Prieto, citado en Arévalo (2014), el análisis FORD es una herramienta de investigación que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones”.

En el lado interno están las Fortalezas y las Debilidades, de igual manera la visión externa se enfoca en las Oportunidades y Riesgos.

A continuación se presenta el análisis FORD a través de la matriz de evaluación del entorno (Oportunidades y Riesgos) y la matriz de evaluación interna (Fortalezas y Debilidades).

Cuadro 6

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ENTORNO / FACTORES EXTERNOS (O – R)
OPORTUNIDADES
Reconocimiento de la importancia de la planeación en la Infraestructura nacional
Colaboración entre colegios y asociaciones vinculadas con la infraestructura
Necesidad de las empresas de recibir asesoría especializada y certificada
Búsqueda de capacitación especializada
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ENTORNO / FACTORES INTERNOS
RIESGOS
Falta de apertura en los grandes proyectos de infraestructura desarrollados en la presente administración federal
Crisis económica que afecta los ingresos de las empresas, especialmente Pymes.
Oposición manifiesta del gobierno de contar con “intermediarios” en los procesos de construcción, lo cual afecta a las asociaciones y organismos gremiales como la CNEC
Mayor visibilidad de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción en temas de infraestructura

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA / FACTORES INTERNOS (F – D)
FORTALEZAS
Certificación Documental que ayuda a las empresas en su desarrollo
Vínculos con las asociaciones regionales e internacionales del sector
Un diplomado especializado que ofrece posibilidades de acercamiento a otros públicos: funcionarios públicos vinculados con el desarrollo de proyectos de infraestructura; egresados de la Universidad Anáhuac de carreras como administración, arquitectura, contaduría, derecho, ingeniería; directivos de la banca de desarrollo en México y otros países de la región; académicos; despachos de abogados que presten servicios a empresas relacionadas con infraestructura.
Plataforma para poder generar alianzas
Identificar políticas que afecten a la Industria del Conocimiento
MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA / FACTORES INTERNOS
DEBILIDADES

Carece de presencia nacional / Campo de acción limitado solo a la Ciudad de México
Constante disminución en el número de empresas afiliadas
No cuenta con un programa de capacitación acorde con las necesidades de sus afiliados
Los eventos que ofrece solo están dirigidos a empresas relacionadas con infraestructura y excluye a empresas de consultoría que ofrecen otros servicios
Imposibilidad de tener ingresos mediante la realización de eventos presenciales ante la actual situación económica y sanitaria
Carente de interlocución para ofrecer oportunidades de trabajo a sus clientes en el sector público.

Derivado de lo anterior, y dado que la mayor presencia de la Cámara se ubica en la CDMX, la estrategia de comunicación tendrá énfasis en la capital del país, a fin de que las empresas que ahí radican se conviertan en un referente para atraer a otras del resto de la República.

### III.6. ENCUESTAS DE REFERENCIA

Para comenzar con el diagnóstico, se aplicaron tres preguntas a fin de detectar si se cumplieron o no las expectativas de pertenecer a la CNEC, así como lo que esperarían las empresas de formar parte de una asociación así, específicamente a representantes de empresas ubicadas en el norte (Sonora), centro (Ciudad de México y Querétaro), occidente (Guanajuato y Jalisco) y sureste del país (Tabasco y Yucatán) que ya no forman parte de ella, con el objetivo de tener una muestra representativa de las diferentes regiones del país.

El cuestionario fue el siguiente:

1. ¿Cuáles fueron las ventajas en un inicio de formar parte de la CNEC?
2. ¿Las expectativas se cumplieron?
  - a) Si
  - b) No. ¿Por qué?
3. ¿Qué esperar de una asociación así?

Se aplicaron 10 cuestionarios y se seleccionaron algunas de las ciudades más representativas a nivel nacional:

Ciudad de México (2)  
 Jalisco (1)  
 Nuevo León (1)  
 Puebla (1)  
 Querétaro (1)  
 Sonora (1)  
 Tabasco (1)  
 Tamaulipas (1)

## Yucatán (1)

### Áreas prioritarias de atención

- Representatividad
- Comunicación
- Promoción de afiliados

### Expectativas

- Representación ante gobierno
- Defensa de intereses
- Generar alianzas con otros organismos
- Difusión de servicios ofertados
- Oportunidad de *Networking*
- Contacto con otras Industrias
- Acceso a información de la Industria del conocimiento

### Principales demandas

- Flexibilidad de cuotas
- Extenderse a otras áreas de la Consultoría
- Posicionar adecuadamente a la Industria

### Temas rectores

- Pérdida de afiliación
- Necesidad de “formar un bloque como sector” en defensa de las empresas y de la Industria ante la actual crisis económica.
- Unidad
- Representatividad

## III.7. SUGERENCIAS A NIVEL ORGANIZACIONAL

- **Representatividad.** Con respecto al tema de la representatividad, y a fin de facilitar el establecimiento de delegaciones en los distintos estados de la República, se plantea que estas puedan estar conformadas sin que exista un número determinado de empresas, ya que la experiencia demostró que cada año la mayoría de ellas no alcanzó a cubrir el mínimo de 15 empresas afiliadas, conforme los Estatutos establecen en el artículo 72, Capítulo XI (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2019)
- **Asambleas autónomas.** Si se les brinda independencia a las asambleas de afiliados de los estados, cada delegación tendría autonomía con respecto a la sede central. Ello les proporcionaría libertad financiera y de acción, optimizando los tiempos de respuesta y de oportunidad.

