

SECRETARIA DE ECONOMIA
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

ESTUDIO DEL PROGRAMA PARA EL DESARROLLO
DE RECURSOS HUMANOS
PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
EN LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

INFORME FINAL

DICIEMBRE DE 2009

AGENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL DEL JAPON

UNICO INTERNATIONAL CORPORATION

Prefacio

El gobierno de Japón, al responder a la solicitud del gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, decidió efectuar un Estudio sobre el Programa para el Desarrollo de Recursos Humanos para las Pequeñas y Medianas Empresas en México. La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) llevó a cabo dicho Estudio.

La JICA envió a México una Misión de Estudio dirigido por el Ing. Toru Moriguchi, perteneciente de la empresa UNICO INTERNATIONAL CORPORATION, de agosto del año 20 de Heisei (2008) a diciembre del año 21 de Heisei (2009).

La Misión del Estudio realizó investigaciones en México y sostuvo una serie de deliberaciones con las partes interesadas del gobierno de México con el fin de presentar una propuesta para la formación de los recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas en México. Al retornar a Japón y después de llevar a cabo su trabajo en ese país, la Misión finalmente concluyó el presente “Informe Final del Estudio”.

Es mi sincero deseo que el presente Informe contribuya a la propulsión del fomento de las pequeñas y medianas empresas en México y a la par conduzca a un todavía mayor desarrollo de la relación amistosa entre ambos países.

Por último, aprovecho esta ocasión para manifestar mi más profundo agradecimiento a todas y cada una de las personas que colaboraron con el Estudio y lo apoyaron.

Diciembre del año 21 de Heisei (2009)

Atsuo Kuroda

Vicepresidente

Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)

Sr. Atsuo Kuroda
Vicepresidente
Agencia de Cooperación Internacional del Japón

Diciembre de 2009

Notificación

Por este medio le entregamos el Informe Final del Estudio, ya que concluimos el “Estudio del Programa para el Desarrollo de Recursos Humanos para las Pequeñas y Medianas Empresas en México”.

Este Estudio se llevó a cabo como una continuación del “Estudio sobre el Sistema de Formación y Certificación de Consultores para las PyMEs en México” y del “Estudio de Seguimiento” efectuados del 2001 al 2003, ese Estudio se realizó dentro del tema de los sistemas de certificación y formación de consultores para las PyMEs. Dentro del marco del presente Estudio se realizó el trabajo, teniendo como un objetivo del mismo, primero elaborar una propuesta y sugerencias para la Secretaría de Economía, la institución CP, que es establecer el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la misma Secretaría. Y considerar como una meta futura el establecer el sistema de certificación nacional.

Para coincidir con la ejecución del presente Estudio, la Secretaría de Economía había empezado un proyecto propio de la selección y registro de consultores para las PyMEs en el que se había tomado el perfil de consultores para las PyMEs y el proceso de selección de los mismos propuestos en el estudio precedente. El presente Estudio inició sus actividades con una investigación para captar la situación actual de los consultores para las PyMEs en México, no obstante ha colaborado paralelamente con dicho proyecto en el aspecto técnico. Por medio de la investigación de la situación actual, se confirmó nuevamente la realidad de que; a pesar de que se publicó la Norma Técnica de Competencia Laboral de consultores para las PyMEs, ésta sigue sin funcionar; por tanto, muchos de los programas de apoyo a las PyMEs, incluyendo los de la Secretaría de Economía, emplean consultores individualmente a través de diversas formas.

Durante la segunda mitad del periodo del Estudio, junto con la Secretaría de Economía, se ha estructurado un esquema de selección de consultores para las PyMEs con base en una parte del proyecto mencionado ya iniciado; se puso en práctica bajo el esquema de un proyecto piloto. Al terminar la ejecución del proyecto piloto, se reflejó el resultado del mismo y se ha presentado

una propuesta final del sistema integrado de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía. Dentro de la Secretaría se está fomentando una buena oportunidad para estructurar el sistema de registro de consultores para las PyMEs, el cual será común y transversal para los proyectos de la Secretaría. Es mi deseo verdadero que el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs se encarrile formalmente de acuerdo con la propuesta.

Manifiesto en esta ocasión mi más sincero agradecimiento a la Agencia de Cooperación Internacional que usted representa, al Ministerio de Relaciones Exteriores, al Ministerio de Economía, Comercio e Industria de Japón, así como a la Embajada de Japón en México por sus valiosas sugerencias y apoyo. De igual forma expreso mi más profundo agradecimiento a la Secretaría de Economía que fungió como la institución CP del Estudio, a otras dependencias involucradas del Gobierno Mexicano, a diversas organizaciones del sector privado así como a diferentes empresas de consultoría aquí en México por su colaboración para el Estudio.

Ing. Toru Moriguchi

UNICO INTERNATIONAL CORP.

Jefe del Equipo del Estudio del Programa para el Desarrollo de Recursos
Humanos para las Pequeñas y Medianas Empresas en México
por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón

Estados Unidos Mexicanos



- | | | | |
|------------------------|----------------|---------------------|------------------|
| 1. Aguascalientes | 9. Durango | 17. Nayarit | 25. Sonora |
| 2. Baja California | 10. Guanajuato | 18. Nuevo León | 26. Tabasco |
| 3. Baja California Sur | 11. Guerrero | 19. Oaxaca | 27. Tamaulipas |
| 4. Campeche | 12. Hidalgo | 20. Puebla | 28. Tlaxcala |
| 5. Chiapas | 13. Jalisco | 21. Querétaro | 29. Veracruz |
| 6. Chihuahua | 14. México | 22. Quintana Roo | 30. Yucatán |
| 7. Coahuila | 15. Michoacán | 23. San Luis Potosí | 31. Zacatecas |
| 8. Colima | 16. Morelos | 24. Sinaloa | Distrito Federal |

Contenido del Informe Final

P.

Introducción Marco del Estudio.....	1
1. Antecedentes del Estudio.....	1
2. Propósito del Estudio.....	2
3. Alcance del Estudio.....	3
4. Organismo ejecutor del país receptor.....	5
5. Itinerario del Estudio.....	6
6. Composición de la Misión del Estudio.....	7
7. Flujo de las actividades de estudio y Estructura del Informe.....	7
Capítulo 1 Situación general de la economía mexicana y de las PyMEs.....	1 - 1
1.1 Situación general de la economía mexicana.....	1 - 1
1.1.1 Revisión general de la macroeconomía.....	1 - 1
1.1.2 Estructura industrial de México.....	1 - 12
1.1.3 Educación y Capacitación.....	1 - 15
1.1.4 Infraestructura.....	1 - 18
1.1.5 Competitividad de México.....	1 - 20
1.2 Pequeñas y Medianas Empresas en México.....	1 - 23
1.2.1 Tamaño del sector PyME y su estructura.....	1 - 23
1.2.2 Economía informal.....	1 - 26
1.2.3 Diferencias regionales.....	1 - 27
1.2.4 Problemas que enfrentan las PyMEs en México.....	1 - 28
Capítulo 2 Políticas para las Pequeñas y Medianas Empresas en México.....	2 - 1
2.1 Fomento a las PyMEs y el desarrollo nacional.....	2 - 1
2.1.1 Plan Nacional de Desarrollo.....	2 - 1
2.1.2 Programa Sectorial de Economía.....	2 - 7
2.2 Medidas y programas de apoyo para las PyMEs.....	2 - 12
2.2.1 Resumen de los apoyos para las PyMEs en México.....	2 - 12
2.2.2 Políticas y Programas de apoyo a las PyMEs basadas en el FONDO PYME.....	2 - 18
2.2.3 Financiamiento a las PyMEs.....	2 - 46

Capítulo 3	Situación actual del registro y la formación de consultores para las PyMEs	3 - 1
3.1	Situación actual del registro y formación de consultores para las PyMEs en las instituciones públicas.....	3 - 1
3.1.1	Secretaría de Turismo.....	3 - 2
3.1.2	Financiera Rural	3 - 8
3.1.3	Nacional Financiera (NAFINSA).....	3 - 11
3.1.4	Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales (FONAES)	3 - 14
3.1.5	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)	3 - 15
3.2	Registro y formación de consultores para las PyMEs en las instituciones de educación superior.....	3 - 20
3.2.1	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).....	3 - 20
3.2.2	Universidad Panamericana (UP)	3 - 22
3.3	Registro y formación de consultores para las PyMEs en las instituciones privadas.....	3 - 24
3.3.1	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE).....	3 - 25
3.3.2	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA).....	3 - 31
3.3.3	Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES).....	3 - 33
3.4	Tareas en la formación y registro de consultores PyMEs.....	3 - 35
Capítulo 4	Situación actual del registro y la formación de Consultores para las PyMEs en la Secretaría de Economía.....	4 - 1
4.1	Situación general de los proyectos para la formación de Consultores para las PyMEs.....	4 - 1
4.2	Proyecto de “Consultor PyME con Metodología JICA”	4 - 5
4.2.1	Generalidades del Proyecto.....	4 - 5
4.2.2	Flujo del Proyecto	4 - 13
4.2.3	Perfil de los consultores solicitantes y su análisis	4 - 25
4.2.4	Metodología JICA.....	4 - 30
4.2.5	Evaluación del Proyecto.....	4 - 32
4.3	Proyecto “Consultoría Empresarial PyME-JICA”.....	4 - 35
4.3.1	Generalidades del proyecto	4 - 35
4.3.2	Flujo del proyecto	4 - 39
4.3.3	Evaluación del proyecto.....	4 - 44
4.4	Tareas en el registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.....	4 - 46

Capítulo 5	Certificación de Consultores para las PyMEs bajo el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral	5 - 1
5.1	Situación actual de la certificación de consultores para las PyMEs	5 - 1
5.2	Certificación de Consultores para las PyMEs bajo el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral	5 - 3
5.2.1	Organización del CONOCER	5 - 3
5.2.2	Marco de normalización y certificación de competencia laboral	5 - 6
5.2.3	Estructura de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL)	5 - 10
5.2.4	Situación actual ante las recomendaciones surgidas de los estudios previos	5 - 12
5.2.5	Las NTCLs vigentes relacionadas con la Consultoría para las PyMEs	5 - 16
5.2.6	Características de la NTCL de Consultoría para las PyMEs	5 - 20
5.2.7	Movimiento hacia el cambio del Sistema.....	5 - 24
Capítulo 6	Para establecer el sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs	6 - 1
6.1	El papel de Consultores para las PyMEs y su mercado	6 - 2
6.2	Funciones del Consultor para las PyMEs como especialista en la administración de las PyMEs y sus capacidades requeridas	6 - 6
6.3	Oferta y demanda de Consultores para las PyMEs en México	6 - 14
6.4	Propuesta para el sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía	6 - 18
6.4.1	Consideraciones para la estructuración del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía	6 - 19
6.4.2	Perspectiva general de la propuesta sobre el sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía	6 - 25
6.5	Perspectiva futura en que el sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía evolucionará al nivel de sistema nacional de certificación de los mismos	6 - 29
Capítulo 7	Proyecto Piloto.....	7 - 1
7.1	Generalidades del desarrollo del Proyecto Piloto	7 - 1
7.1.1	Objetivo.....	7 - 1
7.1.2	Resultados esperados.....	7 - 1
7.1.3	Alcance.....	7 - 2
7.1.4	Régimen para la ejecución	7 - 5
7.1.5	Flujo de la ejecución	7 - 7

7.1.6	Lugar y agenda de la ejecución	7 - 17
7.1.7	Resumen general del Proyecto Piloto.....	7 - 19
7.2	Resultado del desarrollo del Proyecto Piloto.....	7 - 21
7.2.1	Participantes	7 - 21
7.2.2	Resultado de la selección	7 - 22
7.2.3	Resultados del curso de nivelación	7 - 25
7.2.4	Evaluación del proyecto	7 - 26
Capítulo 8	Propuesta de los planes de acción para construir el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía	8 - 1
8.1	Situación actual del registro de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía	8 - 1
8.2	Propuesta para construir el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.....	8 - 4
8.2.1	Esencia del sistema propuesto.....	8 - 4
8.2.2	Objetivos de la construcción del sistema.....	8 - 8
8.3	Sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.....	8 - 10
8.3.1	Proceso de selección.....	8 - 10
8.3.2	Relaciones públicas y plan anual de ejecución de la selección	8 - 16
8.3.3	Base maestra de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía y su registro	8 - 17
8.3.4	Formación de consultores para las PyMEs.....	8 - 20
8.3.5	Operación del sistema	8 - 25
8.4	Planes de acción para construir el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.....	8 - 27
8.4.1	Planes de acción	8 - 27
8.4.2	Actividades de cada plan de acción y resultados esperados	8 - 28
8.4.3	Programa cronológico de los planes de acción.....	8 - 35
8.5	México Emprende	8 - 36
Capítulo 9	Plan de implementación para establecer un sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs.....	9 - 1
9.1	Con miras a la revitalización de todos los mercados de consultoría para las PyMEs.....	9 - 2
9.2	Plan de ruta hacia el establecimiento del sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs.....	9 - 6

9.2.1	Plan de ruta hacia la integración del sistema de la Secretaría de Economía y el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral	9 - 10
9.2.2	Planes de acción para la integración del sistema de la Secretaría de Economía y el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral	9 - 19
9.2.3	Perspectivas del trabajo de revisión de la Norma Técnica de Competencia Laboral	9 - 24
9.3	Idea básica para la revisión de la Norma Técnica de Competencia Laboral y el desarrollo de la herramienta de evaluación	9 - 26
9.3.1	Estructura de la NTCL	9 - 27
9.3.2	Estructura de las unidades y elementos	9 - 28
9.3.3	Criterios de evaluación	9 - 29
9.3.4	Instrumentos de evaluación	9 - 31
9.4	Nueva Norma Técnica de Competencia Laboral (borrador).....	9 - 33

Anexo

Anexo 1 – Ejemplos de Preguntas del Primer Examen Escrito

Anexo 2 – Guía de Entrevista / Formato de Evaluación

Anexo 3 – Pregunta del segundo examen escrito

Anexo 4 – Lista de los productos y las propuestas que entregó la Misión del Estudio

Índice de Tablas

	<u>P.</u>
Tabla 1-1	Porcentaje de importaciones y exportaciones con respecto al PIB..... 1 - 2
Tabla 1-2	Participación de la industria manufacturera 1 - 2
Tabla 1-3	Sueldo laboral real (1995=100)..... 1 - 3
Tabla 1-4	Tipo de cambio y Balanza comercial e Inversión directa 1 - 6
Tabla 1-5	Balanza comercial de México..... 1 - 9
Tabla 1-6	Variación del tipo de cambio, productividad y salario en México y los Estados Unidos..... 1 - 10
Tabla 1-7	Comparación del sueldo laboral real (2008)..... 1 - 10
Tabla 1-8	Tasa de crecimiento del PIB mexicano por sector industrial (%)..... 1 - 13
Tabla 1-9	Primeros 5 sectores con mayor población empleada (%) (2005)..... 1 - 14
Tabla 1-10	Proporción estructural y tasa de crecimiento por sector de la industria manufacturera mexicana (1993 a 2006)..... 1 - 14
Tabla 1-11	Gasto público a la educación y Nivel de analfabetismo (1990 y 2006)..... 1 - 15
Tabla 1-12	Indicadores de conocimiento científico (EE.UU.=100)..... 1 - 16
Tabla 1-13	Nivel de disponibilidad de infraestructura (1990 y 2006) 1 - 19
Tabla 1-14	Costo de infraestructura..... 1 - 19
Tabla 1-15	Índice de Competitividad Global..... 1 - 20
Tabla 1-16	Proporción del número de empresas por tamaño en la industria manufacturera (2003) 1 - 24
Tabla 1-17	Número de empresas por sector (2005) 1 - 26
Tabla 1-18	Distribución regional de las empresas manufactureras, de comercio y de servicios por tamaño y según región (2003)..... 1 - 27
Tabla 1-19	Difusión de la tecnología de información y comunicación..... 1 - 29
Tabla 1-20	Financiamiento para las PyMEs en México (2005)..... 1 - 30
Tabla 2-1	Sistema de estrategias del “Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012”..... 2 - 3
Tabla 2-2	Sistema del “Programa Sectorial de Economía 2007 – 2012”..... 2 - 8
Tabla 2-3	Valores objetivo en torno al fomento a las PyMEs del “Programa Sectorial de Economía 2007 – 2012” 2 - 9
Tabla 2-4	Evolución del FONDO PYME (2004-2008) 2 - 14
Tabla 2-5	FONDO PYME (2004-2008) 2 - 20
Tabla 2-6	Monto de las aportaciones del FONDO PYME por programa (2008) 2 - 29
Tabla 2-7	Propósito y escala del Programa de Apoyo a las PyMEs (1)..... 2 - 30
Tabla 2-8	Finalidad y escala del Programa de Apoyo a las PyMEs (2)..... 2 - 32

Tabla 2-9	Finalidad y escala del Programa de Apoyo a las PyMEs (3).....	2 - 34
Tabla 2-10	Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento para PyMEs, 2007-2008.....	2 - 35
Tabla 2-11	Sistema Nacional de Garantías (2007-2008).....	2 - 36
Tabla 2-12	Financiamiento para el Desarrollo Empresarial Otorgado por NAFINSA, 2007-2008 *1.....	2 - 39
Tabla 2-13	Finalidad y escala del Programa de Apoyo a las PyMEs (4).....	2 - 40
Tabla 2-14	Finalidad y escala del Programa de Apoyo a las PyMEs (5).....	2 - 43
Tabla 2-15	Finalidad y escala del Programa de Apoyo a las PyMEs (6).....	2 - 45
Tabla 2-16	Comparación internacional de las tasas bancarias de préstamo a corto plazo a empresas.....	2 - 54
Tabla 2-17	Productos de financiamiento a MiPyMEs de las principales instituciones financieras privadas.....	2 - 55
Tabla 2-18	Productos de financiamiento a MiPyMEs de las principales instituciones financieras públicas.....	2 - 58
Tabla 3-1	Información general del registro y formación de Consultor “M”.....	3 - 4
Tabla 3-2	Información general del registro y formación de consultor “H”.....	3 - 8
Tabla 3-3	Información general del registro y formación de consultores de la Financiera Rural.....	3 - 11
Tabla 3-4	Información general del registro y formación de Instructor Homologado por Nacional Financiera.....	3 - 13
Tabla 3-5	Información general del registro y formación de consultores de Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales (FONAES).....	3 - 15
Tabla 3-6	Información general del registro y formación del Prestador de Servicios Profesionales (PSP).....	3 - 19
Tabla 3-7	Información general del registro y formación de consultores del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.....	3 - 22
Tabla 3-8	Información general del registro y formación de consultores de CEPii.....	3 - 24
Tabla 3-9	Información general del registro y formación del Consultor Acreditado de COMPITE.....	3 - 27
Tabla 3-10	Información general del registro y formación del APEC-IBIZ CBC.....	3 - 30
Tabla 3-11	Información general del registro y formación del Consultor para las PyMEs reconocido por CANACINTRA.....	3 - 33
Tabla 3-12	Información general del registro y formación de consultores de FUNDES.....	3 - 35
Tabla 4-1	Evolución del presupuesto para los proyectos de formación de consultores.....	4 - 1
Tabla 4-2	Proyecto de formación de consultores.....	4 - 3

Tabla 4-3	Generalidades del Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA” (Información de referencia)	4 - 12
Tabla 4-4	Calendario de la capacitación según las sedes (Resultado y programado)	4 - 15
Tabla 4-5	Composición de los materiales autodidácticos	4 - 16
Tabla 4-6	Calendario de la capacitación colectiva	4 - 18
Tabla 4-7	Materiales didácticos que se usan en el Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”	4 - 19
Tabla 4-8	Criterio de calificación en la selección preliminar	4 - 22
Tabla 4-9	Evaluación polifacética que se lleva a cabo durante la participación en la capacitación	4 - 23
Tabla 4-10	Relación de solicitantes con registro y rechazados	4 - 26
Tabla 4-11	Generalidades del proyecto “Consultoría Empresarial PyME-JICA” (información de referencia)	4 - 36
Tabla 4-12	Gastos del proyecto “Consultoría Empresarial PYME-JICA”	4 - 37
Tabla 4-13	Tiempo estándar requerido y horas de intervención del proyecto “Consultoría Empresarial PyME-JICA”	4 - 42
Tabla 4-14	Puntos principales a evaluar en la evaluación cruzada del proyecto “Consultoría Empresarial PyME-JICA”	4 - 43
Tabla 5-1	Certificaciones representativas asociadas con los consultores para las PyMEs en México	5 - 2
Tabla 5-2	Comparación de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) actual y la anterior	5 - 12
Tabla 5-3	Acciones de respuesta a las propuestas realizadas en los estudios previos	5 - 13
Tabla 6-1	Gama de la teoría básica sobre la administración general de las PyMEs (C1 de la Figura 6-2)	6 - 10
Tabla 6-2	Cantidad de establecimientos en México por sectores (en 2003)	6 - 14
Tabla 6-3	Proporción de los establecimientos de negocio que requieren consultoría	6 - 15
Tabla 6-4	Duración de trabajo de los consultores en el programa “Consultoría Empresarial PyME-JICA”	6 - 16
Tabla 6-5	Consultores registrados en los principales organismos (programas) de apoyo para las PyMEs	6 - 16
Tabla 7-1	Funciones de las partes involucradas en la ejecución del Proyecto Piloto	7 - 6
Tabla 7-2	Materiales didácticos de conocimientos teóricos, nuevos y anteriores	7 - 8