Esta propuesta conllevaría un cambio de estatutos, que en el corto plazo derivaría en una presencia nacional de la CNEC, al contar con promotores de afiliación en cada entidad federativa.

- **Comisiones especializadas.** Otro elemento importante a desarrollar, que no requeriría de modificación en los Estatutos, será la conformación de Vicepresidencias o Comisiones de Trabajo especializadas en atender a otros sectores de la Consultoría, como la Consultoría Económica, en Desarrollo Empresarial, en Recursos Humanos o en Consultoría Política, con el suficiente campo de acción para implementar agendas de trabajo que les permitan desarrollar actividades y eventos en beneficio de aquellas empresas que no se han vuelto a acercar a la CNEC, precisamente por no encontrar eco en las actividades que realizan.

Si la mayor parte de las empresas afiliadas es de ingeniería o de infraestructura puede seguir manteniéndose un abanico de opciones para ellas, pero sin resultar excluyente de las demás.

- **Apertura a otros ámbitos de la Consultoría.** Sin duda, esta acción atraería una mayor diversidad de empresas, las cuales, al contar con un espacio específico. que recoja no solo sus opiniones e inquietudes sino que dé a conocer a la opinión pública sus distintos logros y alcances, puede generar atractivo para que nuevas empresas se acerquen.
- **Autosustentabilidad.** A fin de no generar costos o cargas financieras para la Cámara, se proponen establecer eventos mensuales con cuotas mínimas de pago, abiertos a la participación de consultores y empresas en general, en donde se visibilicen mensualmente distintos temas y en donde una empresa sea la responsable de presentarlo, con un costo a cubrir por ello, lo cual traería acercamiento y contactos tanto para la institución como para la empresa expositora.
- **Acceso a capacitación.** Al mismo tiempo, mediante el pago de una determinada cuota, una empresa interesada en impartir un curso de capacitación en particular lo podrá ofrecer a los afiliados, pagando estos a su vez también alguna cuota mínima de recuperación.

Al mismo tiempo, derivado de que la CNEC ofrece desde hace 7 años junto con la Universidad Anáhuac un Diplomado en Asociaciones Público Privadas, se puede también ofrecer a las empresas afiliadas la oportunidad de incorporarse al mismo ya sea impartiendo alguna plática o incorporando docentes.

- **Afiliación simple.** El proceso de afiliación puede reducirse a una carta de adhesión de la empresa o del consultor. Actualmente, los estatutos establecen, en su artículo 10, Capítulo III, que “todos los afiliados tendrán tal categoría, en los términos de la ley, misma que se refrendará anualmente con el pago de su cuota anual de afiliación” (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2019).

Se propone el siguiente cambio:

*Todos los afiliados tendrán tal categoría, en los términos de la ley, misma que será refrendada cada año mediante una carta de adhesión.*

- **Encuentros mensuales.** También de manera mensual se pueden llevar a cabo encuentros y/o ferias de negocios con una cuota mínima de participación y en los que la temática se vaya modificando conforme las distintas especialidades de la Consultoría.

- **Congreso de Consultoría.** Al mismo tiempo, de manera anual se puede llevar a cabo un Congreso de Consultoría, y en el que las empresas paguen alguna inscripción y de forma paralela se obtengan patrocinios con la finalidad de cubrir distintos gastos operativos de la Cámara, y en el que será determinante la participación de las distintas organizaciones internacionales en las que participa la CNEC: la Federación Panamericana de Consultores (FEPAC) y la Federación Internacional de Ingenieros Consultores (FIDIC).
- **Evento anual con empresas certificadas.** Uno de los puntos nodales que la Cámara ha impulsado desde su creación ha sido la certificación documental de empresas consultoras, mediante la cual se busca brindar confianza a quienes contratan sus servicios. Por lo que anualmente se propone llevar a cabo un evento en donde las empresas que cuentan con esta certificación sean reconocidas, lo cual puede atraer a su vez a más empresas. El evento podría cubrirse con el pago de la asistencia al evento y con patrocinios, de modo que no genere costo alguno para la Cámara.

### III.8. SUGERENCIAS A NIVEL COMUNICATIVO

- **Cartas informativas.** Durante diez años, la Revista fue el eje rector de la Comunicación de la Cámara, misma que además obedecía a una estructura vertical, en la que un Consejo editorial, encabezado por el Presidente en turno, proponía y seleccionaba temas que eran abordados a lo largo de todo el año. Por ello, se propone la conformación de un órgano de comunicación más flexible y horizontal, distribuido en formato de *Newsletter*, el cual, bajo la responsabilidad de la Cámara y como una fuente adicional de ingresos. Mediante la venta de espacios publicitarios, se convierta en un medio de expresión de las propias empresas y que, por tanto, sea más dinámico y que refleje la diversidad de quienes la conforman.