Tabla 7-3	Proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía y las direcciones encargadas	7 - 9
Tabla 7-4	Objetivo y generalidades de las herramientas de evaluación.....	7 - 10
Tabla 7-5	Relación de los puntos a evaluar en el proyecto piloto con los requisitos para las competencias laborales de los consultores para las PyMEs.....	7 - 11
Tabla 7-6	Ponderación de las herramientas de evaluación	7 - 12
Tabla 7-7	Criterio de calificación para la evaluación documental.....	7 - 13
Tabla 7-8	Puntos a evaluar en la entrevista.....	7 - 14
Tabla 7-9	Materias del curso de nivelación	7 - 15
Tabla 7-10	Itinerario para la ejecución del Proyecto Piloto.....	7 - 17
Tabla 7-11	Agenda del primer examen escrito y de la entrevista	7 - 18
Tabla 7-12	Horario del curso de capacitación teórica de nivelación	7 - 19
Tabla 7-13	Resumen general del Proyecto Piloto	7 - 19
Tabla 7-14	Detalle de consultores solicitantes.....	7 - 21
Tabla 7-15	Calificación según cada herramienta de evaluación	7 - 22
Tabla 7-16	Resultados de la evaluación.....	7 - 23
Tabla 7-17	Resultados de aprobación o reprobación por cada participante	7 - 24
Tabla 7-18	Evaluación del curso de capacitación teórica de nivelación por parte de los participantes.....	7 - 25
Tabla 7-19	Resultado de calificación del primero y segundo examen escrito, según módulo.....	7 - 27
Tabla 8-1	Ponderación en cada etapa de la selección	8 - 11
Tabla 8-2	Criterios de calificación en la evaluación de documentos	8 - 12
Tabla 8-3	Guía de la entrevista.....	8 - 14
Tabla 8-4	Propuesta de los requisitos de actualización del registro en la base maestra de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.....	8 - 19
Tabla 8-5	Materiales didácticos de conocimientos teóricos.....	8 - 21
Tabla 8-6	Lista de capacitación por clases teóricas	8 - 22
Tabla 8-7	Trabajos del Comité Operativo del sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.....	8 - 26
Tabla 8-8	Plan de Acción 1-1	8 - 29
Tabla 8-9	Plan de acción 1-2	8 - 31
Tabla 8-10	Plan de acción 1-3	8 - 32
Tabla 8-11	Plan de acción 2-1	8 - 33
Tabla 8-12	Plan de acción 2-2	8 - 34
Tabla 9-1	Plan de acción 3-1	9 - 20

Tabla 9-2	Plan de acción 4-1	9 - 21
Tabla 9-3	Plan de acción 4-2	9 - 21
Tabla 9-4	Plan de acción 4-3	9 - 22
Tabla 9-5	Plan de acción 5-1	9 - 23
Tabla 9-6	Forma de incorporar las propuestas de la Misión en el esquema esencial de la NTCL revisada de Consultoría para las PyMEs (borrador)	9 - 35

Índice de Figuras

	<u>P.</u>
Figura 1-1 Comparación del desempeño del PIB de México con otros países	1 - 4
Figura 1-2 Inversión extranjera directa en México	1 - 5
Figura 1-3 Evolución del número de empleados formales e informales (1996-2006).....	1 - 5
Figura 1-4 Porcentaje de los principales países destinatarios de las exportaciones mexicanas	1 - 7
Figura 1-5 Porcentaje de los principales países originarios de las importaciones mexicanas.....	1 - 8
Figura 1-6 Alcance de la educación en la población en edad laboral (Población que ha completado al menos la educación media superior, 2003)	1 - 17
Figura 1-7 Número de empresas, sus empleados y participación en el PIB por tamaño de empresa (2003)	1 - 25
Figura 2-1 Sistema de estrategias para el fomento a las PyMEs en el “Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012”	2 - 6
Figura 2-2 Egreso del gobierno central para programas de apoyo a las PyMEs (% contra PIB).....	2 - 15
Figura 2-3 Actores del apoyo a las PyMEs.....	2 - 16
Figura 2-4 Proveedores y promotores de apoyo a las MiPyMEs.....	2 - 17
Figura 2-5 Proceso de solicitud de FONDO PYME	2 - 24
Figura 2-6 Programa FONDO PYME (Año 2008).....	2 - 27
Figura 2-7 Programa de Financiamiento a las PyMEs.....	2 - 47
Figura 2-8 Financiamiento doméstico al sector privado (% de PIB)	2 - 53
Figura 3-1 Número de empresas que recibieron el Distintivo “M” , por tamaño (de 2002 a 2008).....	3 - 2
Figura 3-2 Entidad procedente de los participantes del curso de capacitación de la CANACINTRA (%)	3 - 32
Figura 4-1 Organización del Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”.....	4 - 7
Figura 4-2 Ubicación del presente Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”	4 - 10
Figura 4-3 Una idea conceptual del presente Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”	4 - 11
Figura 4-4 Flujo del Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”	4 - 14
Figura 4-5 Resultados de la evaluación de los consultores participantes (al 25 de Mayo de 2009).....	4 - 25
Figura 4-6 Años de experiencia en práctica de los consultores solicitantes (n=402).....	4 - 27

Figura 4-7	Años de experiencia en práctica de los consultores solicitantes registrados y rechazados (n=216).....	4 - 28
Figura 4-8	Títulos académicos de los consultores solicitantes y su registro y rechazo.....	4 - 29
Figura 4-9	Metodología de “Consultor PyME con Metodología JICA”.....	4 - 31
Figura 4-10	Flujo del proyecto “Consultoría Empresarial PyME-JICA”.....	4 - 39
Figura 5-1	Organigrama del CONOCER.....	5 - 4
Figura 5-2	Panorama general de la normalización y certificación de competencia laboral.....	5 - 7
Figura 5-3	Estructura de la Norma Técnica de Competencia Laboral.....	5 - 10
Figura 5-4	Estructura de la NTCL para la Consultoría General.....	5 - 17
Figura 5-5	Estructura de la NTCL de Impartición de Cursos de Capacitación Presenciales.....	5 - 18
Figura 5-6	Estructura de la NTCL de Consultoría para las PyMEs.....	5 - 19
Figura 5-7	Carrera y certificación de consultores para las PyMEs.....	5 - 23
Figura 6-1	Alcance laboral del consultor para las PyMEs desde el punto de vista de la amplitud y la profundidad.....	6 - 7
Figura 6-2	Mapa de competencia laboral requerida para el Consultor para las PyMEs.....	6 - 9
Figura 6-3	Dos casos de formación de consultores.....	6 - 24
Figura 6-4	Perspectiva general de la propuesta del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.....	6 - 26
Figura 6-5	Perspectiva futura del sistema nacional de certificación de los Consultores para las PyMEs y el sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.....	6 - 31
Figura 7-1	Alcance del Proyecto Piloto y el flujo de su desarrollo.....	7 - 4
Figura 7-2	Régimen de ejecución del Proyecto Piloto.....	7 - 5
Figura 7-3	Evaluación por terceros en general y el registro de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía del Proyecto Piloto.....	7 - 7
Figura 7-4	Decisión sobre la aprobación según la ponderación en la evaluación.....	7 - 16
Figura 8-1	Situación actual del reclutamiento de consultores en la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía.....	8 - 2
Figura 8-2	Imagen del sistema propuesto de registro y formación de consultores de la Secretaría de Economía.....	8 - 6
Figura 8-3	Ciclo positivo en torno al fortalecimiento de la calidad y la cantidad de consultores para las PyMEs.....	8 - 9

Figura 8-4	Proceso de selección de consultores para ser registrados en la Secretaría de Economía.....	8 - 10
Figura 8-5	Esquema conceptual de las bases de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía	8 - 18
Figura 8-6	Programa cronológico de los planes de acción.....	8 - 36
Figura 8-7	Esquema conceptual de la base de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía bajo México Emprende	8 - 39
Figura 9-1	Integración del sistema de registro de la Secretaría de Economía con el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral (Parte clave)	9 - 7
Figura 9-2	Encargados de la formación, selección y utilización de consultores para las PyMEs	9 - 9
Figura 9-3	Ciclo de autocrecimiento del sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs.....	9 - 10
Figura 9-4	Ruta hacia el establecimiento del sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs	9 - 12
Figura 9-5	Plan de ruta hacia el establecimiento del sistema nacional de certificación de Consultores para las PyMEs	9 - 13
Figura 9-6	Pasos hacia el establecimiento de un sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs.....	9 - 18
Figura 9-7	Programa cronológico de los planes de acción para la integración del sistema de la Secretaría de Economía y el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral.....	9 - 24
Figura 9-8	Idea de transición de la NTCL de Consultoría para las PyMEs	9 - 28
Figura 9-9	Esquema esencial de la NTCL revisada de Consultoría para las PyMEs (borrador).....	9 - 34

Abreviatura

A	
AELC	Asociación Europea de Libre Comercio
(EFTA	<i>European Free Trade Association</i>)
APEC	<i>Asia Pacific Economic Cooperation</i>
APEC-IBIZ CBC	<i>Asia Pacific Economic Cooperation - International Network of Institutes for Small Business Counsellors Certified Small Business Counsellors</i>
B	
BANAMEX	Banco Nacional de México, S.A.
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
BPH	Buenas Prácticas de Higiene
C	
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de Transformación
CANACO	Cámara Nacional de Comercio
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPii	Centro Panamericano de Investigación e Innovación
CETRO-CRECE	Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial – Centro Regional para la Competitividad Empresarial
CIMO	Programa de Calidad Integral y Modernización
CIPI	Comisión Intersecretarial de Política Industrial
CIPI-BDC	Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Banco de Datos de Consultores
CNEC	Cámara Nacional de Empresas de Consultoría
COMPITE	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C.
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONOCER	Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana, S.P.
CRECE	Centro Regional para la Competitividad Empresarial
CV	<i>Curriculum Vitae</i>
D	
E	
ECE	Entidad de Certificación y Evaluación
F	
FACOE	Fondo de Apoyo para la Consolidación de la Oferta Exportable
FAMPYME	Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

FIDECAP	Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas
FIFOMI	Fideicomiso de Fomento Minero
FIT	Fondo de Innovación Tecnológica
FOAFI	Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento
FONAES	Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales
FONCICYT	Fondo de Cooperación Internacional en Ciencia y Tecnología
FONDO PYME	Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
FOPRODE	Fondo de Proyectos Productivos para el Desarrollo Económico
FUNDES	Fundación para el Desarrollo Sustentable

G

GATT	<i>General Agreement on Tariffs and Trade</i>
GCI	<i>Global Competitiveness Index</i>
GM	<i>General Motors Corporation</i>
GNI	<i>Gross National Income</i>
GTEFL	Grupo Técnico de Expertos en la Función Laboral
GTES	Grupo Técnico de Especialistas en el Sector

H

HACCP	<i>Hazard Analysis and Critical Control Point</i>
-------	---

I

ILO	<i>International Labor Organization</i>
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INCA Rural	Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
IPADE	Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas
ITESM	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores Monterrey

J

JETRO	<i>Japan External Trade Organization</i>
JICA	<i>Japan International Cooperation Agency</i>

K

L

M

MiPyME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
--------	----------------------------------

N

NAFINSA	Nacional Financiera, S.N.C.
NGO	<i>Non Governmental Organization</i>

NTCL Norma Técnica de Competencia Laboral

NVQ *National Vocational Qualification*

O

OCED Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos

(OECD *Organisation for Economic Co-operation and Development*)

P

PAC Programa de Apoyo a la Capacitación

PDE Programa de Desarrollo Empresarial

PIAPYME Programa Integral de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas, Centro Empresarial México - Unión Europea

PIB Producto Interior Bruto

(GDP *Gross Domestic Product*)

PMETyC Proyecto para Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación

PND Plan Nacional de Desarrollo

PNF Programa Nacional de Franquicias

POES Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento

PROFEPA Procuraduría Federal de Protección al Ambiente

PROFORHCOM Programa Multifase de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias

PROPICE Programa de Política Industrial y Comercio Exterior

PROSEC Programa de Promoción Sectorial

PSP Prestador de Servicios Profesionales

PyME Pequeña y Mediana Empresa

(SME *Small and Medium Sized Enterprise*)

Q

R

S

SAGARPA Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

SARE Sistema de Apertura Rápida de Empresas

SCCL Sistema de Certificación de Competencia Laboral

SCIAN Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte

SECTUR Secretaría de Turismo

SECOFI Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

SEDESOL Secretaría de Desarrollo Social

SEMARNAT Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales

SEP Secretaría de Educación Pública

SICNO	Sistema de Información del Catálogo Nacional de Ocupaciones
SIEM	Sistema de Información Empresarial Mexicano
SNCL	Sistema Normalizado de Competencia Laboral
SNG	Sistema Nacional de Garantías
SRA	Secretaría de la Reforma Agraria
STPS	Secretaría de Trabajo y Previsión Social

T

TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
(NAFTA	<i>North American Free Trade Agreement</i>)

U

UE	Unión Europea
(EU	<i>European Union</i>)
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UP	Universidad Panamericana

W

WEF	<i>World Economic Forum</i>
-----	-----------------------------

X

Y

Z

Introducción

Marco del Estudio

Introducción Marco del Estudio

El “Estudio del Programa para el Desarrollo de Recursos Humanos para las Pequeñas y Medianas Empresas en México” tiene como objetivo superior establecer en México, un sistema nacional de certificación de consultor para las PyMEs, para lo cual, como pasos factibles presentaremos unas propuestas para crear primero un sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs por la Secretaría de Economía y desarrollarlo después para un sistema nacional de certificación.

1. Antecedentes del Estudio

El presente Estudio se llevó a cabo para responder a las necesidades de mayor apoyo, basándose en el avance de la construcción de un sistema institucional en México posterior al “Estudio sobre el Sistema de Capacitación y Certificación de Consultores para la Pequeña y Mediana Empresa en México” realizado entre 2001 y 2003 por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA¹).

El gobierno de México ha promovido la liberalización económica, mientras que por otra parte ha tomado medidas para el fomento de las PyMEs tales como su financiamiento, la formación de empresarios, la asistencia técnica, etc. Esto se fundamenta por la comprensión de que dicha liberalización expone a la industria nacional a una fuerte competencia con los productos importados, por lo que para lograr la generación y mantenimiento del empleo, así como el desarrollo sostenible de la economía, es importante la formación y fortalecimiento de las PyMEs. Por lo anterior, la JICA realizó el “Estudio sobre el Sistema de Capacitación y Certificación” arriba mencionado para brindar la cooperación en el área del fomento de las PyMEs y propuso establecer un sistema de formación y certificación de los consultores con la capacidad de diagnóstico y asesoría que contribuya a la mejora de capacidad administrativa de las PyMEs.

Después de concluir el “Estudio sobre el Sistema de Capacitación y Certificación”, la Secretaría de Economía de México una vez estudió la implementación de un sistema de “Universidad PyME” con el propósito de mejorar la capacidad de empresarios y colaboradores de

¹ *Japan International Cooperation Agency*

las PyMEs. A solicitud de dicha Secretaría, en 2004 la JICA realizó un estudio preliminar y como resultado consideró que se debería aprovechar, en vez de la implementación de un nuevo esquema de “Universidad PyME”, el esquema existente de formación de recursos humanos, y se acordó con México continuar nuevamente con la cooperación en la construcción del sistema propuesto en el “Estudio sobre el Sistema de Capacitación y Certificación” realizado anteriormente.

En México, para dar un paso adelante en la construcción del sistema, el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) publicó la “Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) de Consultoría para las PyMEs” en el Diario Oficial en octubre de 2006. Por otro lado, la Secretaría de Economía consideró que sería difícil hacer converger en forma inmediata a la certificación nacional del CONOCER el reclutamiento y selección de consultores que se llevaba a cabo de manera individual por diferentes programas de apoyo a las PyMEs, por lo que presentó su intención de crear independientemente un sistema de registro a nivel nacional. Además, se inició la discusión entre el CONOCER y la Secretaría de Economía para materializar el sistema nacional de certificación de consultor para las PyMEs.

Ante esta situación, la JICA consideró que era momento oportuno para brindar un nuevo apoyo por lo que determinó realizar el presente Estudio.

2. Propósito del Estudio

El objetivo del proyecto y resultados esperados del presente Estudio son los siguientes:

Objetivo del proyecto

Desde el punto de vista de la constitución de un sistema realista, revisar el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs; y a través de la ejecución experimental, elaborar y proponer de manera integral un plan de formación de consultores para las PyMEs.

Resultados esperados

- (1) Dejar aclarada la situación actual y las tareas pendientes de las PyMEs en México y la formación de recursos humanos como consultores para las PyMEs.
- (2) Entregar las propuestas sobre el plan para que la Secretaría de Economía de México establezca un sistema integral de formación de consultores para las PyMEs.
- (3) Dejar elaborado el plan de desarrollo (*roadmap*) para establecer un sistema nacional de certificación de competencia laboral de consultor para las PyMEs.

Como condiciones previas al presente Estudio, existía la realidad de que los consultores para las PyMEs de México no podían satisfacer la demanda tanto en la calidad como en la cantidad a pesar de que se esperaba que jugaran un gran papel en el fomento de las PyMEs. El sistema de certificación de consultor para las PyMEs que es el tema principal del presente Estudio, asegurará la calidad de los consultores a favor de las empresas clientes y a la vez estimulará la motivación de aspirantes a consultores. Por lo que se espera que contribuya a la mejora de su calidad y al aumento de su cantidad.

Por otra parte, la certificación de competencia laboral del CONOCER ya estaba establecida como sistema nacional con la certificación por los terceros; sin embargo, con respecto a la consultoría para las PyMEs, solamente se estableció la NTCL y aún no se había empezado su operación. Como se mencionó anteriormente, la Secretaría de Economía de México consideraba poco realista desarrollar repentinamente la certificación nacional del CONOCER como la certificación unificada de consultor para las PyMEs.

Bajo esta situación, se determinó que el presente Estudio tendría como objetivo reforzar urgentemente la calidad y la cantidad de consultores dando prioridad a la creación de un sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs bajo la iniciativa de la Secretaría de Economía que es nuestra contraparte, y luego definir y proponer un plan coherente con la idea de establecer un sistema nacional de certificación integrado con el sistema nacional de certificación del CONOCER.

3. Alcance del Estudio

El presente Estudio se llevó a cabo dentro del siguiente alcance, con base en el Alcance del Trabajo (*Scope of Work: S/W*) acordado y firmado el 6 de marzo de 2008 entre el gobierno de México y la JICA.

(1) Región objeto del Estudio

Todo el territorio mexicano; sin embargo, los estudios locales se realizaron en la Ciudad de México y sus alrededores.

(2) Contenido del Estudio

El Estudio fue constituido en 3 etapas. Se muestra abajo el contenido del Estudio en cada una de las etapas.

Etapa 1: Estudio para conocer la situación actual y elaboración de propuestas para el plan referente al sistema integral de formación de consultores para las PyMEs

- (1) Situación actual de las PyMEs en México y de la formación de sus consultores
 - a. Situación actual de las PyMEs y de las políticas gubernamentales hacia ellas
 - b. Necesidades de formación de consultores para las PyMEs
- (2) Elaboración de propuestas para el plan referente al sistema integral de formación de consultores para las PyMEs

Etapa 2: Ejecución del proyecto piloto

Se lleva a cabo como proyecto piloto un proyecto de registro y formación de consultores para las PyMEs que deberá implementar el gobierno mexicano en lo futuro.

Etapa 3: Definición del plan de sistema integral de formación de consultores para las PyMEs y propuesta de los planes de acción concretos para su ejecución

- (1) Definición del plan de sistema integral de formación de consultores para las PyMEs y propuesta de los planes de acción concretos
 - a. Propuestas sobre el sistema de registro de consultores para las PyMEs que deberá ser implementado por la Secretaría de Economía
 - b. Plan de mejora del sistema de formación de consultores para las PyMEs
 - c. Propuestas sobre el aprovechamiento de consultores para las PyMEs en las políticas y disposiciones relacionadas con las mismas
- (2) Propuesta sobre el plan de ejecución (plan de desarrollo) para establecer un sistema nacional de certificación de consultor para las PyMEs

El organismo contraparte del presente Estudio que estaba muy motivado por la construcción de un sistema de registro a nivel nacional ya había empezado antes del presente Estudio el proyecto de “Consultores PyME con Metodología JICA”, el cual mencionaremos detalladamente en el Capítulo 4.

Una vez que se confirmó que dicho proyecto se dirigía al mismo objetivo que el del presente Estudio, La Misión del Estudio determinó aproximarse, con previa aprobación del Comité Directivo, a la creación de un sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía, mediante el fortalecimiento y desarrollo de su proyecto arriba mencionado para que se convirtiera en sistema común y compartido por todos los programas de la Secretaría de Economía para el apoyo a las PyMEs. En otras palabras, la “definición del plan de sistema integral de formación de consultores para las PyMEs y propuesta de los planes de acción concretos” se ha realizado no con la intención de crear un sistema nuevo sino con miras a mejorar y desarrollar el sistema incompleto pero que ya está en operación.

4. Organismo ejecutor del país receptor

La contraparte del presente Estudio es la Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía, y la institución cooperativa es el CONOCER.

(1) Comité Directivo

Los resultados obtenidos en el proceso del Estudio se discutieron en el Comité Directivo establecido dentro de la Secretaría de Economía y finalmente con su aprobación se tomaron las decisiones correspondientes. El Comité Directivo estaba formado por las siguientes instituciones relacionadas:

- Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía
- CONOCER
- Oficina de la JICA en Mexico

(2) Equipo de Trabajo

Con iniciativa de la Dirección de Capacitación y Consultoría, Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía, se desarrolló el Estudio manteniendo un estrecho contacto con el CONOCER y el Comité de Selección de Consultores que es el actor operativo del proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA”.

5. Itinerario del Estudio

Según el programa original, se tenía previsto un total de 4 estudios en México y realizar el proyecto piloto en el tercer estudio en México. Sin embargo, se cambió el tiempo para la ejecución del proyecto piloto y además se vio obligado a suspender el cuarto estudio en México debido a la propagación del nuevo virus de influenza en el país en la primavera de 2009. Como resultado, en el presente Estudio se llevó a cabo un total de 6 estudios en México para la presentación del Informe Final.

(1) Estudios en México

Se muestra abajo el resumen de los estudios en México.

Estudios	Duración	Descripción de trabajos principales
Primer estudio en México	Del 5 de agosto de 2008 al 29 de septiembre de 2008 (56 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio para conocer la situación actual. • Comprensión de la situación actual referente al sistema de registro y formación de la Secretaría de Economía. • Celebración de la primera reunión del Comité Directivo. • Celebración del primer taller de trabajo.
Segundo estudio en México	Del 23 de octubre de 2008 al 22 de diciembre de 2008 (61 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de la situación actual referente al sistema de certificación de competencia laboral. • Recomendación ante la situación actual del registro y formación de la Secretaría de Economía. • Discusión del perfil general del sistema. • Celebración de la segunda reunión del Comité Directivo.
Tercer estudio en México	Del 15 de enero de 2009 al 22 de febrero de 2009 (39 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Discusión de los requisitos de competencia laboral del consultor para las PyMEs. • Discusión del nuevo sistema de registro y formación de la Secretaría de Economía. • Planeación del proyecto piloto. • Celebración del segundo taller de trabajo.
Cuarto estudio en México	Del 26 de abril de 2009 al 30 de abril de 2009 (5 días)	(Se suspendió debido a la propagación del nuevo virus de influenza.)
Quinto estudio en México	Del 16 de agosto de 2009 al 20 de septiembre de 2009 (36 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del proyecto piloto. • Definición de propuestas.
Sexto estudio en México	Del 1º de noviembre de 2009 al 15 de noviembre de 2009 (15 días)	<ul style="list-style-type: none"> • Explicación y discusión del Borrador del Informe Final. • Celebración del tercer taller de trabajo. • Celebración de la tercera reunión del Comité Directivo.

(2) Informes a entregar

Durante el plazo del Estudio, entregamos los siguientes informes realizando la explicación y discusión de su contenido en el Comité Directivo.

Informes	Entrega	Explicación y discusión
Informe del Inicio	Agosto de 2008	Primera reunión del Comité Directivo
Informe del Progreso	Noviembre de 2008	Segunda reunión del Comité Directivo
Informe Provisional	Marzo de 2009	
Borrador del Informe Final	Octubre de 2009	Tercera reunión del Comité Directivo
Informe Final	Diciembre de 2009	

6. Composición de la Misión del Estudio

La Misión del Estudio estuvo compuesta por 5 miembros, quienes tomaron sus cargos respectivos y realizaron los estudios en México como se muestra abajo.

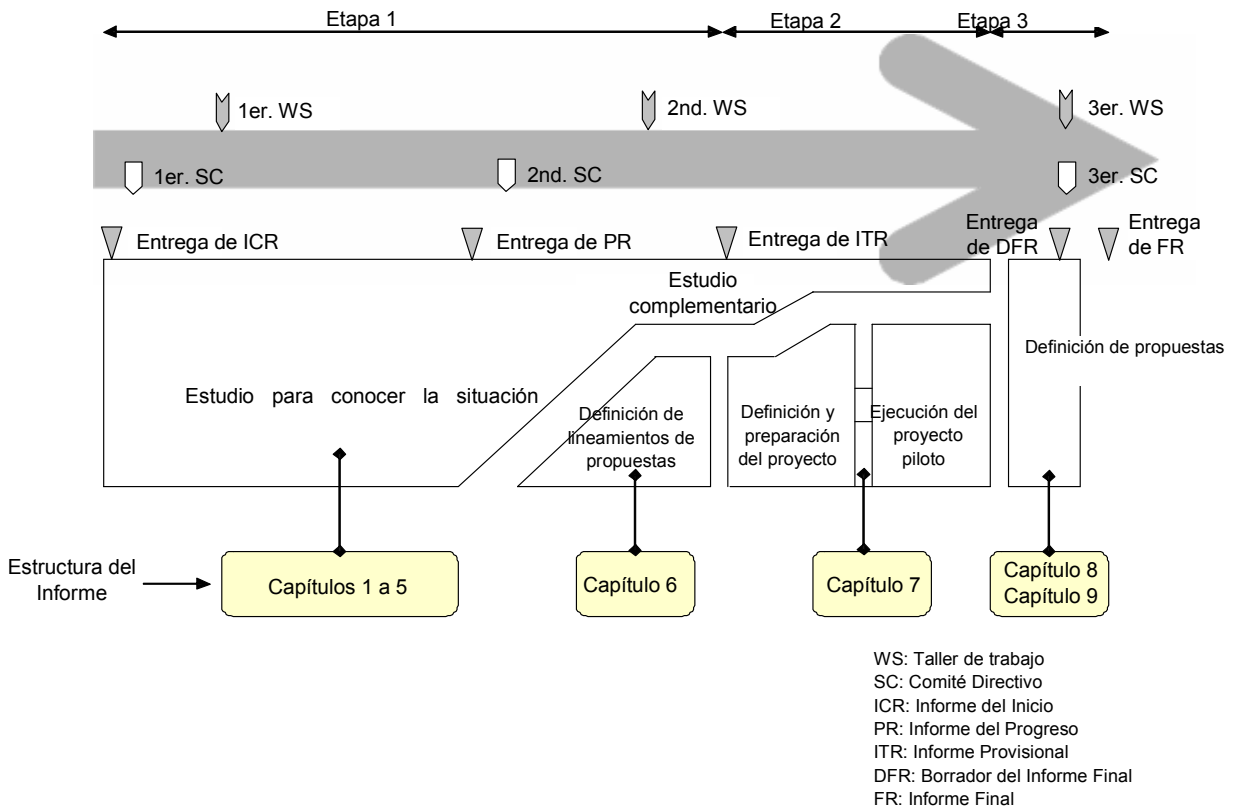
Nombre	Cargo	Estudio en México					
		Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto
Toru Moriguchi	Coordinador General / Fomento de las PyMEs	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hiroshi Imaizumi	Subcoordinador General / Sistema de Formación y Certificación de Consultores para las PyMEs	✓	✓				
Yasuhiro Izuho	Plan de Formación de Consultores para las PyMEs 1-1	✓	✓	✓			
Ricardo Hirata Okamoto	Plan de Formación de Consultores para las PyMEs 1-2	✓	✓	✓		✓	✓
Miwako Oikawa	Plan de Formación de Consultores para las PyMEs 2	✓	✓	✓	✓	✓	✓

7. Flujo de las actividades de estudio y Estructura del Informe

La siguiente Figura representa la confrontación del flujo de las actividades de estudio y la estructura del Informe. Durante todo el plazo del Estudio brindamos la cooperación en el proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA” realizado por la Dirección de Capacitación y Consultoría, Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica, Subsecretaría para la

Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía, y a la vez sostuvimos la discusión con el CONOCER sobre la revisión de la NTCL de consultoría para las PyMEs.

Figura Flujo de las actividades de estudio y Estructura del Informe



Capítulo 1

Situación general de la economía mexicana y de las PyMEs

Capítulo 1 Situación general de la economía mexicana y de las PyMEs

1.1 Situación general de la economía mexicana

Los resultados operativos de las PyMEs y su desarrollo dependen de situaciones económicas y políticas a nivel nacional así como de otras condiciones en torno al negocio. Asimismo, las reformas estructurales que crean un ambiente promotor de un desarrollo sano de las empresas, propiciarán el incremento de la productividad para la economía en general, y la posibilidad de crecimiento se verá elevada. En este apartado, primero se revisará el panorama general del desempeño macroeconómico y se analizará la competitividad de México con base en su estructura industrial, recursos humanos, así como las condiciones de la infraestructura física.

1.1.1 Revisión general de la macroeconomía

(1) Liberalización económica y desarrollo sustentable

La liberalización económica en México inició en la década de los 80s. Aunado a la liberalización del comercio y la inversión que avanzó en dos fases con la afiliación al GATT en 1986 y la firma del TLCAN en 1994, se promovieron la privatización de empresas paraestatales, anulación de la regulación de precios, y la desregulación en los sectores de transporte, comunicación y financiero.

La firma del TLCAN, llevó a una expansión dramática del mercado de exportación y al mismo tiempo, a una competencia en las importaciones provenientes de los EE.UU. y Canadá, obligando a las empresas mexicanas a ser más eficientes.

El porcentaje con que las importaciones y exportaciones participan en el PIB se incrementó de 27% en 1990 a 65% en 1999. En comparación con Argentina y Brasil, se observa que el grado de dependencia de México hacia su comercio exterior¹ es considerablemente mayor tanto en las exportaciones como en las importaciones (Tabla 1-1).

¹ Porcentaje de importaciones y exportaciones con respecto al PIB

Tabla 1-1 Porcentaje de importaciones y exportaciones con respecto al PIB

	Nivel de dependencia a la importación				Nivel de dependencia a la exportación			
	1990	1995	1999	2006	1990	1995	1999	2006
Argentina	2.3%	7.9%	10.5%	11.2%	8.2%	9.1%	10.3%	10.9%
Brasil	2.6%	7.5%	7.7%	8.0%	6.5%	7.0%	8.0%	8.3%
México	14.5%	19.9%	33.6%	34.1%	12.5%	21.9%	31.6%	31.2%

Nota: Según valores de 1995.

Fuente: CEPAL. *Anuario estadístico de America Latina y el Caribe 2000, 2007*.

Asimismo, en la segunda mitad de la década de los 90s, la post-industrialización avanzó relativamente en Argentina y Brasil, con lo que disminuyó la participación de la industria manufacturera en la economía nacional. En contraste, la proporción que ocupaban las industrias manufactureras mexicanas se incrementó y su importancia en la exportación creció. La participación de los productos manufacturados en el valor total de las exportaciones subió repentinamente alrededor de la entrada en vigor del TLCAN alcanzando el nivel de 85% en 1999, caracterizándolo como un país singular en Latinoamérica.

Además, al tomar en cuenta que casi el 80% de las exportaciones se destinan hacia el mercado de los Estados Unidos, se puede decir que los resultados económicos de México se han sostenido por la industria manufacturera orientada al mercado estadounidense.

Tabla 1-2 Participación de la industria manufacturera

(%)

	Con respecto al PIB (según valores de 1995)				Con respecto al valor total de las exportaciones			
	1990	1995	1999	2006	1990	1995	1999	2006
Argentina	18.2	17.2	16.5	16.3	29.1	33.5	31.7	31.1
Brasil	21.6	21.2	19.7	19.0	51.9	53.1	53.7	53.5
México	19.4	19.1	21.1	18.0	28.0	77.2	84.8	81.1

Nota: Según valores de 1995, excepto los datos que aporta México para 2006 según valores vigentes.

Fuente: CEPAL. *Anuario estadístico de America Latina y el Caribe 2000, 2007*
INEGI

Comparando las dos grandes crisis económicas que México ha sufrido durante el último cuarto del siglo, la recuperación hacia el camino de crecimiento a partir de la crisis monetaria de 1994 fue

rápida, en contraste con la prolongada recesión después de la crisis de la deuda externa en 1982; en 1996 el PIB registró un crecimiento del 5%.

Como trasfondo de la pronta recuperación, se considera que hubo un ciclo favorable creado por factores tales como; la exportación de productos de la industria maquiladora² caracterizada por su alta competitividad para exportar, la inversión extranjera directa hacia la industria doméstica de transformación y de ensamble orientada a la exportación, la sobreestimación del peso mexicano y su consecuente beneficio en frenar el costo de la importación de componentes, gracias a la liberalización económica y particularmente, al fortalecimiento del vínculo económico con los Estados Unidos.

Por otro lado, la crisis de 1994 hizo retroceder de manera significativa el nivel de vida de México. Para recuperar el PIB per cápita y el consumo privado hasta los niveles que tenían antes de la crisis se requirieron tres y cinco años respectivamente.

De la súbita reducción del salario real provocada por la influencia de la crisis monetaria, no se ha dado la recuperación con respecto al nivel previo a la crisis, aún en el año 2000 (Tabla 1-3), lo cual contribuyó de manera considerable a la mejoría en la competitividad de las exportaciones y a frenar la inflación. No obstante, hizo bajar significativamente el poder adquisitivo de las familias mexicanas.

Tabla 1-3 Sueldo laboral real (1995=100)

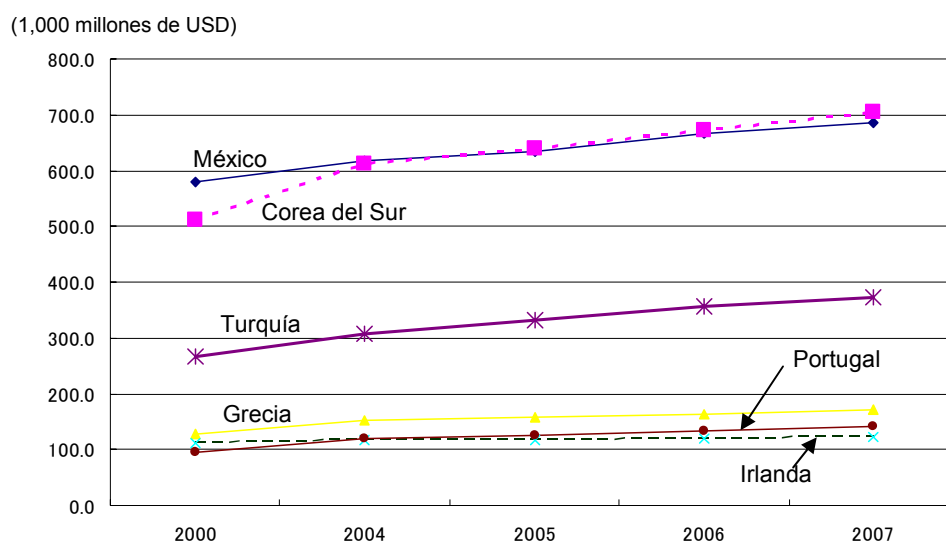
	1992	1994	1996	1998	2000
Argentina	101.7	101.1	99.9	99.0	101.6
Brasil	87.0	96.3	107.9	110.8	104.8
México	100.7	114.9	90.1	91.5	98.0

Fuente: CEPAL. *Estudio económico de América Latina y el Caribe*

² Es una zona franca que se estableció en 1965, como medida de creación de empleo en la zona fronteriza con los Estados Unidos, y consiste en un sistema en que las empresas 100% exportadoras, con previa autorización del gobierno, puedan gozar de excepción de impuestos al importar partes, componentes, materia prima y maquinaria para transformación y ensamblado de productos a exportar.

En la Figura 1-1 se muestra el desempeño del PIB de México comparado con el de otros países.

Figura 1-1 Comparación del desempeño del PIB de México con otros países



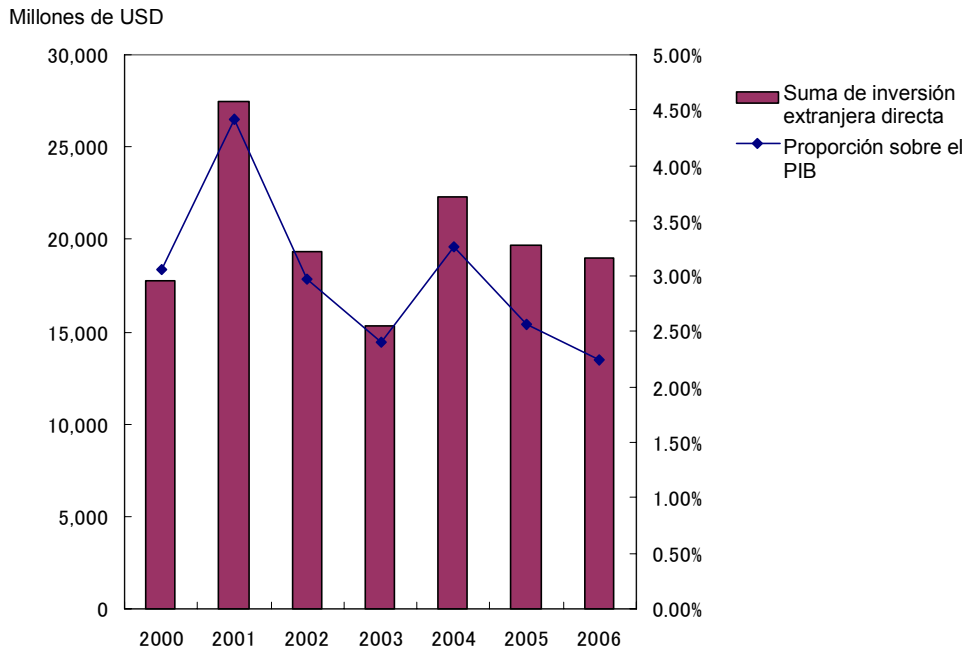
Nota: Cálculos con valores y tipo de cambio de 2000.

Fuente: OCDE. *Cuentas Nacionales Anuales*.

El crecimiento económico durante 8 años desde 2000 hasta 2007 ha mostrado fortaleza, con un 4.5 % en promedio anual. La inversión extranjera directa ha sido alrededor de 3.0% del PIB, la cual ha formado una importante fuente de recursos de capital para inversiones (Figura 1-2).

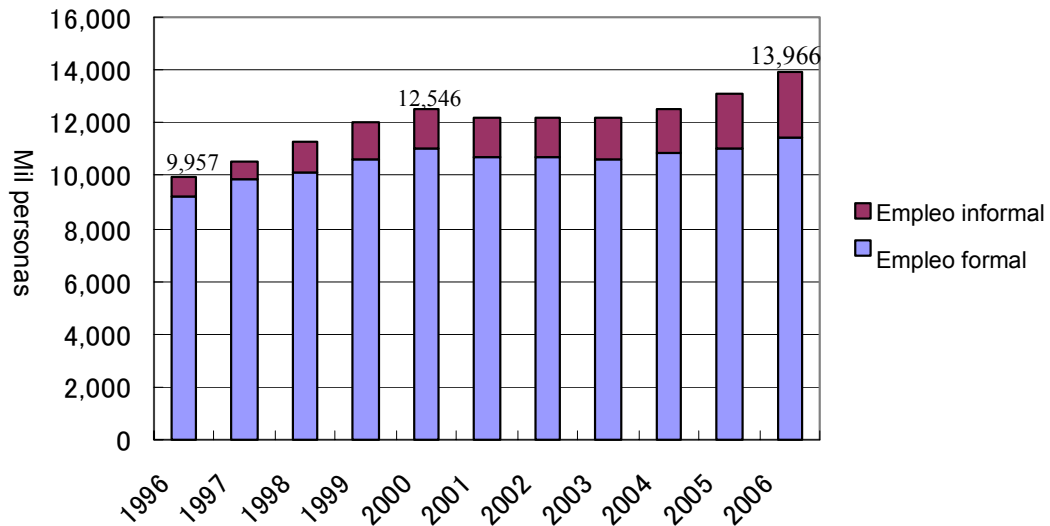
En el mercado laboral, se crearon aproximadamente 4 millones de empleos nuevos en el sector formal entre 1996 y 2006. Aún con ello, no ha sido suficiente para absorber el rápido incremento de la población en edad laboral, y por consiguiente, el empleo informal que ocupaba un 8.7 % del total de empleos en 1996 se incrementó a 21.9 % en 2006 (Figura 1-3).

Figura 1-2 Inversión extranjera directa en México



Fuente: Banco de México (2006).

Figura 1-3 Evolución del número de empleados formales e informales (1996-2006)



Fuente: Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

(2) Política monetaria y financiera

En México se adoptó el sistema del tipo de cambio flotante; el tipo de cambio ha venido fluctuando según el comportamiento del mercado, con excepción de algunas intervenciones del Banco de México.

El tipo de cambio efectivo real con respecto al dólar que se muestra en la Tabla 1-4 se ha fortalecido año con año durante la segunda mitad de la década de los 90s.

La “sobrestimación del peso mexicano” que creció paralelamente al incremento en el déficit de la balanza comercial y de la balanza en cuenta corriente, ha sido posible gracias a que se mantuvo en un saldo muy positivo la balanza de capital, derivado de la contribución de la inversión extranjera directa por un monto superior a 10 mil millones de dólares al año.

Tabla 1-4 Tipo de cambio y Balanza comercial e Inversión directa

	1995-97	1998	1999	2000	2001	2006
Tipo de cambio efectivo real (1995=100)	89.6	82.3	75.5	69.8	66.2	82.2
Balanza comercial (Millones de dólares)	4,620	-8,819	-7,382	-10,372	-13,298	-6,133
Balanza de cuenta corriente (Millones de dólares)	-3,784	-16,090	-14,325	-17,690	-17,198	-1,770
Inversión directa (Millones de dólares)	10,514	11,311	11,568	13,162	24,500	18,938

Fuente: ECLAC (2000), *Preliminary overview of the Latin American economy*.
 CEPAL, *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2000-2001*.
 Banco de México (2006).

No se han implementado de manera destacada una política monetaria y financiera que modifique la tendencia del tipo de cambio sobrevaluado hacia la baja.

En cuanto a la política financiera, se ha mantenido principalmente la austeridad en las finanzas dándole prioridad a frenar la inflación. Debido a que la base de ingresos anuales del gobierno tiene una gran debilidad estructural por su dependencia de los ingresos por concepto de exportaciones de petróleo, los cuales aún ocupan el 30 % de dichos ingresos, es explicable que en algunos aspectos se vean obligados a adoptar la austeridad financiera. El gobierno de la presente administración efectuó una reforma fiscal, sin embargo no se ha producido una ampliación suficiente de la base para la recaudación de impuestos.

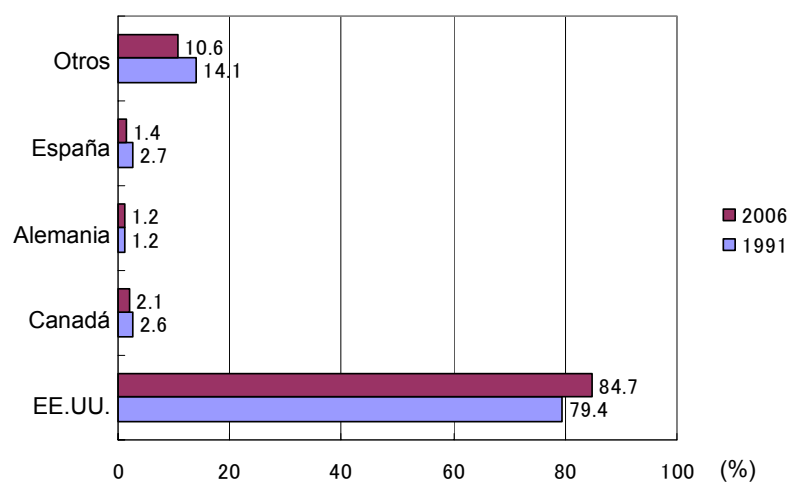
La política financiera consiste en ajustar de manera indirecta la tasa de interés de mercado, regulando la oferta monetaria, con base en un valor meta de saldos acumulados, hacia los bancos comerciales, llamado “Corto”. Con esto, no se puede esperar un impacto directo para estimular economía del país.