Se puede utilizar la figura de *cartas informativas*, generadas por las mismas empresas afiliadas a partir de una calendarización abierta a una variedad de temas, que permita una amplia participación de los afiliados. Cada empresa puede elaborar una carta al mes.

Ejemplo de newsletter en cuanto a diseño y contenido:

NO. 1 | NOVIEMBRE 2021

**CONSULTORÍA**

Newsletter de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría

• **Blog.**  
Asimismo,  
mediante la



**EN ESTA EDICIÓN:**

- Oportunidades de negocio
- Caso de éxito del mes
- Bienvenida a nuevas empresas

**Este 28 de octubre inició el Diplomado en Asociaciones Público Privadas**

La Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) y la Universidad Anáhuac México organizan la octava edición del Diplomado en Asociaciones Público Privadas, mismo que por segunda ocasión, y derivado de la pandemia, es impartido de manera virtual.

**¿Tienes algún tema de interés?**

Participa en nuestro newsletter:

[buzon@cneec.org.mx](mailto:buzon@cneec.org.mx)



implementación de un blog, cuya importancia se mantiene “en la transmisión de información de una forma más detallada como para generar comunidad, atraer usuarios hacia la web y atraer el diálogo” (Rodríguez y Ureña, 2016) se podrán recibir y conocer las principales opiniones por parte del público sobre temas de coyuntura e interés para ellos y dar paso a la inmediatez. El fácil acceso y posibilidades de mayor proyección pueden incentivar la participación de las empresas y que lo tomen como propio. Tanto el manejo del blog como la responsabilidad del mismo deberán estar a cargo de la Cámara.

### III.9. PROPUESTA DE REDES SOCIALES

Actualmente, conforme lo hace constar en su informe de 2020 [Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC), 2021], la Cámara cuenta con las siguientes redes sociales:

#### *LinkedIn*

Desde 2004 tiene perfil en esta red social y para finales de 2020 contaba con 788 seguidores<sup>3</sup>.

#### *Twitter*

Posee cuenta de Twitter desde marzo de 2010 y concluyó 2020 con 2,640 seguidores.

#### *Facebook*

Tiene presencia en esta red desde 2011 y cerró 2020 con 3,501 seguidores

<sup>3</sup> El perfil de LinkedIn retomó actividad aproximadamente desde 2019, después de 5 años de inactividad.

Ante la posibilidad de que se trataran de los mismos seguidores en las 3 redes mencionadas, a continuación se detallan las características tanto en materia demográfica, como ubicación y función laboral:

### Perfil demográfico

Porcentaje de seguidores por género					
Facebook			Twitter		
Hombres	Mujeres	Otro	Hombres	Mujeres	Empresas o grupo
54.96%	41.55%	3.69%	62.5%	24.2%	13.3%

Cuadro: realización propia con datos de *Analytics*. Los datos de LinkedIn no se encuentran disponibles.

### Ubicación

Mientras en LinkedIn y Facebook es alto el porcentaje de seguidores radicados en la ciudad de México -30.9% y 41.4%, respectivamente-, no ocurre lo mismo en Twitter, en donde el porcentaje es de 10.76.

El porcentaje de seguidores en algunas de las principales ciudades del país es el siguiente:

Ciudad	LinkedIn	Facebook	Twitter
CDMX	30.9%	41.41%	10.78%
Guadalajara	5.4%	4.73%	3.01%
Monterrey	2.1%	NA	1.76%
Puebla	< 1 %	5.23%	2.62%
Querétaro	2.7%	2.86%	2.30%
León	1.6%	4.48%	1.94%
Otras	56.3%	41.29%	49.48%

Cuadro: Elaboración propia con datos de *Analytics*.

### Función laboral

Este apartado se refiere a la ocupación de los seguidores, misma que se desglosa de acuerdo con cada red social y enlista las 5 principales actividades de cada una:

LinkedIn		Facebook		Twitter	
Ocupación	Porcentaje	Ocupación	Porcentaje	Ocupación	Porcentaje
Ingeniería Civil	9.3%	Consultoría de gestión	15.12%	Ciencia y Tecnología	24.6%
Asesoría, servicios empresariales	9.3%	Construcción	8.17%	Consultoría de gestión	22.8%
Construcción	9%	Petróleo y energía	4.63%	Derecho	14.9%
Enseñanza superior	3.5%	Enseñanza superior	4.5%	Multimedia	8.6%
Servicios TI / Consultoría TI	2.7%	Ingeniería	4.4%	Social	8%%

Otros	1.6%	Otros		Otros	1.94%
-------	------	-------	--	-------	-------

Cuadro: Elaboración propia con datos de *Analytics*.