Como consecuencia, los principales factores que determinan el tipo de cambio son la exportación y la inversión extranjera directa, y ambas dependen significativamente del comportamiento económico de los Estados Unidos.

(3) Economía mexicana y estadounidense

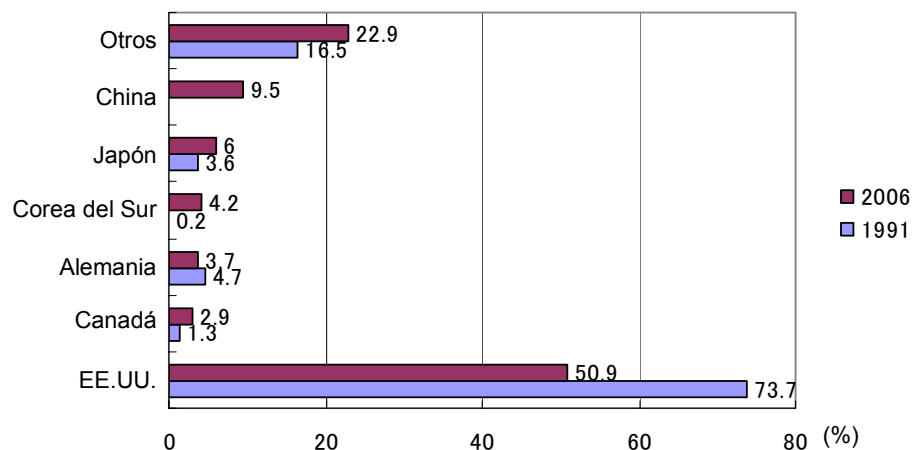
La contraparte más importante en el comercio exterior con México son los Estados Unidos. Según las cifras de 2006, un 84.7% de las exportaciones y un 50.9% de las importaciones fueron efectuadas con los Estados Unidos. Aunque, la balanza comercial registró un déficit de 6,133 millones, cuando se analiza con respecto al comercio con los Estados Unidos se registra un superávit de 81 mil millones de dólares aproximadamente.

Figura 1-4 Porcentaje de los principales países destinatarios de las exportaciones mexicanas



Fuente: INEGI.

Figura 1-5 Porcentaje de los principales países originarios de las importaciones mexicanas



Fuente: INEGI.

Al hacer un análisis más detallado se puede apreciar que dentro de la industria manufacturera, el sector de maquiladora tiene la función de ser la locomotora de las exportaciones, ya que la producción de dicho sector es destinado a los Estados Unidos en su gran mayoría, contribuyendo a la captación de divisas (Tabla 1-5). Sin embargo, el valor agregado de la industria maquiladora es reducido, por ser una industria de ensamble de uso intensivo de mano de obra para obtener un producto terminado cuyas partes en su mayoría son importadas de los Estados Unidos. En un estudio encomendado por el Ministerio de Finanzas de Japón se señala lo siguiente: la competitividad del sector maquiladora en sus exportaciones no se debe a la elevación de la productividad propiamente dicho, sino que se ha sostenido gracias a que se logró mantener relativamente bajo el costo de las partes importadas, como consecuencia de la sobrevaluación del peso mexicano; y explica la importancia de transformación de la industria manufacturera de México en un sector que genere alto valor agregado, durante el lapso en que todavía continúa la entrada de la inversión extranjera.³

³ *Japan Center for International Finance* “Reforma económica del Centro y Sudamérica y su competitividad” (2002)

Tabla 1-5 Balanza comercial de México

(1,000 millones de dólares)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Exportaciones	158.8	161.0	164.8	188.0	214.2	250.0
Manufactureras	140.7	141.6	140.6	157.7	175.2	202.8
Maquiladoras	76.9	78.1	77.5	87.0	97.4	111.8
De otros sectores	63.9	63.5	63.2	70.8	77.8	91.0
Importaciones	168.4	168.7	170.5	196.8	221.8	256.1
Maquiladoras	57.6	59.3	59.1	67.7	75.7	87.5
De otros sectores	68.5	67.2	69.8	81.1	88.4	101.1
Balanza comercial	-9.6	-7.7	-5.7	-8.8	-7.6	-6.1
Balanza de Maquiladora	19.3	18.8	18.4	19.3	21.7	24.3
Balanza de otros sectores	-4.6	-3.7	-6.6	-10.3	-10.6	-10.1

Nota: Los datos aportados para 2006 son de cifras preliminares.

Fuente: Banco de México (2007). *Informe Anual 2007*.

El factor más importante por el que México ha mantenido un superávit en su comercio con los Estados Unidos es el costo laboral, como salario, etc., relativamente bajo, esto le ha dado fuerza por las características de la industria maquiladora respecto al uso intensivo de mano de obra.

No obstante, en estos últimos años el índice del salario real ha subido; su nivel ya no permite decir que México es un país de salarios bajos siendo un país en vías de desarrollo, aparte de la tendencia al alza del peso mexicano y a la baja del dólar estadounidense. Además, con factores tales como; el porcentaje de crecimiento de las remuneraciones por hora superior al de los Estados Unidos, el rezago en la mejora de la productividad laboral y, la reducción del costo laboral en los Estados Unidos, es imposible negar que el atractivo de México para las empresas norteamericanas se está debilitando ya que éstas buscan bases de producción a un costo menor (Tabla 1-6).

Tabla 1-6 Variación del tipo de cambio, productividad y salario en México y los Estados Unidos

(%)

	Tipo de cambio real de pesos mexicanos	Índice del salario real	Remuneraciones por hora	Productividad laboral	Costo laboral
01/96	36.63	15.87	88.06(15.76)	16.76(27.12)	54.04(-8.93)
02/96	36.41	18.40	95.52(19.92)	22.46(33.44)	51.93(-10.13)
04/96	21.74	19.56	82.84(26.59)	31.67(47.81)	35.22(-14.36)
06/96	20.45	20.13	83.54(28.55)	32.25(48.87)	33.78(-15.26)

Nota: Las cifras entre paréntesis son los datos de Estados Unidos. El periodo sujeto a la comparación es la década de 2000 (01, 02, 04 y 06); porcentaje de variaciones con respecto a 1996.

Para calcular el porcentaje de crecimiento del tipo de cambio real de pesos mexicanos, el año de referencia es 1996. El índice del salario real se calcula a partir del salario real de la industria manufacturera en moneda nacional de México (peso), tomando como base el año 1994 = 100. La productividad laboral y el costo laboral se muestran por el porcentaje de variaciones con respecto al año de referencia, 1996.

Fuente: Banco de México. *Informe Anual 2006*.

En 2008, el sueldo laboral real de México superó el nivel de Argentina y fue 2.4 veces el nivel de China y 3.6 veces el de Indonesia (Tabla 1-7). Asimismo, según una encuesta realizada en México con el personal de las empresas locales, dijeron que al tratarse del sueldo de un empleado con cargo superior al mando medio, el nivel salarial es tan alto como el que reciben sus homólogos de las empresas en Japón y en los Estados Unidos.

Tabla 1-7 Comparación del sueldo laboral real (2008)

(US\$)

	Indonesia	Tailandia	China (Shanghai)	Argentina	Brasil	México
Nivel de obrero general	125-261.9	231.9-361.2	191.6-289.6	387-535	499	458-504

Fuente: JETRO. "Comparación del costo de inversión", Archivo de información sobre el extranjero. <<http://www3.jetro.go.jp/jetro-file/country.do>>

Por otro lado, se señala frecuentemente que las remesas, (el dinero enviado a México por los mexicanos que viven en el extranjero) cuyo monto anual asciende a 20 mil millones de dólares, han sostenido el consumo nacional. Los 28 millones de inmigrantes hispanos, dos tercios del total de los inmigrantes en los Estados Unidos, son de origen mexicano, un hecho que explica la fuerte relación con la economía estadounidense.

(4) Competencia con China

La expansión de las exportaciones hacia los Estados Unidos es una política indispensable para el desarrollo de la economía mexicana. No obstante, la competencia se está intensificando cada vez más con la entrada al mercado internacional de los países en vías de desarrollo con una competitividad basada en precios bajos, entre los cuales la amenaza más grande es el crecimiento de China.

Según el Informe Anual del Banco de México, las importaciones totales de los Estados Unidos de México aumentaron un 12.88 %, con respecto al año anterior, en tanto que dicho porcentaje en relación con China mostró un crecimiento de 29.04%, más del doble comparado con el año anterior. Como resultado, China incrementó su participación, de 12.13% a 13.38%, mientras que la participación de México disminuyó, de 10.98% a 10.60%.

Al hacer un análisis del valor monetario por tipo de productos de importación, el petróleo aumentó un 24.60% de México y un 75.75% de China. En cuanto a los automóviles, de México la importación se incrementó un 4.91%, mientras que de China no hubo resultados comerciales. Con respecto a la suma de los productos sin considerar petróleo y automóviles, de México aumentó un 14.62% y de China 29.00%.

En el sector automotriz, por la existencia de numerosas plantas base para las exportaciones hacia los Estados Unidos, de fabricantes automotrices de capital extranjero, es difícil considerar que China supere a México rápidamente en sus exportaciones de automóviles terminados hacia los Estados Unidos. No obstante, en cuanto a las partes y componentes, ya existen algunos fabricantes que han sustituido a su proveedor por uno de China.

En el sector de ensamblado, que tiene un alto nivel de uso intensivo de mano de obra, la presión competitiva de China es especialmente fuerte, lo cual está vinculado con la tendencia de que los fabricantes de Japón, Corea del Sur o de Taiwán a trasladar sus líneas de producción de maquila hacia China o al Sudeste Asiático. Esto se debe a algunos efectos derivados del incremento en el costo laboral de México y a la abolición del sistema de maquiladora para las exportaciones destinadas a la región del TLCAN al final del año 2000, siendo reemplazado por una medida denominada Programa de Promoción Sectorial (PROSEC) para reducir aranceles según la categoría de partes.

PROSEC pone su énfasis en la formación de industrias domésticas en vez de fomentar la exportación, por lo que no existe la obligación de exportar para obtener su aplicación. Se designan

el giro, productos, materia prima, partes y maquinaria para su aplicación y se tiene establecido el arancel de importación a una tasa fija de 0 a 5% aproximadamente. Sin embargo, los artículos sujetos a la aplicación del arancel preferencial sufren modificaciones varias veces al año, ocasionando casos como que algunos artículos quedan fuera o la tasa arancelaria cambia repentinamente. Además, el trámite para tal efecto es complicado y para las empresas les es difícil posicionar a México como su base de producción y exportación, tal como se había venido haciendo convencionalmente.

Por otro lado, el sistema de maquiladora sigue siendo vigente para las exportaciones hacia las regiones fuera de TLCAN, UE y AELC.

Incluso México ha aumentado su comercio con China y la competencia con productos chinos se intensifica cada vez más aun en el mercado doméstico así como en el de Estados Unidos. En 2004 el comercio con China fue de 987 millones de dólares de exportaciones y 14 mil 459 millones de dólares de importaciones, registrándose un déficit en la balanza comercial de 13 mil 472 millones de dólares.

1.1.2 Estructura industrial de México

La estructura industrial de México en los últimos 15 años presentó avances de “servicialización”, la cual se caracteriza por el crecimiento de las industrias de servicios, con las industrias manufactureras y la agricultura, ambas reducidas en su actividad. En la Tabla 1-8 se muestra la tasa de crecimiento del PIB por sector industrial. Recientemente, la aportación de la industria terciaria sobre el PIB está evolucionando a un alto nivel, siendo aproximadamente de un 65%.

Tabla 1-8 Tasa de crecimiento del PIB mexicano por sector industrial (%)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2006 proporción estructural
PIB	6.6	-0.2	0.8	1.4	4.2	2.8	4.8	100
Agricultura, Cacería y Silvicultura	0.6	3.5	0.1	3.1	3.5	-2.1	4.8	5.0
Sector industrial	6.1	-3.5	-0.1	-0.2	4.2	1.7	5.0	24.8
Minería	3.8	1.5	0.4	3.7	3.4	2.1	2.2	1.2
Industria manufacturera	6.9	-3.8	-0.7	-1.3	4.0	1.4	4.7	18.0
Construcción	4.2	-5.7	2.1	3.3	6.1	3.3	6.9	4.0
Electricidad, Gas y Agua	3.0	2.3	1.0	1.5	2.8	1.7	5.0	1.6
Sector servicios	7.3	1.2	1.6	2.1	4.4	4.0	4.9	65.8
Comercio, Hoteles y Restaurantes	12.2	-1.2	0.0	1.5	5.5	2.7	3.7	19.7
Transporte, Almacenamiento, Comunicaciones	9.1	3.8	1.8	5.0	9.2	7.1	9.1	12.7
Servicio financiero, Seguros e Inmuebles	5.5	4.5	4.2	3.9	3.9	5.8	5.4	16.4
Servicios comunales, sociales y personales	2.9	-0.3	0.9	-0.6	0.6	1.8	2.8	16.9
Servicios bancarios imputados	6.8	6.5	7.6	7.1	7.5	10.9	8.5	-3.6
Impuestos a la producción neta (excluye subsidios)	6.6	0.0	0.8	1.4	4.2	2.8	4.8	8.1

Fuente: Banco de México (2007).

Después de cambiar las políticas económicas en la década de los 80s hacia la apertura económica y la liberalización comercial con el objetivo de ampliar el comercio exterior y la inversión, la industria manufacturera ha jugado el papel de locomotora de las exportaciones y a la vez en términos del empleo se ha convertido en sector importante después de comercio (Tabla 1-9).

Tabla 1-9 Primeros 5 sectores con mayor población empleada (%) (2005)

Venta al mayoreo y al menudeo, y de reparaciones	22.9%
Industria manufacturera	16.9%
Agricultura, Cacería y Silvicultura	14.7%
Construcción	7.9%
Hoteles y Restaurantes	5.9%

Fuente: LABORSTA, ILO (2006). *Yearbook of Labour Statistics*.

En la industria manufacturera de México se observa una acelerada diversificación y una participación mayor de productos metálicos, maquinaria y equipo; alimentos, bebidas y tabaco; y químicos, plástico y derivados del petróleo. Del subsector de productos metálicos, maquinaria y equipo que representa la mayor participación, los productos representativos son partes metálicas para la industria general, automóviles (partes), electrodomésticos (partes), equipos de comunicaciones, entre otros (Tabla 1-10).

Tabla 1-10 Proporción estructural y tasa de crecimiento por sector de la industria manufacturera mexicana (1993 a 2006)

Año	Porcentaje con respecto al PIB		Tasa de crecimiento con respecto al año anterior					
	1993	2006	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Industrias manufactureras	20.7	18.0	-3.8	-0.7	-1.3	4.0	1.4	4.7
Productos metálicos, Maquinaria y Equipo	4.3	5.7	-6.9	-2.0	-4.9	5.2	1.5	10.0
Alimentos, Bebidas y Tabaco	4.7	4.7	2.3	1.9	1.7	3.3	2.6	2.6
Químicos, Plástico y Derivados del petróleo	2.8	2.6	-3.8	-0.4	1.5	3.1	0.6	2.4
Minerales no metálicos	1.4	1.3	-1.7	3.8	0.1	3.8	3.5	5.2
Textiles, Prendas de vestir y Cuero	4.7	1.1	-8.6	-5.9	-6.7	2.8	-3.0	-1.0
Industrias Metálicas Básicas	0.8	0.9	-7.1	1.3	4.1	6.9	2.0	2.8
Papel, Imprenta y Editoriales	0.9	0.8	-4.3	-1.8	-1	2.9	1.1	3.5
Madera y sus productos	0.6	0.4	-6.7	-4.9	-2.2	2.2	-0.7	-0.9
Otras	0.5	0.5	-2.1	-3.6	-1.1	2.8	0.4	3.7

Fuente: Banco de México (2007).

Cuando se dificulta mantener la competitividad con bajos costos laborales, es necesario voltear hacia un sector que tenga mayor valor agregado. Sin embargo, las industrias manufactureras de México están más inclinadas al último proceso de fabricación constituido por ensamblado, cuyas partes y componentes dependen de las importaciones, por lo que no se han tenido progresos en la acumulación de tecnología. Precisamente, esto es lo que constituye el pobre desarrollo de la industria de soporte, un problema que se ha advertido desde años atrás. A pesar de que en México existen empresas grandes mundialmente reconocidas como CEMEX, S.A.B. de C.V. y CYDSA, S.A.B. de C.V, no se han desarrollado las PyMEs de calidad, que en muchos países sustentan la industria de soporte.

La distribución de ingresos sigue siendo muy distorsionada. La mayoría de las personas en pobreza está contratada en zonas rurales y se considera que la clave para mejorar los ingresos del estrato pobre está en el mejoramiento de la productividad del sector agrícola. Asimismo, los que se dedican a micronegocios en zonas urbanas, tales como comerciantes ambulantes o prestadores de servicios de reparaciones, pertenecen al sector informal típico que se ha conformado con una baja productividad durante un tiempo prolongado, sin poder salir de la pobreza.

1.1.3 Educación y Capacitación

(1) Mejoramiento del sistema de educación

El gasto público en educación que ocupa en el PIB aumentó aproximadamente 1.47 veces más comparando entre 1990 y 2006. Además, el nivel de analfabetismo se ha mejorado de manera significativa de 12.1% en 1990 a 7.7% (2006) (Véase la Tabla 1-11).

Tabla 1-11 Gasto público a la educación y Nivel de analfabetismo (1990 y 2006)

	1990	2006
Gasto público a la educación		
Porcentaje con respecto al PIB	3.7%	5.4%
Suma de gastos por estudiante (1,000 pesos)	1.1	15.0
Nivel de analfabetismo	12.1%	7.7%

Fuente: Secretaría de Educación Pública (2007).

Por otro lado, es insuficiente la inversión a la educación para formar a técnicos y trabajadores habilitados de alta calidad y se han señalado que es uno de los factores que impiden el desarrollo de la industria de soporte. En una comparación internacional sobre conocimientos científicos, México se queda atrás no solamente de China y Corea del Sur, sino también de Argentina y Brasil (Tabla 1-12).

Tabla 1-12 Indicadores de conocimiento científico (EE.UU.=100)

	México	Argentina	Brasil	Corea del Sur	China	Tailandia
Proveedor de Internet (por cada 1,000 personas)	0.9	1.4	1.0	4.0	0.0	0.4
No. de computadoras disponibles (por cada 10 mil personas)	9.0	9.1	6.1	35.1	1.3	4.6
R&D en la renta nacional bruta	10.9	14.3	30.9	87.8	24.9	5.6
No. de científicos de R&D (por cada millón de personas)	5.1	17.8	4.5	56.2	10.3	3.0
Solicitud de patentes en EE.UU. (por cada 1,000 personas)	0.3	0.5	0.2	20.9	0.0	0.1

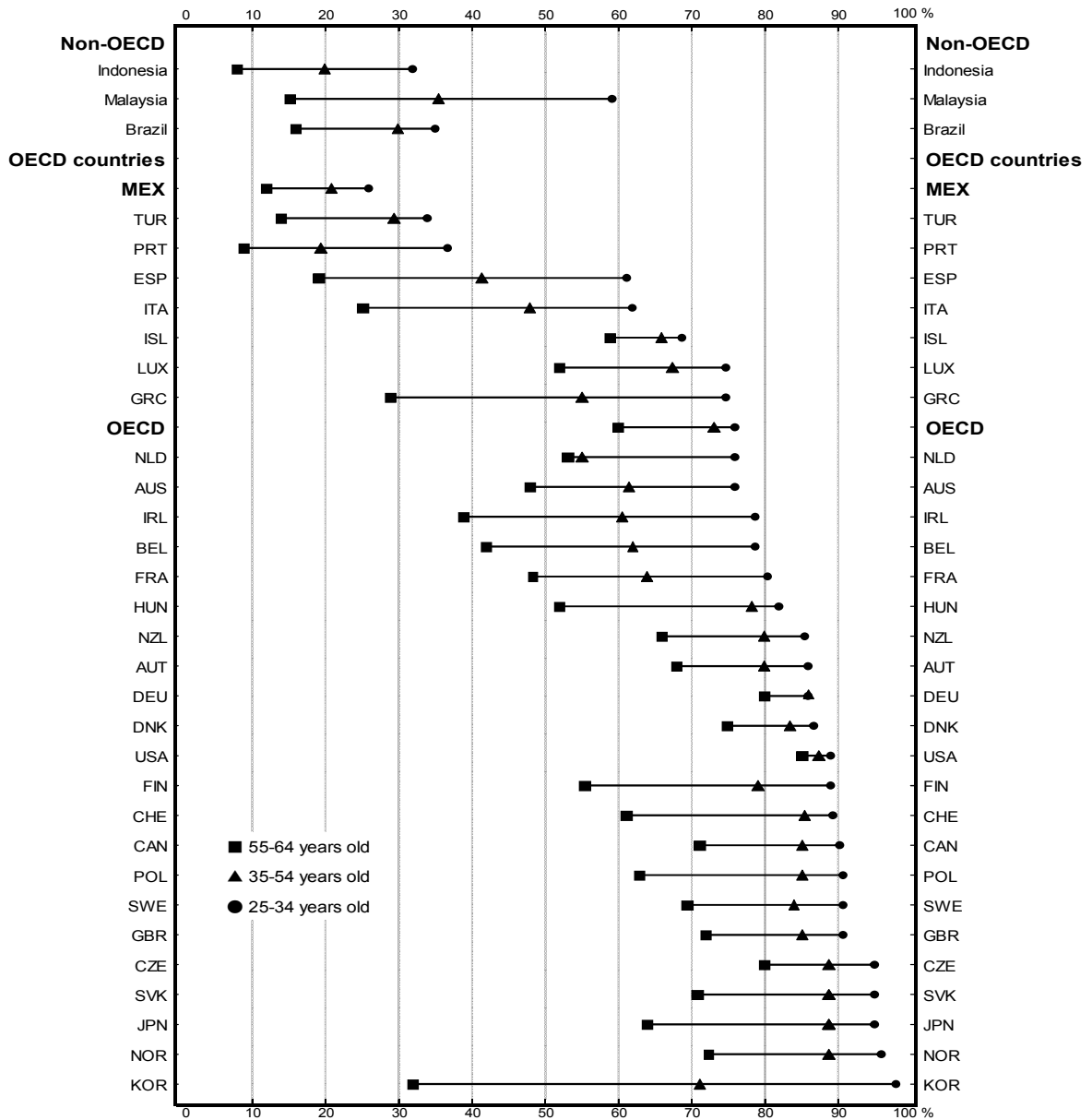
Fuente: Ferranti et al (2002). *From natural resources to the knowledge economy*. World Bank.