Sin embargo, como indica Alanís (citado en de la Fuente, 2015) “una cantidad X de seguidores no alcanza ¡hay que hacer algo con ellos! Hablarles, preguntarles qué les pasa, qué les gusta... Interactuar es clave”.

En esta materia, se propone no solo estar por el simple hecho de tener presencia digital (Rodríguez y Ureña, 2016), sino de aprovechar las particularidades de las distintas redes, a partir de un plan general de comunicación cuyo objetivo principal será no solo motivar el diálogo y la interacción con los usuarios, sino la puesta en práctica de la visión propuesta.

“El Social Media rompió con la horizontalidad comunicacional, entablando una comunicación directa con los receptores que están en un rol activo mucho más fuerte que los otros medios” (de la Fuente, 2015).

En el caso de Twitter, dada su “utilidad para compartir contenido de valor y participar de temas de interés” (de la Fuente, 2015), así como las posibilidades que ofrece para tener un mejor y más rápido diálogo con los seguidores” (de la Fuente, 2015) se propone:

A través de una programación semanal, establecer por un lado temas de discusión a fin de generar interacción con los usuarios e involucrar a la organización con los actores de su interés y, por otro, reaccionar con oportunidad a los temas planteados en redes sociales y que sean de interés para los afiliados, no solo en el ámbito nacional sino en el local, de modo que se pueda establecer una interlocución con:

- Gobierno: diversas Secretarías de Estados
- Organismos empresariales y colegios de profesionales
- Medios de comunicación especializados

Ejemplo de mensaje para Twitter:



De acuerdo con el más reciente reporte de la Investigación sobre la satisfacción de clientes en la CNEC, dado a conocer en 2017, “los socios buscan clientes en la CNEC, aquellos que logran una relación con otros socios, y/o son referidos para lograr alguna venta, refuerzan su lealtad a la CNEC” (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2016).

- Facebook:

Al ser “un medio que ofrece mayor cercanía y conexión directa con su público” (de la Fuente, 2015) resulta ideal para que “las empresas puedan promocionar sus productos o servicios” (de la Fuente, 2015), por lo que esta red social puede emplearse para difundir las oportunidades de capacitación para consultores y empresas consultoras en general, que permita la captación de potenciales afiliados.

Asimismo, el empleo de las herramientas de segmentación con las que cuenta Facebook puede derivar, además de la difusión de los eventos arriba propuestos, en la generación de diferentes piezas de comunicación como videos y entrevistas encaminados a la conformación de una empresa consultora, al desempeño de la misma una vez formada y diferentes temas de actualidad para su operación en el día a día.

### III.10. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PERFIL DE LA CNEC EN FACEBOOK

Al cierre de 2021, la Cámara cuenta con 3.4 mil seguidores. El 57% corresponde a hombres y el 43% a mujeres. El principal rango de edad es de entre los 25 y los 34 años, donde el porcentaje tanto hombres como de mujeres es prácticamente el mismo: 20%.

Se aprecia que conforme las edades aumentan, el porcentaje de seguidores del sexo masculino también se incrementa: en el rango de 35 a 44 años, el porcentaje de hombres es de 18.5% sobre 12.7% de las mujeres. Entre los 45 y 54 años, el porcentaje de hombres es de 10.4% con respecto al 5.8% de las mujeres.

En cuanto a las principales ciudades de procedencia, el 27.5% es de la Ciudad de México; de Puebla, el 3.4%; de Guadalajara y León, el 3.1%, respectivamente; de Querétaro, el 2.7%, y Zapopan representa el 1.9%.

Ejemplo de mensaje para Facebook:



Conforme señala el reporte de la Investigación sobre la satisfacción de clientes en la CNEC, “la certificación documental es poco conocida, pero el conocerla y usarla genera fidelidad” (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2016).

- En el caso de LinkedIn:

Esta red “facilita el contacto entre profesionales en todos sus modos, permite generar oportunidades de negocio, interactuar con referentes del mercado de nuestra organización, crear anuncios, eventos y brindar un espacio formal a la empresa” (De la Fuente, 2015).

Dada su reducida cantidad de seguidores (788 al cierre de 2020 debido principalmente a 5 años de inactividad, como se mencionó párrafos más arriba) se propone una estrategia directa para conseguir que esta red sirva como una oportunidad para hacer contactos profesionales y para vincular a los miembros de las empresas que siguen afiliadas a la Cámara, además de difundir una bolsa de trabajo especializada para consultores, generar foros de discusión y encuentros virtuales de *networking*.

- Ejemplo de mensaje para LinkedIn:



CÁMARA NACIONAL DE  
EMPRESAS DE  
CONSULTORÍA

**Ponte en  
contacto con  
quien  
necesitas**

Nosotros te ayudamos

**LinkedIn**  
CNEC Mexico

## IV. CONCLUSIONES

De acuerdo con Canel (2010), la supervivencia de una institución “está ligada a la capacidad que tenga para definirse, para mostrar sus objetivos, para justificar sus acciones y para implicar a los demás en las mismas. Su identidad se constituye (...) a través de la interacción que establece con cada una de las personas que están en relación con ella”.