Si bien es cierto que han habido avances en mejorar cuantitativamente los servicios educativos, en cuanto a su calidad, aún existen rezagos importantes respecto a los países miembros de la OCDE. De hecho, en el Informe de la OCDE⁴, se cuestiona seriamente si realmente se lograron mejoras equivalentes al aumento de gastos para la educación. El capital humano se encuentra en un nivel bajo entre los países de la OCDE y se dice que el sistema educativo aún no está funcionando lo suficiente para reducir esta brecha.

Como se muestra en la Figura 1-6, el período de educación de los niños de México es relativamente corto. Muchos niños en pobreza abandonan la escuela antes de terminar la educación obligatoria, con un nivel de educación bajo aún sin contar con la capacidad suficiente para leer y escribir, así como de hacer cálculos aritméticos. Como consecuencia, se está reproduciendo la pobreza de una generación a la siguiente.

⁴ OCDE (2007). *SMEs in Mexico, Issues and Policies*.

**Figura 1-6 Alcance de la educación en la población en edad laboral
(Población que ha completado al menos la educación media superior, 2003)**



Nota: Porcentaje de cada grupo de edad. Los datos para Checoslovaquia, Islandia, Italia y Holanda son del año 2002.
Fuente: OCDE, Base de datos de estadísticas del mercado laboral

(2) Relación entre la educación escolar y la colocación laboral

Además de esta insuficiencia general del sistema educativo, cabe mencionar los problemas de vinculación entre la educación escolar y la colocación laboral. Según el informe de la OCDE así como otros documentos y estudios por visitas, los logros de la educación técnica y la capacitación vocacional varían según el sistema, y la capacidad adquirida de los egresados que buscan trabajo con frecuencia no coincide con las necesidades educativas del sector industrial. La revisión del currículum de 2004 tenía el propósito de atender este problema. Se necesitan más esfuerzos para buscar el mejoramiento cualitativo de la educación técnica y vocacional en coordinación estrecha entre las escuelas técnicas o especializadas y los círculos industriales.

(3) Educación para adultos

La situación actual de México en que el nivel de educación de la mayoría de la población es insuficiente muestra la importancia de la educación para adultos enfocada a la adquisición de nuevas habilidades para los trabajadores. Es posible esperar que la educación para adultos provea un aumento de sueldo así como el mejoramiento del nivel de vida, particularmente para los trabajadores con pocas habilidades. Sin embargo, es raro que una empresa brinde la capacitación para sus empleados y para muchos trabajadores que necesitan ser capacitados, no hay oportunidades de recibir la educación para adultos.

La insuficiencia en la educación para adultos en México es un problema para el mundo de los negocios en general, particularmente, constituye graves problemas para las PyMEs, ya que no pueden pagar un sueldo suficiente para contratar a un administrador capacitado.

1.1.4 Infraestructura

En la Tabla 1-13 se muestra la comparación entre 1990 y 2006; de allí se nota que el nivel de infraestructura de puertos, caminos y líneas telefónicas entre otros, ha mejorado significativamente.

Tabla 1-13 Nivel de disponibilidad de infraestructura (1990 y 2006)

	1990	2006
No. de líneas telefónicas fijas (miles)	5,353	19,861
Longitud de carreteras (km)	239,235	356,945
Longitud de ferrocarriles (km)	26,361	26,662
Puertos de transporte marítimo (puertos)	76	97

Fuente: INEGI (2007). *Mexico at a Glance*.

Sin Embargo, en comparación internacional (Tabla 1-14) es inferior a países de Asia, en particular en cuanto a la eficiencia de puertos y el mantenimiento de carreteras.

Tabla 1-14 Costo de infraestructura

	México	Argentina	Brasil	Asia *	Países desarrollados
Eficiencia portuaria	3.34	3.81	2.92	4.54	5.76
Tiempo de trámite aduanal en puertos	4.0	7.0	10.0	5.7	3.5
Carretera **	-0.03	-0.36	-0.50	0.70	1.15
Líneas telefónicas ***	0.31	0.50	0.24	0.28	1.35

Nota: * Este y Sudeste Asiático.

** Desviación del promedio mundial en el km de longitud por 1 km²

*** Número de líneas telefónicas principales por persona

Fuente: Ferranti et al (2002). *From natural resources to the knowledge economy*. World Bank.

Además, un tema que cobrará mayor importancia de ahora en adelante es el sector energético. Hay temor de que los problemas de falta de inversión en la industria petrolera y de electricidad causen en el futuro falta de energía e incremento de costos.

Como se mencionó anteriormente, dadas las condiciones financieras es difícil que el gobierno realice inversiones suficientes al sector de bienes públicos, volviéndose un obstáculo para el mantenimiento de la infraestructura.

1.1.5 Competitividad de México

Según el Informe de Competitividad Global (2008-2009) del Foro Económico Mundial (WEF⁵), la competitividad de México ocupó el lugar 60 en el *ranking* entre 134 países, retrocediendo 8 posiciones respecto al lugar 52 entre 131 países que tenía el año anterior (lugar 59 entre los países que participaron en dicho *ranking* el año anterior). Entre los países latinoamericanos, México se ubica en el cuarto lugar superado por Chile (lugar 28), Panamá (lugar 58) y Costa Rica (lugar 59), con muy poca diferencia con los dos últimos.

Tabla 1-15 Índice de Competitividad Global

Índice	Ranking (entre 134 países)
Índice de Competitividad Global (2008-2009)	60
Requerimientos básicos	60
Instituciones y organización	97
Infraestructura	68
Estabilidad de la macroeconomía	48
Salud y educación básica	65
Eficiencia	55
Educación superior y Capacitación	74
Eficiencia del mercado	73
Eficiencia del mercado laboral	110
Avance del mercado financiero	66
Fuerza tecnológica	71
Tamaño del mercado	11
Innovación y Nivel de sofisticación	70
Avance de negocios	58
Innovación	90

Fuente: WEF (2008). *The Global Competitiveness Report 2008-2009*.

⁵ *World Economic Forum*

La naturaleza frágil de su economía frente a la recesión del exterior, caracterizada por su función sincronizada con la economía estadounidense así como la dependencia a los ingresos por concepto de petróleo, es algo que ya se había señalado en el Informe de Competitividad Global en su edición 2007-2008, y podría decirse que el retroceso significativo en su posición en el *ranking* es una consecuencia de la revelación de estas debilidades.

Con base en el Índice de Competitividad Global (GCI⁶) de WEF, a continuación se analizarán las fortalezas y debilidades de México.

(1) Fortalezas de México

La relativa fortaleza de México en comparación con los países con un nivel similar en su etapa de desarrollo (3,000-9,000 dólares del PIB per cápita), consiste en su Tamaño del mercado (lugar 11), la Estabilidad de la macroeconomía (lugar 48) y el Avance de negocios (lugar 58).

1) Tamaño del mercado

Tiene la posición 11 en cuanto a su tamaño de mercado, cuyo desglose es: lugar 12 en tamaño del mercado doméstico y la posición 16 en tamaño de su mercado exterior. Tal como se mencionó en el inciso 1.1.1 (1), los avances en la liberalización del comercio internacional y la inversión se reflejan como su fortaleza. Particularmente, a partir de la entrada en vigor del TLCAN de 1994 hasta 2004, el monto de comercio entre México, Estados Unidos y Canadá se triplicó. Asimismo, mediante el sistema de maquiladora y la inversión extranjera directa, la exportación⁶ de productos destinada a los Estados Unidos tuvo un crecimiento importante.

2) Estabilidad de la macroeconomía

La estabilidad de la macroeconomía se ubica en el lugar 48, en la cual destaca su ventaja competitiva en la deuda pública (lugar 34). Esto se pudo lograr no solamente porque se han implementado una prudente política monetaria y una flexible política cambiaria mencionadas en el inciso 1.1.1 (2), sino también por los programas de estabilización que incluyen la reestructuración de la deuda externa, así como privatizaciones a gran escala, el freno a la inflación, la reducción en gran medida de la deuda pública y el déficit financiero, entre otros.

⁶ *Global Competitiveness Index*

3) Avance de los negocios

En cuanto al avance de los negocios, su posición es el lugar 58, y particularmente su fortaleza se encuentra en proveedores locales de alta calidad (lugar 46). Se puede esperar, por otro lado, que se formen aun más las fortalezas, a través de mejorar los aspectos como la sofisticación en procesos de producción (lugar 67), el crecimiento de la cadena de valores (lugar 59), desarrollo de cúmulos (*clusters*) (lugar 58), entre otros.

(2) Debilidades de México

Las debilidades relativas de México en comparación con los países en un nivel similar en su etapa de desarrollo son: la Eficiencia del mercado laboral (lugar 110), las Instituciones y organismos públicos (lugar 97) y la Innovación (lugar 90).

1) Eficiencia del Mercado Laboral

La eficiencia del mercado laboral se ubicó en el lugar 110 en dicho *ranking*, con lo que se observa que los reglamentos laborales así como los impuestos salariales y la carga social sobre el patrón tales como la rigidez de empleo (lugar 99), los trámites de contratación y de despido (lugar 91), el costo laboral fuera de sueldo (lugar 89) y el costo para el despido (lugar 81), afectan la eficiencia del mercado laboral. Lo anterior constituye los factores que propician la expansión del sector informal y se considera que también ha causado la disminución de la productividad y el ingreso por concepto de impuestos.

2) Instituciones y organismos públicos

Las instituciones y organismos públicos están en el lugar 97, siendo de notable importancia los aspectos de seguridad, por ejemplo, el crimen organizado (lugar 127) y costo de negocios por crimen y violencia (lugar 125), deficiencias en el sistema jurídico relacionadas a las cargas de regulaciones gubernamentales (lugar 121) y eficiencia del marco legal (lugar 111), entre otros. El ambiente inadecuado para la competencia debido a las regulaciones se reflejan también en la extensión del dominio de mercado (lugar 103), dentro de la eficiencia del mercado de bienes (lugar 73), carga económica de políticas agrícolas (lugar 105), efectividad de políticas antimonopolio (lugar 92), etc.

3) Innovación

La innovación ocupa el lugar 90 en el *ranking*. Dentro de los principales temas está la disponibilidad de científicos e ingenieros (lugar 105). Esto se relaciona de manera relevante con temas de educación así como de entrenamiento como se describe en 1.1.3, y se refleja en la calidad de educación de matemáticas y ciencias (lugar 127), dentro de la educación superior y entrenamiento (lugar 74), y la calidad de sistemas educativos (lugar 109). Asimismo, son elementos que afectan la disponibilidad de tecnología de punta (lugar 92), en la preparación técnica (lugar 71), y en la absorción de tecnología a nivel empresarial (lugar 92).

1.2 Pequeñas y Medianas Empresas en México

1.2.1 Tamaño del sector PyME y su estructura

El rol que juegan las PyMEs, al igual que en otros países, es muy importante.

Existen alrededor de 4 millones de PyMEs, las cuales ocupan el 99% del total de las empresas mientras que las grandes empresas suman alrededor de 6,700 que corresponden apenas al 0.2% del total de empresas. Del total de empleos, las PyMEs cubre 70% y las grandes empresas 30%. La mayor parte de las PyMEs son microempresas, y en ellas laboran cerca de 8 millones de personas, que corresponden al 40% de los empleos. Tan solo hay 139,000 pequeñas empresas y 32,000 medianas empresas.

El promedio de empleados de las PyMEs es de 7 a 8, siendo de 2 en microempresas y aproximadamente 700 en grandes empresas.

Recuadro 1.1 Definición de PyMEs en Méxicoⁱ

Micro empresa:	Empresa que cuenta con 0 a 10 empleados en los sectores de la industria manufacturera, de comercio y de servicios.
Pequeña empresa:	Empresa que cuenta con 11 a 50 empleados en los sectores de la industria manufacturera y de servicios, y la empresa de comercio que tiene hasta 30 empleados.
Mediana empresa:	Empresa que cuenta con 51 a 250 empleados en el sector de la industria manufacturera, 31 a 100 empleados en el sector de comercio así como 51 a 100 empleados en el sector de servicios.

La microempresa es característica del sector PyME en México. Al observar la proporción del número de empresas de la industria manufacturera según su tamaño (Tabla 1-16), resalta que la proporción de microempresas es grande cuando se compara con otros países miembros de la OCDE.

Tabla 1-16 Proporción del número de empresas por tamaño en la industria manufacturera (2003)

	Número de empleados (1 a 9)	Número de empleados (10 a 49)	Número de empleados (50 a 249)	Número de empleados (mayor a 250)
México	90.86%	6.01%	2.20%	0.93%
República Checa	90.17%	7.13%	2.14%	0.57%
Hungría	86.24%	10.18%	2.82%	0.75%
Francia	82.84%	13.17%	3.15%	0.84%
Italia	82.63%	15.13%	1.97%	0.27%
Portugal	79.77%	16.28%	3.50%	0.44%
España	78.03%	18.68%	2.83%	0.46%
Holanda	74.49%	19.08%	5.29%	1.13%
Austria	72.54%	20.63%	5.31%	1.52%
Dinamarca	71.67%	20.92%	6.00%	1.42%
Inglaterra	71.27%	21.45%	5.91%	1.37%
Alemania	60.21%	29.69%	8.03%	2.07%
EE.UU.	58.17%	33.67%	5.13%	3.02%

Nota: Los datos de Inglaterra y de EE.UU. son del año 2002. La diferencia entre los países respecto a la clasificación por tamaño es como se señala a continuación. EE.UU.: 20-99, 100-499, mayor a 500, México: 0-10, 11-50, 51-250

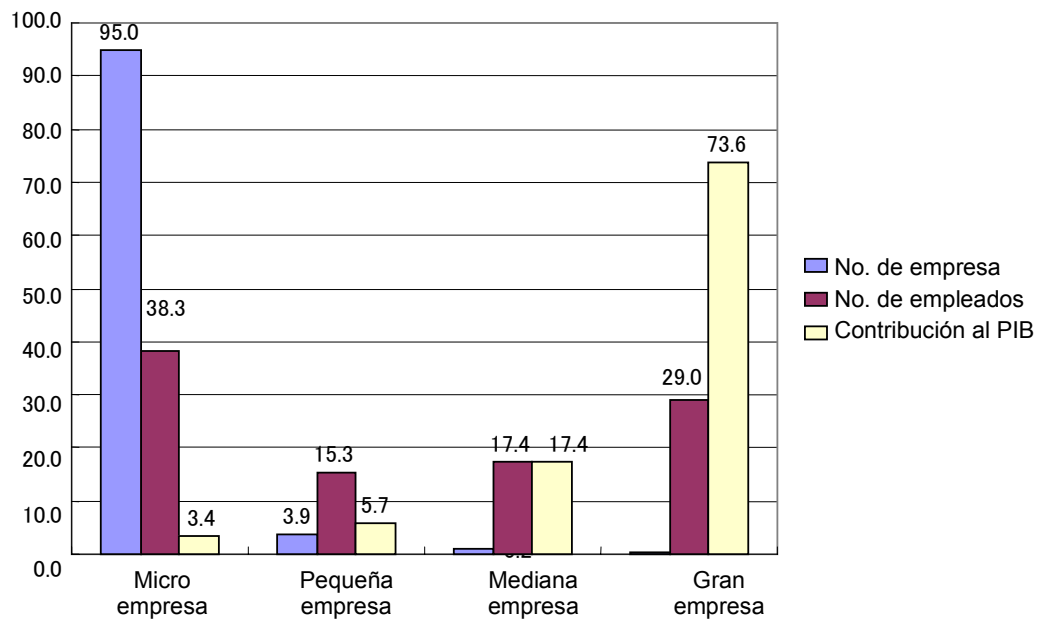
Fuente: OCDE. *Database Business by Size Class*.

INEGI.

Al comparar la proporción del número de empresas y empleos así como su nivel de contribución al PIB según el tamaño de la empresa (Figura 1-7), se observa que las grandes empresas ocupan el 29.0 % del total de empleados y producen el 73.6% del PIB; las microempresas abarcan el 38.3 % del total de empleados y sólo producen el 3.4% del PIB. El reporte anteriormente mencionado de la OCDE señala que mientras las microempresas son extremadamente pequeñas (aquellas con dos o menos empleados abarcan 2/3 de la cantidad total de empresas) y la mayoría no

pueden generar ganancias, las pequeñas y medianas empresas son relativamente grandes y su productividad es comparativamente alta.

Figura 1-7 Número de empresas, sus empleados y participación en el PIB por tamaño de empresa (2003)



Fuente: INEGI.

La mayoría de las microempresas son de administración familiar y la distribución de su producción muchas veces se limita a la población local. En cuanto a su giro, los sectores de comercio, servicios y agricultura ascienden al 90% del total de las microempresas mientras que una muy pequeña proporción de las microempresas (aproximadamente 300 mil empresas) pertenece al sector de la industria manufacturera.

Tabla 1-17 Número de empresas por sector (2005)

Sector	Número total	Proporción que ocupan las empresas (%)			
		Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Manufactura	328,718	90.9	6.0	2.2	0.9
Alimentos	123,308	95.3	3.4	1.0	0.4
Textiles	47,400	86.9	8.5	3.4	1.3
Industria maderera	17,729	95.7	3.4	0.8	0.1
Papel	17,165	88.0	8.5	2.8	0.8
Químicos	7,706	49.7	28.7	16.6	5.0
Minerales no metálicos	25,037	93.4	5.0	1.2	0.4
Metales básicos	1,250	61.8	21.5	12.1	4.6
Maquinaria y equipo	77,373	89.9	6.4	2.4	1.4
Otras industrias	11,732	89.1	7.2	2.5	1.2
Venta al por menor	1,580,587	97.0	2.1	0.6	0.2
Servicios	1,013,743	94.7	4.3	0.5	0.5

Nota: En la estadística de INEGI se maneja el número de establecimientos en vez del de las empresas. Aquí se respetó la fuente original

Fuente: OCDE. *SMEs in Mexico, Issues and Policies*.

Fuente Original: CANACINTRA e INEGI

1.2.2 Economía informal

Las estadísticas oficiales no reflejan suficientemente la importancia de las microempresas. Se dice que la mayoría de la fuerza laboral en México se dedica a la economía informal. En general, se considera que existen más de 3 millones de empresas informales en las cuales trabajan aproximadamente 9 millones de empleados (que estadísticamente corresponden a 1/4 de la población económicamente activa).

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) definió al sector informal en sentido estricto, como “Empleos y actividades productivas que no están integradas a la estructura económica de manera formal (comerciantes ambulantes y microempresas, por ejemplo)”, e inició su

cuantificación. Los empleos del sector informal con esta definición se estimaban en 10 millones 500 mil personas en el año 2002, que corresponde a 1/4 del número total de empleos.

1.2.3 Diferencias regionales

Al observar la distribución geográfica de las PyMEs (Tabla 1-18) se aprecia que en las regiones sur-sureste, centro-oeste y centro, la proporción de microempresas es alta, y que en la zona norte es relativamente alta la proporción de grandes y medianas empresas. Es una tendencia común en los tres sectores: sector industrial, sector comercio y sector servicios.

En México, la diferencia regional es grande, manifestándose en los niveles de desarrollo económico y social fácilmente observables en indicadores como la educación, la salud, y la pobreza. La expansión de la escala del mercado a través de la liberalización del comercio internacional y la inversión, que fue mencionada en 1.1.5 (1) como la fortaleza de México, generó muchos beneficios a la región norte que cuenta con ventajas para exportar a los EE.UU. En contraste, los Estados del sur son pobres, hay muchas organizaciones agrícolas que no han cambiado, hay poca industria avanzada, y en general la productividad es menor.

Tabla 1-18 Distribución regional de las empresas manufactureras, de comercio y de servicios por tamaño y según región (2003)

Manufactura							
Región	Total		Distribución (%)				
	Número de establecimientos	%	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Sur-Sureste	80,450	24.5	97.1	2.1	0.5	0.2	100.0
Centro-Oeste	86,452	26.3	89.9	7.3	2.1	0.7	100.0
Centro	108,486	33.0	90.1	6.4	2.6	0.9	100.0
Noreste	27,734	8.4	82.7	10.4	4.4	2.5	100.0
Noroeste	25,596	7.8	86.5	7.2	3.7	2.5	100.0
Total del país	328,718	100.0	90.9	6.0	2.2	0.9	100.0

Comercio

Región	Total		Distribución (%)				
	Número de establecimientos	%	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Sur-Sureste	329,746	20.9	97.6	1.7	0.5	0.2	100.0
Centro-Oeste	386,916	24.5	97.2	2.0	0.6	0.2	100.0
Centro	568,463	36.0	97.7	1.6	0.5	0.2	100.0
Noreste	154,440	9.8	94.9	3.7	1.0	0.4	100.0
Noroeste	141,022	8.9	95.0	3.5	1.1	0.3	100.0
Total del país	1,580,587	100.0	97.0	2.1	0.6	0.2	100.0

Servicios

Región	Total		Distribución (%)				
	Número de establecimientos	%	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Sur-Sureste	205,746	20.3	95.7	3.6	0.3	0.3	100.0
Centro-Oeste	244,213	24.1	95.3	3.9	0.4	0.3	100.0
Centro	345,250	34.1	94.4	4.4	0.6	0.6	100.0
Noreste	108,321	10.7	93.5	5.2	0.7	0.6	100.0
Noroeste	110,213	10.9	93.7	5.4	0.5	0.4	100.0
Total del país	1,013,743	100.0	94.7	4.3	0.5	0.5	100.0

Fuente: INEGI.

1.2.4 Problemas que enfrentan las PyMEs en México

En el Informe de la OCDE se alega que las debilidades fundamentales de las PyMEs en México se deben a dos aspectos: (1) Insuficientes conocimientos de *know how* y bajo nivel tecnológico así como (2) Limitado acceso al financiamiento.

(1) Insuficientes conocimientos de *know-how* y bajo nivel técnico

Mientras las microempresas, que ocupan más del 90% de las PyMEs, se quedan retrasadas de forma típica en su calidad de recursos humanos, instalaciones, tecnología, mercadotecnia y otras áreas, algunas PyMEs revolucionarias cuentan con competitividad internacional, lo que se

identifica como una brecha que ocurre por el desequilibrio en la difusión de las tecnologías de comunicación (Figura 1-19), y se argumentó que la falta de inversión en desarrollo e investigación y los fondos para apoyarlo, así como la poca innovación en productos y procesos, constituyen debilidades en las PyMEs en México.

En los datos de 2003, aparece que las inversiones destinadas al desarrollo e investigación, como la tasa proporcional que ocupa en el PIB de la OCDE, en general fue del 2.3%, mientras que en México fue de 0.4% situándose en el nivel más bajo dentro de los países de la OCDE. La inversión del sector privado en investigación y desarrollo está particularmente débil, siendo apenas del 35% (el promedio entre los miembros de la OCDE es de 65%).

Tabla 1-19 Difusión de la tecnología de información y comunicación *

	México	Polonia	Turquía	EE.UU.	Japón	Corea	OCDE
Línea de acceso estándar	15.9	29.6	26.7	59.5	40.4	57.7	43.6
Canal de acceso	18.9	32.9	27.0	62.3	55.0	58.4	52.0
Contratantes de teléfonos celulares	29.3	45.5	39.4	54.5	67.9	70.1	64.2
Contratantes de <i>internet</i>	2.7	4.3	1.6	33.0	25.6	24.8	22.4
Acceso a la banda ancha	0.4	0.8	0.1	9.7	10.7	24.2	7.2

Nota: * Número por cada 100 habitantes (2003)

Fuente: OECD (2005). *Communication Outlook*.

(2) Limitado acceso al financiamiento

En el informe de la OCDE se señaló que para las PyMEs de México es muy difícil conseguir financiamientos bancarios y financiamientos mediante emisión de acciones, además del problema de la falta de métodos para conseguir instrumentos para financiamiento a precios razonables. El crédito al proveedor, al cual las PyMEs tienen dependencia (Tabla 1-20), es un recurso financiero costoso de conseguir.

Tabla 1-20 Financiamiento para las PyMEs en México (2005)

Fuente de financiamiento	Tamaño de la empresa		
	Pequeñas empresas	Medianas empresas	Grandes empresas
Crédito de proveedores	66.7%	57.2%	52.3%
Bancos comerciales	13.7%	19.8%	21.1%
Bancos extranjeros	0.9%	2.9%	3.1%
Bancos de desarrollo	1.7%	1.2%	3.1%
Otras fuentes	17.0%	18.9%	20.4%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: CANACINTRA y Banco de México (2005).

A partir de la segunda mitad del año 2004, se inició el financiamiento bancario hacia las PyMEs, y si se compara el financiamiento al sector privado (que incluye préstamo hipotecario y créditos al consumidor) en relación al PIB con países miembros de la OCDE, se reporta que la posición de México es notablemente baja. Se ha analizado que el financiamiento bancario hacia el sector privado se ve frenado debido a las reglamentaciones incompletas, así como su falta de transparencia en relación con las prendas o petición de quiebra, evaluación crediticia así como la garantía de crédito, entre otros.

Por las características propias de la microempresa, como las mencionadas previamente, están en desventajas para mejorar la productividad, aunado al hecho de que están expuestas a una fuerte competencia de importación, por lo que se considera que muchas PyMEs en México han caído en condiciones de administración empresarial en las que es sumamente difícil encontrar oportunidades para su desarrollo.

Se describen en el Capítulo 2 las políticas de las PyMEs en México, el cómo elevar el nivel administrativo de las PyMEs dentro de una estructura en la que es difícil tanto geográficamente como a nivel de sistema, para que puedan llegar sin problemas recursos humanos de calidad, información y recursos económicos a las PyMEs.

ⁱ La definición de las PyMEs en México fue modificada por decreto en el Diario Oficial de la Federación con fecha de 30 de junio del 2009, como se señala a continuación. No obstante la información estadística y su análisis, referidos en el presente Informe, obedecen a los datos basados en la definición anterior mostrada en el Recuadro 1.1.

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50		95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250		250

*Nota: El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) × 10% + (Monto de ventas anuales) × 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Capítulo 2

Políticas para las Pequeñas y Medianas

Empresas

en México

Capítulo 2 Políticas para las Pequeñas y Medianas Empresas en México

2.1 Fomento a las PyMEs y el desarrollo nacional

2.1.1 Plan Nacional de Desarrollo

El gobierno de Felipe Calderón anunció en mayo de 2007 “Visión México 2030” y el “Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012” de forma consecutiva.

En “Visión México 2030” se definen los objetivos nacionales a largo plazo, de 2007 hasta 2030. En cuestiones internas se plantea 1) Estado de derecho y seguridad, 2) Competitividad económica y aseguramiento de empleos, 3) Igualdad de oportunidades y erradicación de la pobreza, 4) Desarrollo sustentable y conservación del medio ambiente y 5) Democracia íntegra; en aspectos externos se plantea 6) Establecimiento de una relación madura y equitativa con América del Norte así como el despliegue de un liderazgo en América Latina (Ver Recuadro 2-1).

Recuadro 2-1 “Visión México 2030”

Hacia el 2030, los mexicanos vemos a México como

- un país de leyes, donde nuestras familias y nuestro patrimonio estén seguros, y podamos ejercer sin restricciones nuestras libertades y derechos;
- un país con una economía altamente competitiva que crezca de manera dinámica y sostenida, generando empleos suficientes y bien remunerados;
- un país con igualdad de oportunidades para todos, donde los mexicanos ejerzan plenamente sus derechos sociales y la pobreza se haya erradicado;
- un país con un desarrollo sustentable en el que exista una cultura de respeto y conservación del medio ambiente;
- una nación plenamente democrática en donde los gobernantes rindan cuentas claras a los ciudadanos, en el que los actores políticos trabajen de forma corresponsable y construyan acuerdos para impulsar el desarrollo permanente del país;
- una nación que haya consolidado una relación madura y equitativa con América del Norte, y que ejerza un liderazgo en América Latina.

Fuente: Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República (2007).

Teniendo en cuenta esta visión a largo plazo, en el “Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012” se definen 10 objetivos nacionales, y se están sistematizando las estrategias con base en 5 ejes para su realización. Los 5 ejes son: 1) Estado de derecho y seguridad, 2) Economía competitiva y generadora de empleos, 3) Igualdad de oportunidades, 4) Sustentabilidad ambiental y 5)

Democracia efectiva y política exterior responsable. Se observa que estos términos responden a la “Visión México 2030” (ver Recuadro 2-2 y Tabla 2-1).

Recuadro 2-2 10 objetivos nacionales en el “Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012”

1. Garantizar la seguridad nacional, salvaguardar la paz, la integridad, la independencia y la soberanía del país, y asegurar la viabilidad del Estado y de la democracia.
2. Garantizar la vigencia plena del Estado de Derecho, fortalecer el marco institucional y afianzar una sólida cultura de legalidad para que los mexicanos vean realmente protegida su integridad física, su familia y su patrimonio en un marco de convivencia social armónica.
3. Alcanzar un crecimiento económico sostenido más acelerado y generar los empleos formales que permitan a todos los mexicanos, especialmente a aquellos que viven en pobreza, tener un ingreso digno y mejorar su calidad de vida.
4. Tener una economía competitiva que ofrezca bienes y servicios de calidad a precios accesibles, mediante el aumento de la productividad, la competencia económica, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas.
5. Reducir la pobreza extrema y asegurar la igualdad de oportunidades y la ampliación de capacidades para que todos los mexicanos mejoren significativamente su calidad de vida y tengan garantizados alimentación, salud, educación, vivienda digna y un medio ambiente adecuado para su desarrollo tal y como lo establece la Constitución.
6. Reducir significativamente las brechas sociales, económicas y culturales persistentes en la sociedad, y que esto se traduzca en que los mexicanos sean tratados con equidad y justicia en todas las esferas de su vida, de tal manera que no exista forma alguna de discriminación.
7. Garantizar que los mexicanos cuenten con oportunidades efectivas para ejercer a plenitud sus derechos ciudadanos y para participar activamente en la vida política, cultural, económica y social de sus comunidades y del país.
8. Asegurar la sustentabilidad ambiental mediante la participación responsable de los mexicanos en el cuidado, la protección, la preservación y el aprovechamiento racional de la riqueza natural del país, logrando así afianzar el desarrollo económico y social sin comprometer el patrimonio natural y la calidad de vida de las generaciones futuras.
9. Consolidar un régimen democrático, a través del acuerdo y el diálogo entre los Poderes de la Unión, los órdenes de gobierno, los partidos políticos y los ciudadanos, que se traduzca en condiciones efectivas para que los mexicanos puedan prosperar con su propio esfuerzo y esté fundamentado en valores como la libertad, la legalidad, la pluralidad, la honestidad, la tolerancia y el ejercicio ético del poder.
10. Aprovechar los beneficios de un mundo globalizado para impulsar el desarrollo nacional y proyectar los intereses de México en el exterior, con base en la fuerza de su identidad nacional y su cultura; y asumiendo su responsabilidad como promotor del progreso y de la convivencia pacífica entre las naciones.

Fuente: Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República (2007).

Tabla 2-1 Sistema de estrategias del “Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012”

Eje 1. Estado de Derecho y seguridad			
Estado de Derecho	1.1 Certeza jurídica	Objetivo 1	Estrategia 1.1
		Objetivo 2	Estrategia 2.1-2.2
		Objetivo 3	Estrategia 3.1-3.2
	1.2 Procuración e impartición de justicia	Objetivo 4	Estrategia 4.1-4.7
		Objetivo 5	Estrategia 5.1-5.4
		Objetivo 6	Estrategia 6.1-6.3
	1.3 Información e inteligencia	Objetivo 7	Estrategia 7.1-7.2
1.4 Crimen organizado	Objetivo 8	Estrategia 8.1-8.4	
1.5 Confianza en las instituciones públicas	Objetivo 9	Estrategia 9.1-9.6	
	Objetivo 10	Estrategia 10.1-10.6	
1.6 Cultura de la legalidad	Objetivo 11	Estrategia 11.1-11.2	
1.7 Derechos humanos	Objetivo 12	Estrategia 12.1-12.4	
Seguridad nacional	1.8 Defensa de la soberanía y de la integridad del territorio	Objetivo 13	Estrategia 13.1-13.2
	1.9 Seguridad fronteriza	Objetivo 14	Estrategia 14.1-14.2
	1.10 Cooperación internacional	Objetivo 15	Estrategia 15.1-15.7
Seguridad pública	1.11 Prevención del delito	Objetivo 16	Estrategia 16.1-16.4
	1.12 Cuerpos policíacos	Objetivo 17	Estrategia 17.1-17.5
	1.13 Participación ciudadana	Objetivo 18	Estrategia 18.1-18.3
Eje 2. Economía competitiva y generadora de empleos			
Economía y finanzas públicas	2.1 Política hacendaria para la competitividad	Objetivo 1	Estrategia 1.1-1.5
	2.2 Sistema financiero eficiente	Objetivo 2	Estrategia 2.1-2.4
	2.3 Sistema nacional de pensiones	Objetivo 3	Estrategia 3.1-3.2
	2.4 Promoción del empleo y paz laboral	Objetivo 4	Estrategia 4.1-4.5
Productividad y competitividad	2.5 Promoción de la productividad y la competitividad	Objetivo 5	Estrategia 5.1-5.6
	2.6 Pequeñas y medianas empresas	Objetivo 6	Estrategia 6.1-6.4
	2.7 Sector rural	Objetivo 7	Estrategia 7.1-7.7
		Objetivo 8	Estrategia 8.1-8.2
		Objetivo 9	Estrategia 9.1-9.11
		Objetivo 10	Estrategia 10.1-10.3
	Objetivo 11	Estrategia 11.1-11.3	
2.8 Turismo	Objetivo 12	Estrategia 12.1-12.6	
2.9 Desarrollo regional integral	Objetivo 13	Estrategia 13.1-13.7	
Infraestructura para el desarrollo	2.10 Telecomunicaciones y transportes	Objetivo 14	Estrategia 14.1-14.10
	2.11 Energía, electricidad e hidrocarburos	Objetivo 15	Estrategia 15.1-15.17
	2.12 Sector hidráulico	Objetivo 16	Estrategia 16.1-16.4
	2.13 Construcción y vivienda	Objetivo 17	Estrategia 17.1-17.7

Eje 3. Igualdad de oportunidades			
Pobreza	3.1 Superación de la pobreza	Objetivo 1	Estrategia 1.1-1.6
		Objetivo 2	Estrategia 2.1-2.5
		Objetivo 3	Estrategia 3.1-3.4
Desarrollo integral	3.2 Salud	Objetivo 4	Estrategia 4.1-4.3
		Objetivo 5	Estrategia 5.1-5.3
		Objetivo 6	Estrategia 6.1-6.3
		Objetivo 7	Estrategia 7.1-7.4
		Objetivo 8	Estrategia 8.1-8.3
	3.3 Transformación educativas	Objetivo 9	Estrategia 9.1-9.4
		Objetivo 10	Estrategia 10.1-10.4
		Objetivo 11	Estrategia 11.1-11.6
		Objetivo 12	Estrategia 12.1-12.10
Grupos prioritarios	3.4 Pueblos y comunidades indígenas	Objetivo 13	Estrategia 13.1-13.5
		Objetivo 14	Estrategia 14.1-14.5
	3.5 Igualdad entre mujeres y hombres	Objetivo 15	Estrategia 15.1-15.7
	3.6 Grupos vulnerables	Objetivo 16	Estrategia 16.1-16.9
		Objetivo 17	Estrategia 17.1-17.9
	3.7 Familia, niños y jóvenes	Objetivo 18	Estrategia 18.1-18.4
Objetivo 19		Estrategia 19.1-19.3	
Cultura y esparcimiento	3.8 Cultura, arte, deporte y recreación	Objetivo 20	Estrategia 20.1-20.4
		Objetivo 21	Estrategia 21.1-21.3
		Objetivo 22	Estrategia 22.1
		Objetivo 23	Estrategia 23.1-23.2

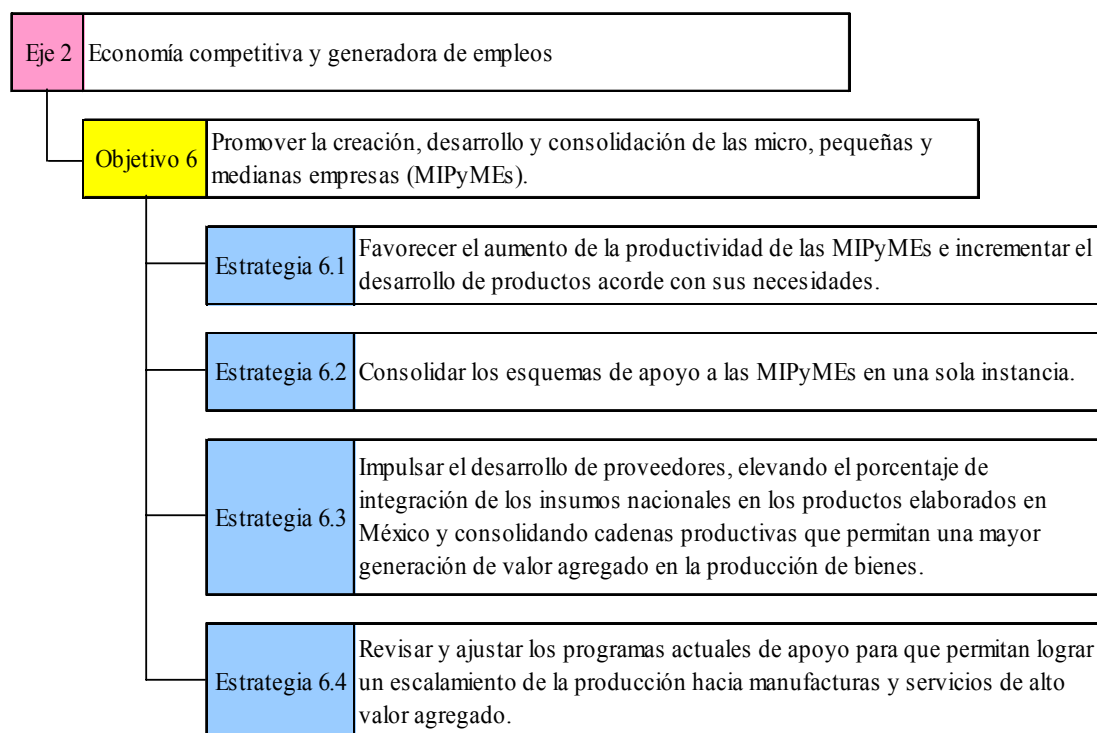
Eje 4. Sustentabilidad ambiental			
Aprovechamiento sustentable de los recursos naturales	4.1 Agua	Objetivo 1	Estrategia 1.1-1.3
		Objetivo 2	Estrategia 2.1-2.4
	4.2 Bosques y selvas	Objetivo 3	Estrategia 3.1-3.6
	4.3 Biodiversidad	Objetivo 4	Estrategia 4.1-4.3
		Objetivo 5	Estrategia 5.1-5.3
Protección del medio ambiente	4.4 Gestión y justicia en materia ambiental	Objetivo 6	Estrategia 6.1-6.4
		Objetivo 7	Estrategia 7.1
		Objetivo 8	Estrategia 8.1-8.2
	4.5 Ordenamiento ecológico	Objetivo 9	Estrategia 9.1-9.3
	4.6 Cambio climático	Objetivo 10	Estrategia 10.1-10.4
		Objetivo 11	Estrategia 11.1-11.4
	4.7 Residuos sólidos y peligrosos	Objetivo 12	Estrategia 12.1-12.4
Conocimiento y cultura para la sustentabilidad ambiental	4.8 Investigación científica ambiental con compromiso social	Objetivo 13	Estrategia 13.1-13.3
		Objetivo 14	Estrategia 14.1-14.2

Eje 5. Democracia efectiva y política exterior responsable			
Democracia efectiva	5.1 Fortalecimiento de la democracia	Objetivo 1	Estrategia 1.1-1.6
	5.2 Modernización del sistema político	Objetivo 2	Estrategia 2.1-2.4
	5.3 Participación ciudadana	Objetivo 3	Estrategia 3.1-3.3
	5.4 Eficacia y eficiencia gubernamental	Objetivo 4	Estrategia 4.1-4.5
	5.5 Transparencia y rendición de cuentas	Objetivo 5	Estrategia 5.1-5.9
Política exterior responsable	5.6 La política exterior, palanca del desarrollo nacional	Objetivo 6	Estrategia 6.1-6.8
	5.7 México en la construcción del orden mundial	Objetivo 7	Estrategia 7.1-7.4
	5.8 Diversificar la agenda de la política exterior	Objetivo 8	Estrategia 8.1-8.6
	5.9 Mexicanos en el exterior y migración	Objetivo 9	Estrategia 9.1-9.4
Objetivo 10		Estrategia 10.1-10.5	

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio con base en la información del “Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República” (2007)

El fomento a las PyMEs se relaciona estrechamente con el objetivo 3 (Crecimiento económico sustentable y de alto nivel, así como la generación de empleos formales) del “Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012” así como con el eje 2 (Economía competitiva y generadora de empleos) del sistema de estrategias. En la Figura 2-1 se muestra el objetivo 6 del eje 2 del sistema de estrategias en que se menciona el fomento a las PyMEs, así como las estrategias derivadas de él.

Figura 2-1 Sistema de estrategias para el fomento a las PyMEs en el “Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012”



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio con base en la información del “Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República” (2007)

En la estrategia 6.1, se muestra el marco para ofrecer medidas políticas de fomento de acuerdo con las necesidades de apoyo para la empresa, a través de una matriz de 5 etapas de desarrollo empresarial y 5 campos de apoyo. Dicho marco es la base del plan de fomento a las PyMEs del “Programa Sectorial de Economía” que se mencionará más adelante.

A partir de la estrategia 6.2 ya se tiene iniciada la instalación de bases en diversas regiones de todo el país como “Centros de apoyo empresarial México Emprende”. Se detalla en 2.2.2.

La estrategia 6.3 responde a las debilidades del sector industrial manufacturero en México que también fueron señaladas en el Capítulo 1, y especula sobre el aporte estratégico al aumento del valor agregado, la generación de empleos y el desarrollo regional a partir de políticas de desarrollo sectorial integral.

En la estrategia 6.4, se afirma que aunado al apoyo directo en el aspecto financiero, la clave es el apoyo al aumento de posibilidades potenciales de empresas y de capacidad administrativa así como el desarrollo de empresas e introducción de nuevas tecnologías a partir de consultorías.

2.1.2 Programa Sectorial de Economía

Al responder al Plan Nacional de Desarrollo, la Secretaría de Economía anunció el “Programa Sectorial de Economía 2007 – 2012” en mayo de 2008.