Durante sus 36 años de existencia, la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) ha atravesado diversos retos, pese a los cuales se ha logrado mantener, aunque cada vez con mayores dificultades, particularmente económicas, debido principalmente al apoyo de un reducido núcleo de empresas. Ello habla de su convencimiento para que la Cámara continúe en funciones, a diferencia de aquellas empresas que han decidido no permanecer.

La caída en el número de afiliados y campo de acción limitado prácticamente a la Ciudad de México han puesto en entredicho su carácter nacional, haciéndola poco atractiva para empresas de diferentes partes del país.

Si para Canel (2010) la comunicación contribuye a definir la identidad, lo presentado en este trabajo ha arrojado que los esfuerzos realizados hasta ahora en la materia han estado desvinculados entre sí y desligados de la imagen corporativa de la CNEC, sobre la cual tampoco se ha hecho un ejercicio de actualización, acorde con la situación por la que atraviesa la institución. La consecuencia ha sido el desconocimiento entre sus públicos con respecto a las actividades que realiza, así como la poca claridad y confusión sobre los objetivos y fines que persigue una empresa que pertenece a la Cámara.

De ahí la necesidad de plantear una campaña institucional de carácter estratégico, ya que aspirará a producir el cambio en una determinada dirección (Canel, 2010), en este caso el establecimiento de una identidad definida, a partir, primero, de una reformulación de su misión, visión y valores, para de ahí desarrollar nuevas acciones no solo comunicativas, sino de organización de la propia Cámara.

El aprovechamiento de las redes sociales, a partir de la vocación de cada una de ellas, especialmente Twitter y LinkedIn, será determinante no solo para conocer los principales temas de interés de las empresas afiliadas, establecer de manera oportuna un posicionamiento ante cualquier tema que afecte al sector y generar una interlocución adecuada con los tres actores de la Comunicación Política [los políticos, los periodistas y la opinión pública, a través de los sondeos (Wolton, 1995)], sino para que las empresas puedan establecer relaciones de negocios entre ellas y generar alianzas.

En la medida en que la comunicación permita definir la identidad y que las empresas visualicen de manera concreta la utilidad de pertenecer a la CNEC, ellas mismas podrán atraer a más empresas. Este proceso deberá estar acompañado de una simplificación tanto en los trámites para pertenecer a la Cámara, lo que puede incrementar su número de afiliados en un corto tiempo, como en el establecimiento de esquemas alternativos a las cuotas, de modo que estas no sean una barrera adicional: aquí puede jugar un papel muy importante la venta de espacios publicitarios en diferentes productos como un *newsletter* de la CNEC, que aborde temas de interés de los propios afiliados, quienes podrán ver de manera palpable su participación.

De lo contrario, la organización estaría poniendo en riesgo su supervivencia, al no implicar a los demás en sus acciones. En palabras de Canel (2010), la identidad se constituye no solo por lo que la ley establece (en el caso de la CNEC, la Ley de Cámaras Empresariales y sus

Confederaciones) sino por la interacción que establece con cada uno de quienes están en relación con ella.

## V. REFERENCIAS

### Bibliografía

- Canel, M. J. (2010). Comunicación de las instituciones públicas. España; Tecnos. Universitario.
- Canel, M. J. (2018). La Comunicación de la Administración Pública: Para gobernar con la sociedad; Comunicación. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hernández, R. (2019). Derecho de la construcción en México: perspectivas y retos. España: Wolters Kluwer.
- Meyenberg, Y. & Aguilar, R., (2015). La comunicación presidencial en México (1988–2012). IIS-UNAM.

### Hemerografía

- Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (2019). Estatutos y Reglamentos.
- Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (2020). Anuario 2019.

### Mesografía

- Academia de Ingeniería de México (2015). La ingeniería civil mexicana, estado actual y acciones para enfrentar los retos del siglo XXI. [www.ai.org.mx/sites/default/files/la\\_ingenieria\\_civil\\_mexicana\\_estado\\_actual.pdf](http://www.ai.org.mx/sites/default/files/la_ingenieria_civil_mexicana_estado_actual.pdf). Recuperado 5 de mayo de 2020, de [http://www.ai.org.mx/sites/default/files/la\\_ingenieria\\_civil\\_mexicana\\_estado\\_actual.pdf](http://www.ai.org.mx/sites/default/files/la_ingenieria_civil_mexicana_estado_actual.pdf)
- Acta de Consejo Directivo (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, 2018).
- AMLO. (2020, 8 abril). Versión estenográfica de la conferencia de prensa matutina del presidente Andrés Manuel López Obrador – AMLO. Recuperado 2021-07-05, de <https://lopezobrador.org.mx/2020/04/08/version-estenografica-de-la-conferencia-de-prensa-matutina-del-presidente-andres-manuel-lopez-obrador-295/>

- Archivo General de Notarías, 1994
- Arévalo Martínez, Ariel. (2014). "Diagnóstico de imagen institucional al Partido de la Revolución Democrática (PRD) con sede en la delegación Tlalpan a través del personal de base". (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México. Recuperado de <https://repositorio.unam.mx/contenidos/182128>
- Arriola, C. (1997). La ley de Cámaras empresariales y sus confederaciones. Colecciones Digitales de El Colegio de México. Recuperado 5 de junio de 2020, de <https://repositorio.colmex.mx/concern/articles/pz50gw572>
- Arrufat, A. (2009). Comunicación institucional en intervención en discapacidad (Tesis doctoral). Universitat Jaume. Recuperado 6 de abril de 2020, de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/10447/arrufat.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara de Diputados. (2019, 12 abril). Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lcec.htm>. Recuperado 24 de agosto de 2020, de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lcec.htm>
- Cámara de Diputados. (2005, 20 enero). Ley de Cámaras empresariales y sus confederaciones. <https://legislacion.scjn.gob.mx/buscador/paginas/wfProcesoLegislativo.aspx?q=UDlqVMWJ1v0wz4F/dBoDhuycqFf8vw+TzptyTRvuXNskIDLZACSu4OKzfiL2GLW7>. Recuperado 24 de agosto de 2020, de <https://legislacion.scjn.gob.mx/buscador/paginas/wfProcesoLegislativo.aspx?q=UDlqVMWJ1v0wz4F/dBoDhuycqFf8vw+TzptyTRvuXNskIDLZACSu4OKzfiL2GLW7>
- Cámara de Diputados (2010). Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas. [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_LOPSRM.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LOPSRM.pdf).

- Recuperado 7 de mayo de 2020, de [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_LOPSRM.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LOPSRM.pdf)
- Cámaras empresariales, más cerca de MiPymes. (2010, 18 agosto). EL EMPRESARIO. Recuperado 6 de junio de 2020, de <https://elempresario.mx/actualidad/camaras-empresariales-mas-cerca-mipymes>
  - Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (2016a). Revista Consultoría. [https://issuu.com/designshopmx/docs/cic\\_284\\_digital](https://issuu.com/designshopmx/docs/cic_284_digital). Recuperado 8 de agosto de 2020, de [https://issuu.com/designshopmx/docs/cic\\_284\\_digital](https://issuu.com/designshopmx/docs/cic_284_digital)
  - Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. (20–09-29). Comunicado de prensa: piden consultores a la SHCP dedicar recursos para preparar 100 proyectos de infraestructura. [www.cnec.org.mx](http://www.cnec.org.mx). Recuperado 4 de mayo de 2021, de <https://www.cnec.org.mx/blogs/post/piden-consultores-a-shcp-dedicar-recursos-para-preparar-proyectos-de-infraestructura>
  - Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. (2020b, marzo 17). Ante afectación económica por el COVID-19, pide Consultoría organizada del País apoyos para las empresas que prestan servicios relacionados con obra pública y servicios de consultoría. CNEC. Recuperado 5 de julio de 2021, de <https://www.cnec.org.mx/blogs/post/comunicado-afectacion-economica-covid19>
  - Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. (2020c, marzo 17). Comunicado sobre la operación de la CNEC y medidas preventivas adoptadas ante la pandemia de COVID-19. CNEC. Recuperado 5 de julio de 2020, de <https://www.cnec.org.mx/blogs/post/comunicado-empresas-operacion-cnec>
  - Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. (2020d, marzo 27). Solicita Consultoría organizada a CONAGUA medidas para aliviar liquidez de empresas supervisoras, en actual escenario de

desaceleración. CNEC. Recuperado 5 de julio de 2021, de <https://www.cnec.org.mx/blogs/post/solicita-cnec-a-conagua-medidas-para-aliviar-liquidez-de-empresas-supervisoras>

- Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. (2020e, marzo 26). Pide Consultoría organizada a la SCT medidas para aliviar liquidez de empresas supervisoras, para hacer frente a la desaceleración económica. CNEC. Recuperado 5 de julio de 2021, de <https://www.cnec.org.mx/blogs/post/pide-cnec-a-sct-medidas-para-aliviar-liquidez-de-empresas-supervisoras>
- Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. (2020f, marzo 25). Solicita Consultoría organizada al SAT medidas que permitan aliviar liquidez de las empresas del sector, sin poner en riesgo su capital humano. CNEC. Recuperado 5 de julio de 2021, de <https://www.cnec.org.mx/blogs/post/solicita-cnec-al-sat-medidias-para-aliviar-liquidez-de-las-empresas-del-sector>
- Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. (2020g, marzo 26). Frente a desaceleración económica, pide Consultoría organizada a BANOBRAS medidas para aliviar liquidez de las empresas supervisoras. CNEC. Recuperado 5 de julio de 2021, de <https://www.cnec.org.mx/blogs/post/pide-cnec-a-banobras-medidas-para-aliviar-liquidez-de-empresas-supervisoras>
- Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. (2020h, marzo 30). Pide Consultoría organizada a la Secretaría de Obras y Servicios de la CDMX medidas para aliviar liquidez de empresas supervisoras, ante actual escenario de desaceleración. CNEC. Recuperado 5 de julio de 2021, de <https://www.cnec.org.mx/blogs/post/pide-cnec-a-sobse-medidas-para-aliviar-liquidez-de-empresas-supervisoras>
- Cámara Nacional de Empresas de Consultoría & Universidad Anáhuac México. (s. f.). Diplomado en asociaciones público-privadas e inversiones mixtas en infraestructura: un enfoque pragmático. [www.cnec.org.mx](http://www.cnec.org.mx). Recuperado 26 de agosto de 2021, de