El programa primero confirma que, en la implementación del Plan Nacional de Desarrollo, la Secretaría de Economía participa directamente en los siguientes 3 objetivos, de los 17 que se incluyen en el eje 2 del sistema de estrategias:

- Objetivo 5 Potenciar la productividad y competitividad de la economía mexicana para lograr un crecimiento económico sostenido y acelerar la creación de empleos.
- Objetivo 6 Promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs).
- Objetivo 13 Superar los desequilibrios regionales aprovechando las ventajas competitivas de cada región, en coordinación y colaboración con actores políticos, económicos y sociales al interior de cada región, entre regiones y a nivel nacional.

A continuación, se define la misión de la Secretaría de Economía, con base en este entendimiento de roles, como “Ser una institución que promueve e instrumenta políticas públicas y programas orientados a crear más y mejores empleos, más y mejores empresas, y más y mejores emprendedores”. De igual forma se están desarrollando estrategias y planes de acción para el cumplimiento de la misión. En el programa se establecieron indicadores de resultados en cada uno de los 12 Objetivos Rectores que fueron sistematizados en 4 ejes, así como se especifican políticas estratégicas y acciones para su realización (ver Tabla 2-2).

Tabla 2-2 Sistema del “Programa Sectorial de Economía 2007 – 2012”

EJE 1	DETONAR EL DESARROLLO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MiPyMEs).
Objetivo rector 1.1	Contribuir a la generación de empleos a través del impulso a la creación de nuevas empresas y la consolidación de las MiPyMEs existentes.
Objetivo rector 1.2	Impulsar la generación de más y mejores ocupaciones entre la población emprendedora de bajos ingresos, mediante la promoción y fortalecimiento de proyectos productivos.
EJE 2	CONSOLIDAR UN AVANCE SIGNIFICATIVO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA ECONOMÍA MEXICANA PARA IMPULSAR LA GENERACIÓN DE EMPLEOS.
Objetivo rector 2.1	Promover un funcionamiento más eficiente de los mercados a través de la aplicación de políticas de competencia.
Objetivo rector 2.2	Contribuir a la mejora de la competitividad de los sectores económicos mediante la promoción de una mejora regulatoria integral.
Objetivo rector 2.3	Promover la equidad en las relaciones de consumo mediante la aplicación de instrumentos de vanguardia para la protección de los derechos de los consumidores.
Objetivo rector 2.4	Mejorar la eficiencia y la competitividad de los servicios logísticos del país.
Objetivo rector 2.5	Elevar la competitividad de las empresas mediante el fomento del uso de las tecnologías de información, la innovación y el desarrollo tecnológico en sus productos y servicios.
Objetivo rector 2.6	Dar certidumbre jurídica a los factores económicos a través de la adecuación y aplicación del marco jurídico, así como la modernización de los procesos de apertura de empresas.
EJE 3	FOMENTAR EL COMERCIO EXTERIOR Y LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED)
Objetivo rector 3.1	Fortalecer el proceso de integración de México en la economía mundial.
Objetivo rector 3.2	Incrementar la participación de México en los flujos de comercio mundial y en la atracción de Inversión Extranjera Directa (IED).
EJE 4	IMPLEMENTAR UNA POLÍTICA SECTORIAL Y REGIONAL PARA FORTALECER EL MERCADO INTERNO.
Objetivo rector 4.1	Impulsar la reconversión y el crecimiento de sectores estratégicos y de alto valor agregado.
Objetivo rector 4.2	Contribuir a la equidad de género y el desarrollo regional equilibrado en zonas marginadas

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio con base en el *Diario Oficial de la Federación* (18/5/2008)

El Programa Sectorial de Economía no es la “mano invisible” del mercado, sino que puede considerarse como la “mano visible” del gobierno, la cual es una intervención selectiva y temporal para corregir el “fracaso del mercado” y marcar las prioridades del gobierno. Hablando concretamente, son los apoyos a las MiPyMEs, concentrados en el programa “México Emprende”,

como son el impulso a las microfinancieras, el fortalecimiento de la institución financiera para obras sociales y de interés público, el establecimiento del Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE), el fortalecimiento de las agendas de competitividad de los sectores económicos, la competitividad de varios sectores económicos, así como la promoción de las exportaciones y la atracción de inversiones.

Las políticas de fomento a las PyMEs corresponden al Objetivo Rector 1.1 (creación de nuevas empresas y consolidación de PyMEs existentes) del eje 1 (fomento al crecimiento de MiPyMEs). Los valores objetivo que plantea el programa son como se señalan en la Tabla 2-3.

Tabla 2-3 Valores objetivo en torno al fomento a las PyMEs del “Programa Sectorial de Economía 2007 – 2012”

Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Línea Base	Meta 2012
Objetivo rector 1.1. Contribuir a la generación de empleos a través del impulso a la creación de nuevas empresas y la consolidación de las MiPyMEs existentes.	Empleos formales generados en el sector de las MiPyMEs	Número de empleos	1,016,755 (años 2006 y 2007)	3,300,000 (acumulada)
	Participación de MiPyMEs respecto al total de empresas que recibieron crédito de la banca comercial a nivel nacional	Porcentaje	17.8 (año 2006)	20.8
	Factor de multiplicación de los recursos otorgados a las MiPyMEs a través del FONDO PYME, por inversiones complementarias de otras fuentes	Factor de multiplicación	1.7 (año 2006)	3

Fuente: *Diario Oficial de la Federación* (18/5/2008).

Se citan a continuación las políticas estratégicas así como las acciones que se planearon en el “Programa Sectorial de Economía 2007 – 2012” para alcanzar estas metas (Nota de pie de página elaborada por la Misión de Estudio).

Línea estratégica 1.1.1 Promover la creación de nuevas empresas para la generación de más y mejores empleos, a través de las siguientes acciones:

- a) Se promoverá el espíritu emprendedor en los centros de educación.
- b) Se fortalecerá el “Sistema Nacional de Incubación”, para que las incubadoras se conviertan en la generadora de empleos, empresas y emprendedores que requiere el país.
- c) Se diseñarán y apoyarán esquemas de “capital semilla” y de “capital de riesgo” para apoyar a MiPyMEs de nueva creación brindando asesoría a los emprendedores.

Línea estratégica 1.1.2 Instrumentar una política dirigida a atender las necesidades específicas de la microempresa, que representa el mayor número de establecimientos en el país, a través de las siguientes acciones:

- a) Brindar la capacitación y consultoría especializada que les permita consolidarse como empresas.
- b) Diseñar y apoyar esquemas de financiamiento que les permitan acceder a créditos en condiciones competitivas.
- c) Desarrollar modelos de modernización comercial e innovación tecnológica, para ello se pondrá en marcha los Programas Nacionales “Mi Tienda”, “Mi Taller” y “Mi Tortilla”.
- d) Desarrollar nuevos canales de distribución y comercialización, así como promover un mayor número de asociaciones productivas en este segmento.

Con lo anterior, se estará aplicando un esquema integral de apoyo que permitirá tanto su consolidación como su crecimiento al siguiente segmento.

Línea estratégica 1.1.3 Instrumentar una estrategia de atención a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) que impulse su desarrollo, la generación de empleos y favorezca su competitividad a través de las siguientes acciones:

- a) Brindar consultoría especializada para mejorar sus procesos de producción, administración y comercialización, respeto al medio ambiente, así como prácticas de responsabilidad social.
- b) Fortalecer el “Sistema Nacional de Garantías”, mediante el diseño e instrumentación de esquemas de financiamiento con mejores condiciones de plazo, tasa de interés y garantías a otorgar para las PyMEs, así como programas que permitan detonar proyectos productivos.
- c) Instrumentar mecanismos para facilitar el cumplimiento de trámites empresariales.
- d) Detonar el crecimiento de las PyMEs en el sector turístico de manera acorde con criterios de respeto al ecosistema y a los recursos naturales.
- e) Aplicar los principios de desarrollo regional, potenciando las vocaciones económicas con la participación de los gobiernos locales, instituciones educativas, organismos empresariales y de la sociedad.
- f) Impulsar el establecimiento de parques industriales, especialmente para PyMEs que respondan a las vocaciones productivas de las diferentes regiones.

Línea estratégica 1.1.4 Incremento del financiamiento a las MiPyMEs y capital para la actividad minera en México.

Acciones:

- a) Generar y promover esquemas de Capital de Riesgo suficiente y oportuno para las empresas y/o proyectos mineros, preferentemente en la etapa de exploración y extracción en caso de éstos.
- b) Desarrollar proveedores para alcanzar una cadena productiva del sector fortalecida que permita lograr la competitividad de la industria minera.
- c) Hacer más eficiente, administrativa y financieramente al Fideicomiso de Fomento Minero (FIFOMI), a fin de lograr la sustentabilidad con un enfoque hacia la mejora continua.
- d) Brindar capacitación y asistencia técnica de calidad y oportuna, al sector minero y su cadena

productiva.

- e) Ofertar financiamiento suficiente y oportuno a proyectos, preferentemente de largo plazo, enfocado prioritariamente a la pequeña y mediana minería.
- f) Reactivar distritos mineros con una alta concentración de minas, plantas de beneficio, en operación y/o en suspensión de operaciones.

Línea estratégica 1.1.5 Llevar a las empresas Gacela, es decir aquellas que tienen una mayor velocidad y potencial de crecimiento y capacidad para generar empleos a su máximo desarrollo, mediante el apoyo integral, la sistematización y el acercamiento a los mercados, a través del impulso de las siguientes acciones:

- a) A través del Programa de Aceleración de Empresas, consolidar la labor que vienen desplegando las empresas actuales e incrementar su número.
- b) La creación del Programa Nacional de Franquicias (PNF).
- c) A través de Programas y esquemas que promuevan que las PyMEs desarrollen oferta exportable para participar de forma directa o indirecta en los mercados internacionales, trabajar en coordinación con ProMéxico¹ y las delegaciones federales de la Secretaría de Economía.
- d) La innovación tecnológica mediante el impulso para la constitución de parques tecnológicos.

Línea estratégica 1.1.6 Promover que las empresas tractoras (grandes empresas) desarrollen su cadena productiva integrada por micro, pequeñas y medianas empresas, constituyéndose así en ancla para el crecimiento regional y sectorial, a través de las siguientes acciones:

- a) Detonar la atracción de inversión de PyMEs internacionales como proveedoras de grandes empresas a través de “Programas de Desarrollo de Proveedores y Articulación Productiva” para enlazar adecuadamente a las MiPyMEs con empresas tractoras, tales como cadenas comerciales, industria maquiladora, industria de la transformación, sector turismo, compras de gobierno.

Adicionalmente a las acciones antes descritas, focalizando los apoyos a cada segmento empresarial, se instrumentarán esquemas y programas que son transversales en su aplicación, y vertebran el desarrollo de las MiPyMEs. Estos esquemas son los siguientes:

- a) Establecer la red nacional de ventanillas “México Emprende”.
- b) Promover el desarrollo de proyectos de alto impacto y generadores de empleo en las regiones de mayor desempleo y especialmente en aquellas expulsoras de mano de obra al extranjero, con ello se instrumentará el Programa “Empleo en Tu Comunidad”.
- c) Fomentar la mejora de reingeniería de procesos de las MiPyMEs para incrementar su productividad y competitividad.
- d) Diseñar un esquema de información empresarial que les permita a las empresas contar con

¹ ProMexico es un organismo del Gobierno Federal bajo la Secretaría de Economía, el cual fue establecido en junio de 2007 y se encarga de fortalecer la participación de México en la economía internacional. Cuenta con 52 oficinas en la República Mexicana y 35 oficinas en 19 países.

información suficiente para su toma de decisiones.

- e) Realizar una intensa labor de promoción y difusión de los apoyos existentes a las empresas y a los emprendedores en foros y eventos en todo el país.

2.2 Medidas y programas de apoyo para las PyMEs

2.2.1 Resumen de los apoyos para las PyMEs en México

(1) Origen del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

En 2004 fue creado el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME), el cual actualmente es la principal fuente de capital para el apoyo a las PyMEs. Se da un resumen de su desarrollo hasta su fundación.

El “Programa de Desarrollo Empresarial” (PDE), que fue elaborado con base en el “Plan Nacional de Desarrollo 2000 – 2006”, tuvo gran impacto en 2 cambios en las PyMEs de México:

Primero, aportación de un marco global a las medidas para las PyMEs. Fue un paso para llevar a cabo un apoyo estratégico para las PyMEs que estuviese balanceado como un total.

Segundo, el que el énfasis se haya trasladado de hacer una intervención selectiva, como ocurría en el pasado, a un enfoque en que se eliminaran obstáculos para realizar las actividades empresariales. De acuerdo con esos, se ha empezado a exigir que las partes interesadas como son instituciones de investigación y educativas, asociaciones industriales y los gobiernos locales colaboren y desarrollen estrategias conjuntas para el sector PyMEs, haciendo que avanzara la descentralización de planificación y/o ejecución de los programas de apoyo a las PyMEs.

Los 6 lineamientos estratégicos de apoyo que planteó el PDE para el fomento a las PyMEs son como se muestra a continuación:

- 1) Moderación de medidas de acceso a fondos
- 2) Fomento a la innovación y desarrollo tecnológico
- 3) Mejoramiento de las habilidades de la administración y de los empleados
- 4) Preparación de un ambiente legislativo y jurídico favorable
- 5) Desarrollo industrial en determinadas zonas y sectores
- 6) Consolidación de la presencia de las PyMEs en los mercados domésticos e

internacionales.

La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, que fue creada en el año 2001 en la Secretaría de Economía, estableció nuevos instrumentos políticos conforme a dichos lineamientos que son: el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME), el Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP), el Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento (FOAFI), el Fondo de Apoyo para la Consolidación de la Oferta Exportable (FACOE) y el Programa Marcha Hacia el Sur.

Estos 3 fondos de apoyo se integraron en el año 2004 conformando el FONDO PYME.

Entre los programas de apoyo a las PyMEs anteriores al PDE, existían algunos como los que se muestran en el Recuadro 2-3. Algunos continúan actualmente.

Recuadro 2-3 Principales programas de apoyo para las PyMEs antes del 2000

- Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO)
En coordinación con la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, se llevó a cabo capacitación vocacional con fines de apoyo técnico y financiero. Este programa actualmente se denomina Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC).
- Programa especial para mejorar la capacidad técnica de las PyMEs
El programa fue elaborado con la colaboración entre la Secretaría de Educación Pública y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), con la finalidad de lograr que las PyMEs tuvieran acceso a las nuevas tecnologías.
- Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (PROPICE)
Fue un programa amplio para la política industrial y el comercio exterior, bajo la responsabilidad y supervisión de la Secretaría de Economía (antes SECOFI, por sus siglas en español, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial). Específicamente, su finalidad consistía en mejorar la calidad de los productos mexicanos y en coadyuvar al desarrollo de clústers de empresas contando con la participación de las MiPyMEs (1996-2000). El objetivo de este programa era promover la competitividad de los productos mexicanos en el mercado internacional, mediante la diversificación de los mismos mediante diversas tecnologías. Actualmente, este programa no se lleva a cabo.
- Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial – Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CETRO- CRECE):
Inició en 1997 por auspicio del entonces presidente Zedillo, y se estableció con los objetivos de vincular las PyMEs con financiamientos gubernamentales así como fortalecer la competitividad de las empresas a través del consultor. Hasta el año 2003 expandía sus actividades año con año, pero

empezó a detener sus actividades durante la segunda mitad del año 2004, y actualmente CETRO-CRECE está desintegrado, y de todos los CRECE del país, 6² continúan funcionando como organizaciones privadas.

- Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, AC (COMPITE)
COMPITE fue creado en 1997 con la finalidad de incrementar la productividad de las MiPyMEs aplicándoles métodos de producción más eficientes, a través de brindarles la asesoría correspondiente.
- Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)
Ofrece información a las PyMEs a través de su página web dándoles asesoría en línea. Específicamente, sus actividades consisten en proporcionar a través del portal de internet la información para constituir una empresa y/o información sobre los esquemas de apoyo gubernamental, además de proporcionarles las herramientas para el autodiagnóstico de las PyMEs.

(2) Escala del FONDO PYME

En la Tabla 2-4 se muestra la evolución presupuestal del FONDO PYME desde 2004 hasta 2008.

El FONDO PYME constituye el recurso principal para el apoyo a las PyMEs, y su presupuesto se ha incrementado notablemente desde el 2004, año de su creación, hasta el 2008. En el año 2007, el presupuesto del FONDO PYME superó en 2.7 veces el monto del 2004. Asimismo, el presupuesto por proyecto también ha aumentado, de 1.6 millones de pesos aproximadamente en el 2004 a aproximadamente 5 mil 740 millones de pesos. Esto se debe al gran aumento en el presupuesto, a pesar de que el número de proyectos de apoyo a las PyMEs se redujo, de 707 en el 2004 a 557 en el 2007.

Tabla 2-4 Evolución del FONDO PYME (2004-2008)

	2004	2005	2006	2007	2008*
Número de proyectos	707	757	993	557	152
FONDO PYME (mil pesos)	1,154,689	1,818,827,592	3,109,668,078	3,196,301,710	2,250,549,362

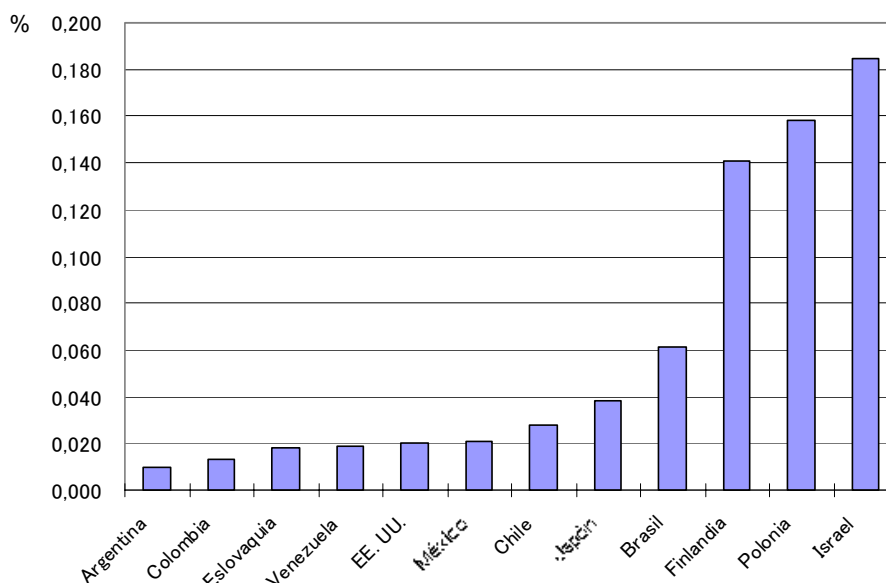
Nota: * Para 2008 datos al mes de octubre.

Fuente: Secretaría de Economía

² Campeche, Guanajuato, Hidalgo, Michoacán, Nuevo Leon y Zacatecas (Al noviembre de 2009).

Sin embargo, al hacer una comparación internacional del presupuesto de apoyo a las PyMEs (Figura 2-2), se observa que México destina aún un porcentaje bajo para este fin.

Figura 2-2 Egreso del gobierno central para programas de apoyo a las PyMEs (% contra PIB)



Fuente: OECD (2007). *SMEs in Mexico, Issues and policies*.

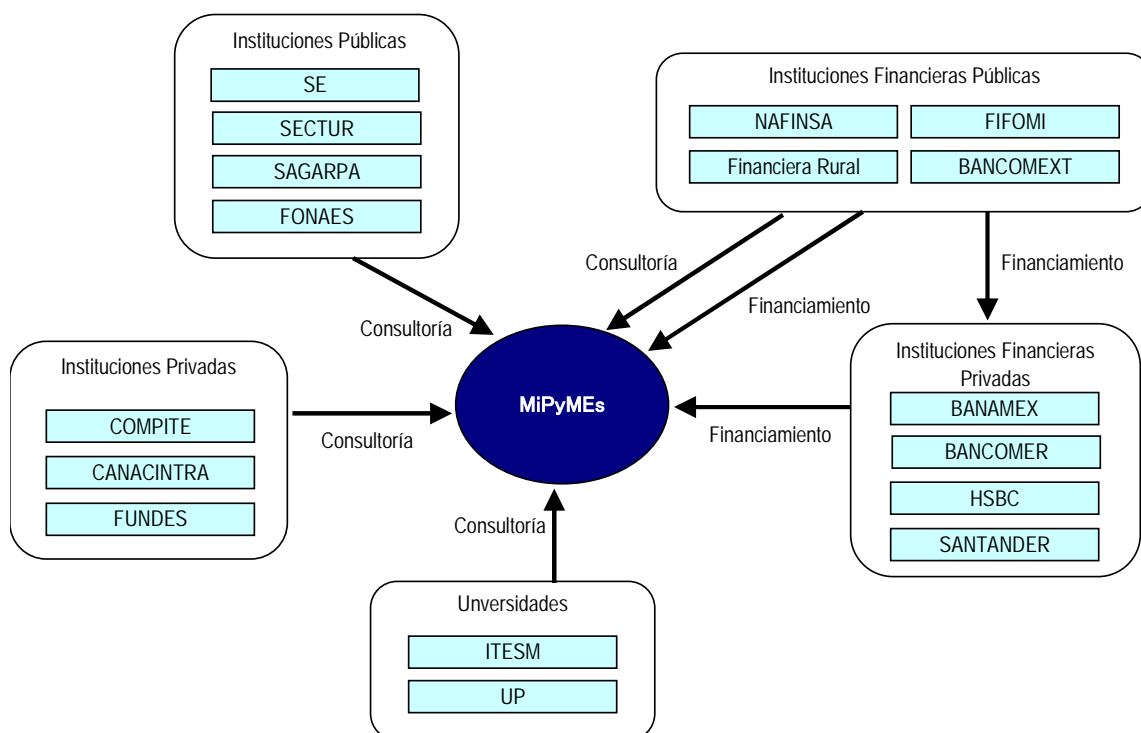
(3) Instituciones relacionadas con el apoyo a las PyMEs en México

En la Figura 2-3 se muestran las relaciones entre los actores del apoyo a PyMEs en México, según el tipo de apoyo principal a PyMEs (servicios de consultoría, financiamiento) que se les brinden.