<https://mcusercontent.com/fa88a9c8d3bee6906ce5e4b2f/files/0e1972a2-7db8-f09c-8a1d->

[736faf8f3d42/2021\\_Diplomado\\_APPS\\_Informaci%C3%B3n\\_octubre.pdf](https://www.cnece.org.mx/736faf8f3d42/2021_Diplomado_APPS_Informaci%C3%B3n_octubre.pdf)

- Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. (2016, abril). Investigación sobre la satisfacción de clientes en la CNEC.
- Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (s.f.) Código Deontológico y de Responsabilidad Social Empresarial
- Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (s. f.). Misión y Visión. <https://www.cnece.org.mx/MISI%C3%93N-Y-VISI%C3%93N>. Recuperado 6 de junio de 2020, de <https://www.cnece.org.mx/MISI%C3%93N-Y-VISI%C3%93N>
- Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (s.f.). Políticas Editoriales, Responsables, Funciones y Procedimientos del Consejo Editorial de la Revista Consultoría.  
<https://drive.google.com/drive/u/6/folders/1mM7yKQCaDJx7sSZNqHKNzrIDMjUonD1V>
- Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. (2019, mayo). LVII Asamblea General Ordinaria CNEC - XLIV Asamblea General Ordinaria IMDT.  
<https://docs.google.com/presentation/d/12cD3648yO7gCP3bwxUdaEz03I0IFSNbd/edit#slide=id.p5>
- Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (2019). Revista Consultoría. [https://issuu.com/cnece/docs/cic\\_314\\_digital](https://issuu.com/cnece/docs/cic_314_digital). Recuperado 26 de agosto de 2020, de [https://issuu.com/cnece/docs/cic\\_314\\_digital](https://issuu.com/cnece/docs/cic_314_digital)
- Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Ariel.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (s.f.). <https://bit.ly/35WJoVp>
- De la Fuente, L. (2015). Redes sociales para organizaciones : una guía básica. Universidad Nacional de La Rioja.
- Diario Oficial de la Federación. (2020, 30 marzo). ACUERDO por el que se declara como emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor, a la

epidemia de enfermedad generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19). DOF. Recuperado 5 de julio de 2021, de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5590745&fecha=30/03/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590745&fecha=30/03/2020)

- Domínguez, J. C. (2011, 30 junio). Megaproyectos, infraestructura y los límites de la democracia delegativa. *Revista Legislativa de Estudios Sociales y de Opinión Pública*, 4(7). <https://bit.ly/3sMzmPH>
- FONATUR y CNEC firman convenio de colaboración en torno al Tren Maya. (2019, 20 mayo). <https://www.gob.mx/fonatur/prensa/fonatur-y-cnec-firman-convenio-de-colaboracion-en-torno-al-tren-maya>. Recuperado 8 de agosto de 2020, de <https://www.gob.mx/fonatur/prensa/fonatur-y-cnec-firman-convenio-de-colaboracion-en-torno-al-tren-maya>
- García, I. (2020, 22 enero). Favorecería a extranjeros licitación de Tren Maya. *El Sol de Hidalgo | Noticias Locales, Policiacas, sobre México, Hidalgo y el Mundo*. Recuperado 4 de mayo de 2021, de <https://www.elsoldehidalgo.com.mx/local/favoreceria-a-extranjeros-licitacion-de-tren-maya-4733145.html>
- García Moctezuma, Francisco. (2010). La planeación del desarrollo regional en México (1900-2006). *Investigaciones geográficas*, (71), 102-121. Recuperado en 26 de enero de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-46112010000100009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-46112010000100009&lng=es&tlng=es).
- Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Presidencia de la República. (2001). Plan Nacional de Desarrollo 2001–2006. <https://paot.org.mx/centro/programas/federal/pnd01-06/pnd01-06.pdf>. Recuperado 10 de octubre de 2020, de <https://paot.org.mx/centro/programas/federal/pnd01-06/pnd01-06.pdf>
- INEGI. (s. f.). La Consultoría: una actividad de gran relevancia. [www.cnec.org.mx](http://www.cnec.org.mx). Recuperado 20 de agosto de 2021, de <https://www.cnec.org.mx/Reunio%CC%81n%20CDMX%20Consultori%C>

C%81a\_2.pdf[https://www.c nec.org.mx/Reunio%CC%81n%20CDMX%20Consultori%CC%81a\\_2.pdf](https://www.c nec.org.mx/Reunio%CC%81n%20CDMX%20Consultori%CC%81a_2.pdf)

- Jurado, B. (2015). Comunicación institucional y política en las administraciones locales (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla. Recuperado 6 de abril de 2020, de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/34231/COMUNICACION%20INSTITUCIONAL.pdf;jsessionid=F63EB9230387FCF73EE3AE5B1255D0EA?>
- Medina, S. (2009). Carreteras: infraestructura para aprovechar los tratados comerciales. Comercio exterior, 59. <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/129/6/RCE6.pdf>
- México, mercado de consultoría. (2017, 6 octubre). El Economista. Recuperado 8 de agosto de 2020, de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-mercado-de-consultoria-20150408-0068.html>
- Monroy, J. (2021, 10 marzo). Sedena ajustó partidas presupuestales para atender las tareas especiales de AMLO en 2019. El Economista. Recuperado 5 de julio de 2021, de <https://www.eleconomista.com.mx/politica/Sedena-ajusto-partidas-presupuestales-para-atender-las-tareas-especiales-de-AMLO-en-2019-20210309-0081.html>
- Oficina Comercial de la Embajada de España en México. (2019). Estudio de mercado. El mercado de la consultoría e ingeniería en México 2019. <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DOC2019818627&urlNoAcceso=/icex/es/registro/iniciar-sesion/index.html?urlDestino=https://www.icex.es:443/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2019818627.html?idPais=MX&site=icexES>
- Organización Panamericana de la Salud. (2020, 11 marzo). La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia. OPS/OMS | Organización

Panamericana de la Salud. Recuperado 5 de julio de 2021, de <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>

- Presidencia de la República. (s. f.). Programa Nacional de Infraestructura 2014–2018. Programa Nacional de Infraestructura 2014–2018. Recuperado 10 de octubre de 2021, de [http://www.fonadin.gob.mx/wp-content/uploads/2016/07/PNI\\_2014\\_2018.pdf](http://www.fonadin.gob.mx/wp-content/uploads/2016/07/PNI_2014_2018.pdf)
- Rodrich, R. (s. f.). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. Revista de Comunicación 11, 2012. Recuperado 18 de julio de 2020, de <https://revistadecomunicacion.com/pdf/2012/Art212-234.pdf>
- Rodríguez, E. D. (2018, 8 mayo). Son 39 las firmas consentidas en obras carreteras. El Universal. Recuperado 26 de agosto de 2020, de <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/sociedad/son-39-las-firmas-consentidas-en-obras-carreteras>
- Rodríguez, R. y Ureña, D. (2016): “Marketing político 2.0: estrategias aplicadas a las campañas electorales”, en Sánchez Medero, R. (dir.), Comunicación Política: nuevas dinámicas y ciudadanía permanente, Tecnos, Madrid, pp. 365-395.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes (2001, diciembre). Programa sectorial de Comunicaciones y Transportes 2001-2006. [https://www.sct.gob.mx/fileadmin/migrated/content/uploads/CONT\\_Y\\_PRESENTACION.pdf](https://www.sct.gob.mx/fileadmin/migrated/content/uploads/CONT_Y_PRESENTACION.pdf)
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes (s.f.). Programa sectorial de Comunicaciones y Transportes 2007-2012 [https://www.sct.gob.mx/fileadmin/migrated/content/uploads/SCT\\_PS\\_2007-2012.pdf](https://www.sct.gob.mx/fileadmin/migrated/content/uploads/SCT_PS_2007-2012.pdf)

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2020, 5 octubre). Gobierno de México firma acuerdo para la Reactivación Económica con el Consejo Coordinador Empresarial. <https://www.gob.mx/shcp>. Recuperado 26 de julio de 2021, de <https://www.gob.mx/shcp/prensa/comunicado-no-079-gobierno-de-mexico-firma-acuerdo-para-la-reactivacion-economica-con-el-consejo-coordinador-empresarial?idiom=es>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2020b, noviembre 30). Gobierno de México presenta segundo anuncio de Proyectos para Apuntalar la Reactivación Económica. <https://www.gob.mx/shcp/>. Recuperado 26 de julio de 2021, de <https://www.gob.mx/shcp/prensa/comunicado-no-095-gobierno-de-mexico-presenta-segundo-anuncio-de-proyectos-para-apuntalar-la-reactivacion-economica?idiom=es>
- Tirado, Ricardo (2006). El poder en las cámaras industriales de México. Foro Internacional, XLVI(2), 197-226. [fecha de Consulta 18 de noviembre de 2021]. ISSN: 0185-013X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59918401>

#### Publicaciones de redes sociales

- Cámara Nacional de Empresas de Consultoría [CNEC\_Mexico]. (2019, 21 enero). CNEC [Tweet]. Twitter. [https://twitter.com/CNEC\\_Mexico/status/1087394517513326592?s=20](https://twitter.com/CNEC_Mexico/status/1087394517513326592?s=20)
- CNEC Delegación Guanajuato. (2019, 9 septiembre). <https://bit.ly/379CVHt>