En el caso de financiamiento a las PyMEs, debido a que en México hay un rezago en el ordenamiento de las legislaciones en torno al régimen de garantías hipotecarias, son pocos los casos en que una institución financiera privada realice préstamos directamente a micro, pequeñas y medianas empresas. También debido a que en esos casos las tasas de interés son de 16%-24%, siendo tasas extremadamente altas, es muy raro el caso en que una MiPyME solicite préstamos directamente a una institución financiera privada (los detalles se describen en 2.2.3(5) Situación actual del financiamiento para las PyMEs). Las instituciones financieras públicas como Nacional Financiera (NAFINSA) o Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) entre otras,

cuentan con programas en los que realizan préstamos a bancos comerciales con intereses muy bajos, y el banco comercial realiza el préstamo de dinero con intereses bajos a las MiPyMEs. A su vez, Financiera Rural lleva a cabo programas en los que, por ejemplo, se dan micro créditos de bajos montos y bajos intereses a empresarios de zonas rurales.

Figura 2-3 Actores del apoyo a las PyMEs



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

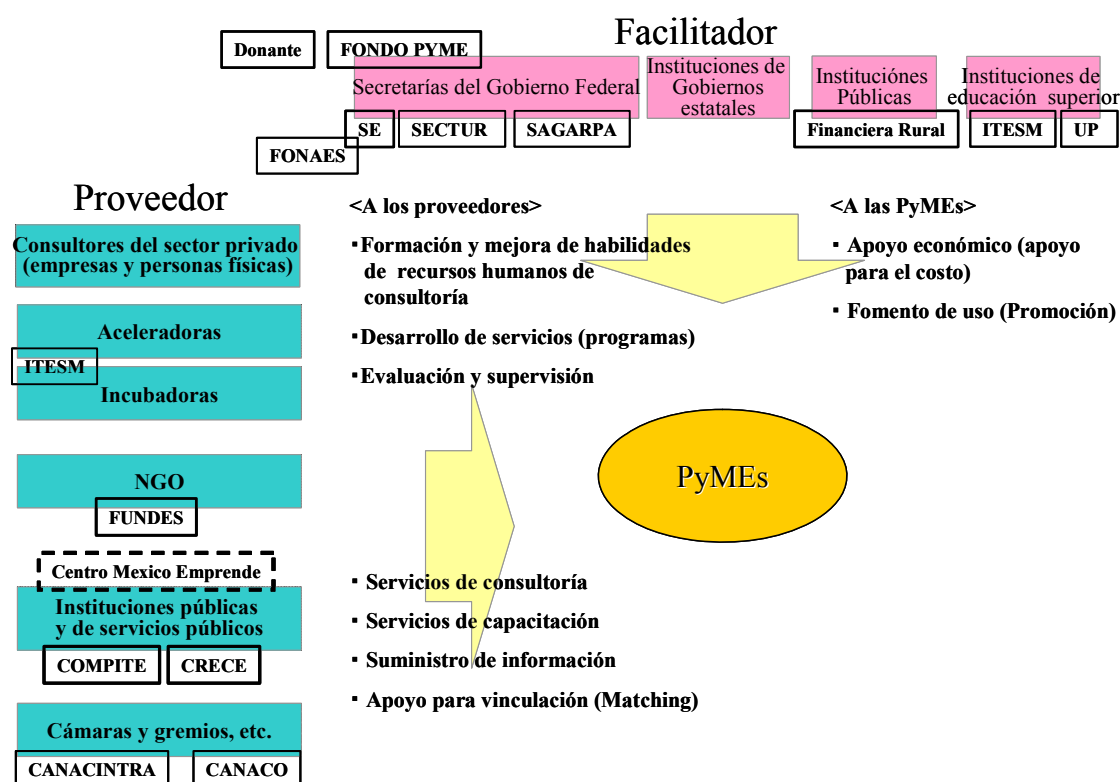
Acerca del servicio de consultoría, distintas instituciones públicas y privadas, así como también instituciones de educación superior, ofrecen a través de varios programas servicios de consultoría de diversas áreas. Con respecto a MiPyMEs relacionadas con el sector manufacturero o el sector de comercio, con frecuencia se llevan a cabo las consultorías aprovechando el FONDO PYME de la Secretaría de Economía. Además, la Secretaría de Turismo lleva a cabo servicios de consultoría a empresas que están en su jurisdicción como hoteles y restaurantes contando con el subsidio derivado del presupuesto de la misma Secretaría.

Las instituciones privadas así como las de educación superior, realizan los servicios de consultoría de formas particulares aprovechando el FONDO PYME o cobrando honorarios a las PyMEs por servicios de consultoría.

Acerca de la formación y capacitación de consultores, entre las instituciones privadas COMPITE y la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) llevan a cabo de forma activa la formación de consultores haciendo uso del FONDO PYME.

En instituciones públicas, la Secretaría de Turismo tiene establecidos certificados denominados “H” y “M” respectivamente, formando a consultores que lleven a cabo activamente consultorías a empresas del área de competencia de la Secretaría de Turismo. A su vez, Financiera Rural ha celebrado convenios con 10 posgrados en todo el país, y está formando consultores que lleven a cabo sus propios negocios a través de un programa propio de maestría.

Figura 2-4 Proveedores y promotores de apoyo a las MiPyMEs



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

En la Figura 2-4 se muestran los diversos apoyos que se dan a las MiPyMEs desde dos perspectivas: las instituciones que ofrecen distintos servicios a las MiPyMEs, y las instituciones que promueven el apoyo a las MiPyMEs. Los programas de apoyo de la Secretaría de Economía y de la Secretaría de Turismo, no refieren a que la instancia organizadora del programa ofrece el servicio, sino que se ofrece el esquema en que se da “subsidio al gasto cuando la compañía objeto reciba el servicio objetivo”.

2.2.2 Políticas y Programas de apoyo a las PyMEs basadas en el FONDO PYME

El presente gobierno de Felipe Calderón, considerando que el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas pueda contribuir al fortalecimiento industrial y económico de México, está llevando a cabo numerosas actividades en apoyo a dichas empresas. La mayor parte de este apoyo está a cargo de la Secretaría de Economía.

(1) Flujo del uso del FONDO PYME

El FONDO PYME constituye la principal herramienta de formulación y ejecución de las políticas del gobierno central sobre las PyMEs. La Secretaría de Economía elabora el flujo de operaciones de las actividades de apoyo a las PyMEs conforme al reglamento de aplicación del FONDO PYME, y procura el aprovechamiento efectivo de los fondos.

Sin embargo, en la práctica el FONDO PYME se aplica muchas veces junto con otros recursos provenientes de los organismos intermedios, por ejemplo los gobiernos locales encabezados por los gobiernos estatales, el sector académico y el privado, etc. Por consiguiente, para apoyar a las PyMEs se gastan montos superiores a los mostrados en la Tabla 2-4. Por ejemplo, en el caso del proyecto “Implantación de una Estrategia para Mejorar la Competitividad de las MiPyMEs en el Estado de Sinaloa”, se utilizó un total de 1,676,040.00 pesos que se desglosa de la siguiente manera: 641,118.00 pesos del FONDO PYME de la Secretaría de Economía (38.25%), 210,000.00 pesos del presupuesto del gobierno estatal (12.53%), 796,894.00 pesos de los recursos del sector privado (47.55%) y 28,028.00 pesos de otros (ONG, etc.) (1.67%).

La Tabla 2-5 (detalles de la evolución del FONDO PYME presentada en la Tabla 2-4) muestra la evolución de los montos del FONDO PYME de 2004 a 2008, así como los montos distribuidos a los proyectos de los gobiernos estatales y del central. Los datos del año 2008 abarcan hasta el mes

de octubre, por lo que al comparar los datos de 2004 a 2007 podemos saber que el monto total se ha incrementado casi 2.7 veces, aumentando considerablemente el monto por proyecto, también.

Además, podemos notar una considerable dispersión regional en la distribución del FONDO PYME. Al observar tanto la suma del número de proyectos como la de los montos entre 2004 y 2007, el Estado de Jalisco ocupa el primer lugar en el número de proyectos (112), seguido por el Estado de Sinaloa (107) y el Estado de Guanajuato (99). En cuanto a los montos, el Estado de México muestra una notable superioridad en el monto (1,037,422,132.00 pesos), seguido por el Estado de San Luis Potosí (311,817,486.00) y el Estado de Querétaro (168,091,582.00).

Al observar la evolución de los montos del FONDO PYME destinados a los gobiernos estatales y al gobierno central, en 2006 los destinados a los gobiernos estatales fueron considerablemente superiores, aunque podemos percatarnos de que los montos destinados al gobierno central aún superan los asignados a los gobiernos estatales. En cambio, en lo referente al número de proyectos para los gobiernos estatales, es superior todo el tiempo al de los proyectos para el gobierno central.

Tabla 2-5 FONDO PYME (2004-2008)

Entidad Federativa	2004		2005		2006		2007		2008*	
	Número de proyectos	Monto del FONDO PYME (pesos)	Número de proyectos	Monto del FONDO PYME (pesos)	Número de proyectos	Monto del FONDO PYME (pesos)	Número de proyectos	Monto del FONDO PYME (pesos)	Número de proyectos	Monto del FONDO PYME (pesos)
Aguascalientes	22	\$ 5,135.00	27	\$ 6,292,431.00	24	\$ 22,767,674.00	8	\$ 1,135,135.00	1	\$ 301,000.00
Baja California	21	\$ 21,108.00	11	\$ 24,747,418.00	19	\$ 16,761,696.00	20	\$ 19,130,377.00	0	\$ -
Baja California Sur	0	\$ -	0	\$ -	6	\$ 3,626,352.00	4	\$ 2,540,411.00	1	\$ 650,000.00
Campeche	13	\$ 3,310.00	6	\$ 2,124,401.00	16	\$ 9,477,930.00	3	\$ 1,592,609.00	4	\$ 1,891,852.00
Coahuila	19	\$ 7,570.00	4	\$ 1,676,446.00	29	\$ 15,753,901.00	14	\$ 5,064,643.00	1	\$ 440,852.00
Colima	11	\$ 2,520.00	12	\$ 2,437,930.00	27	\$ 9,345,910.00	1	\$ 225,000.00	5	\$ 2,099,419.00
Chiapas	8	\$ 8,015.00	18	\$ 4,639,720.00	23	\$ 6,760,505.00	13	\$ 8,567,015.00	16	\$ 7,711,424.00
Chihuahua	17	\$ 11,090.00	14	\$ 10,125,667.00	26	\$ 29,713,363.00	11	\$ 34,816,460.00	4	\$ 1,797,228.00
Distrito Federal	8	\$ 3,155.00	4	\$ 11,843,500.00	5	\$ 20,683,172.00	8	\$ 11,143,267.00	2	\$ 1,572,000.00
Durango	8	\$ 678.00	19	\$ 8,311,608.00	22	\$ 9,310,113.00	6	\$ 1,296,096.00	2	\$ 251,200.00
Guajuato	10	\$ 4,216.00	21	\$ 34,299,199.00	36	\$ 36,288,002.00	32	\$ 52,121,031.00	5	\$ 21,104,381.00
Guerrero	14	\$ 9,536.00	13	\$ 21,301,225.00	19	\$ 16,979,436.00	7	\$ 7,087,263.00	0	\$ -
Hidalgo	17	\$ 12,119.00	4	\$ 21,140,000.00	37	\$ 28,907,874.00	6	\$ 7,988,580.00	0	\$ -
Jalisco	47	\$ 16,691.00	30	\$ 69,369,094.00	16	\$ 33,866,854.00	19	\$ 10,069,119.00	6	\$ 1,949,647.00
Estado de México	0	\$ -	1	\$ 420,000.00	22	\$ 1,026,435,772.00	27	\$ 10,566,360.00	0	\$ -
Michoacán	12	\$ 22,275.00	12	\$ 5,709,807.00	25	\$ 67,964,170.00	4	\$ 30,115,356.00	6	\$ 2,848,636.00
Morelos	12	\$ 10,326.00	20	\$ 9,816,567.00	19	\$ 13,859,271.00	4	\$ 24,344,404.00	0	\$ -
Nayarit	15	\$ 4,600.00	4	\$ 2,083,413.00	23	\$ 18,328,840.00	3	\$ 610,375.00	0	\$ -
Nuevo León	25	\$ 10,312.00	24	\$ 5,647,310.00	23	\$ 15,406,603.00	26	\$ 19,070,596.00	3	\$ 2,470,737.00
Oaxaca	0	\$ -	13	\$ 2,029,650.00	35	\$ 24,093,233.00	10	\$ 32,977,019.00	1	\$ 798,000.00
Puebla	0	\$ -	14	\$ 7,465,905.00	17	\$ 36,782,527.00	17	\$ 9,271,218.00	5	\$ 4,713,978.00
Queretaro	11	\$ 4,332.00	4	\$ 1,388,313.00	12	\$ 108,657,314.00	10	\$ 58,041,623.00	0	\$ -
Quintana Roo	14	\$ 4,883.00	19	\$ 6,510,985.00	22	\$ 13,706,587.00	25	\$ 17,248,827.00	0	\$ -
San Luis Potosí	10	\$ 17,552.00	4	\$ 2,783,106.00	9	\$ 305,217,853.00	5	\$ 3,798,975.00	1	\$ 439,890,000.00
Sinaloa	20	\$ 6,227.00	22	\$ 13,989,530.00	42	\$ 68,348,313.00	23	\$ 19,435,269.00	2	\$ 991,118.00
Sonora	16	\$ 308,307.00	15	\$ 6,483,150.00	28	\$ 20,356,668.00	17	\$ 26,956,823.00	1	\$ 276,000.00
Tabasco	6	\$ 8,900.00	5	\$ 2,594,402.00	24	\$ 32,557,967.00	16	\$ 8,392,979.00	0	\$ -
Tamaulipas	4	\$ 5,254.00	11	\$ 4,766,960.00	15	\$ 9,061,885.00	10	\$ 4,000,264.00	2	\$ 1,292,031.00
Tlaxcala	5	\$ 2,561.00	6	\$ 7,273,750.00	15	\$ 11,568,226.00	4	\$ 2,066,646.00	0	\$ -
Veracruz	1	\$ 999.00	9	\$ 10,276,300.00	29	\$ 30,533,076.00	14	\$ 19,605,554.00	13	\$ 1,870,594.00
Yucatán	7	\$ 2,524.00	5	\$ 2,163,400.00	8	\$ 13,900,513.00	3	\$ 6,057,337.00	0	\$ -
Zacatecas	3	\$ 1,379.00	8	\$ 1,097,442.00	8	\$ 14,343,131.00	8	\$ 4,165,649.00	0	\$ -
Proyectos para el gobierno estatal**	376	\$ 515,574.00	379	\$ 310,808,629.00	681	\$ 2,091,364,711.00	378	\$ 459,502,280.00	81	\$ 494,920,097.00
Proyectos para el gobierno central***	331	\$ 639,115.00	378	\$ 1,508,018,963.00	312	\$ 1,018,303,367.00	179	\$ 2,736,799,430.00	71	\$ 1,755,629,265.00
TOTAL	707	\$ 1,154,689.00	757	\$ 1,818,827,592.00	993	\$ 3,109,668,078.00	557	\$ 3,196,301,710.00	152	\$ 2,250,549,362.00

Nota: * Para 2008 datos al mes de octubre. ** Proyectos para el gobierno estatal. *** Proyectos para el gobierno central.
Fuente: Secretaría de Economía

1) Objetivo general del FONDO PYME

El FONDO PYME tiene como objetivo fomentar el desarrollo económico del país mediante el ofrecimiento temporal de apoyo a los proyectos que fomenten la creación, desarrollo, fortalecimiento, viabilidad, productividad, competitividad, sustentabilidad e iniciativa de los emprendedores de las MiPyMEs, así como a los proyectos que promuevan inversiones productivas capaces de generar más y mejores empleos y formar más y mejores emprendedores.

2) Metas específicas del FONDO PYME

Las siguientes son las metas específicas del FONDO PYME:

- Contribuir a la generación de empleos
- Contribuir a la creación y fortalecimiento de MiPyMEs
- Contribuir a la formación de emprendedores
- Fomentar la cultura emprendedora
- Contribuir al mantenimiento de empleos formales
- Promover una mayor participación de la mujer en el desarrollo económico del país
- Brindar apoyo para atraer inversiones a fin de crear MiPyMEs, priorizando las zonas que ofrezcan mayor cantidad de mano de obra
- Impulsar el desarrollo económico en las provincias y los sectores
- Promover las oportunidades de desarrollo productivo
- Promover la innovación y el desarrollo tecnológico de las MiPyMEs
- Promover la formación de consultores e instructores especializados en atender a las MiPyMEs
- Promover la normalización de la calidad de los servicios de capacitación y consultoría para las MiPyMEs, a través del proceso de certificación
- Fomentar la integración y fortalecimiento de la cadena productiva estratégica
- Contribuir al desarrollo de la infraestructura industrial, comercial y de servicios
- Fomentar la productividad y competitividad de las MiPyMEs mediante el establecimiento y fortalecimiento de parques industriales que brinden oportunidades de desarrollo y fortalecimiento de las MiPyMEs
- Fomentar la generación de empleos mediante el desarrollo de los sectores y las provincias, el fortalecimiento de la cadena productiva, la innovación y el desarrollo tecnológico, así como la promoción de inversiones

- Promover la inversión de recursos financieros para crear MiPyMEs y comenzar sus operaciones
- Fomentar la exportación de productos y servicios de las MiPyMEs
- Fortalecer la presencia de las MiPyMEs en el mercado
- Promover la participación de las MiPyMEs en las ferias, exposiciones, misiones, reuniones, foros y eventos dentro y fuera del país, para promover sus productos y servicios
- Fomentar la integración y la asociación entre las empresas
- Fomentar el acceso de las MiPyMEs al financiamiento en general, particularmente a los créditos
- Multiplicar y fortalecer los canales y productos de financiamiento destinados a las MiPyMEs
- Contribuir al despliegue del sistema financiero a nivel nacional enfocado en las MiPyMEs
- Fortalecer la capacidad administrativa de los dueños sobre el sistema financiero, a través del fomento de la cultura y “el extensionismo” de las finanzas
- Tratar de que las MiPyMEs puedan tener acceso a la salvaguardia contra los riesgos de cambio y cobertura contra los intereses que operan en el mercado de derivados financieros
- Fomentar y difundir programas, medios, productos, herramientas y acciones que eleven la competitividad de las MiPyMEs
- Apoyar la cadena de las grandes empresas con competitividad, eficacia y rentabilidad, y que sean capaces de promover la integración de la cadena productiva de las MiPyMEs
- Promover aquellos proyectos productivos que realicen en nuestro país los parientes, descendientes o antecesores de los inmigrantes que se encuentran en México, siempre y cuando la MiPyME en cuestión esté en proceso de fundación, o tratándose de un emprendedor que ya cuente con una MiPyME. Será conveniente que el gobierno estatal o municipio correspondiente, y el propio inmigrante hayan hecho las aportaciones.
- Promover la creación de nuevas MiPyMEs fomentando el desarrollo de nuevas franquicias, con miras al fortalecimiento de empleos en el país.
- Promover la creación y elevar la eficacia de los “Centros México Emprende” que permiten a las MiPyMEs tener acceso a los programas, implementados con la finalidad de desarrollar tanto a los emprendedores como a las MiPyMEs, así como fortalecer las mismas en un área.

3) Proceso y criterio de evaluación del FONDO PYME

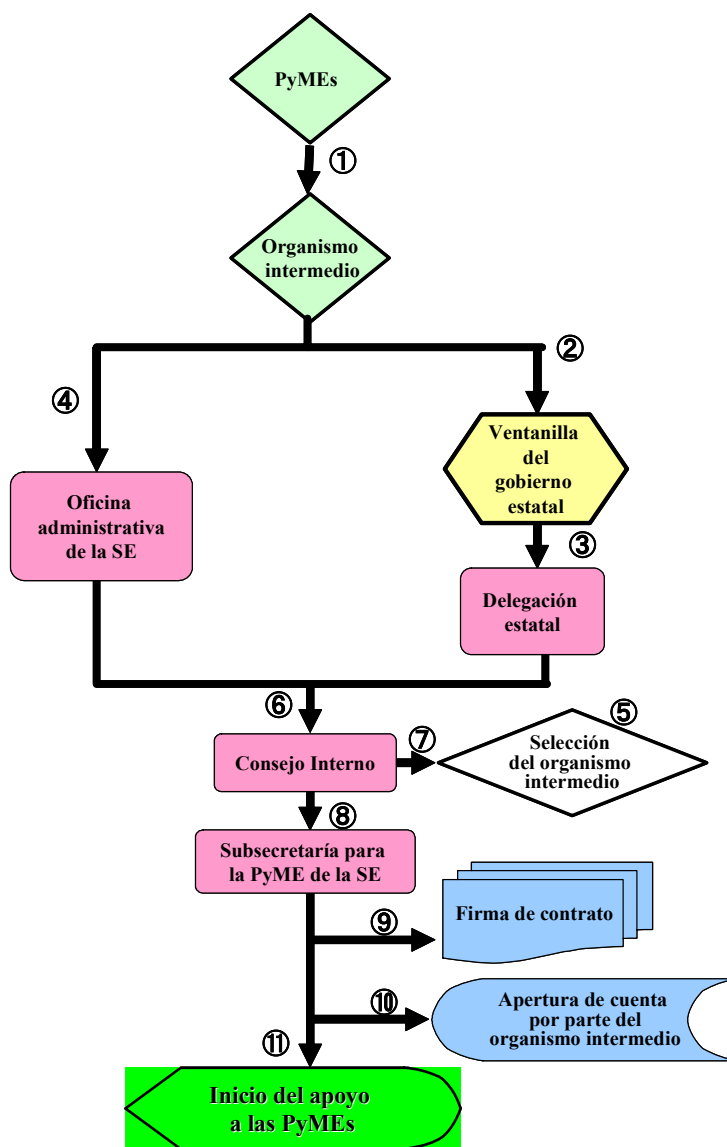
El FONDO PYME, pasa por un proceso como el indicado en la Figura 2-5, y se determina el presupuesto del proyecto para el organismo intermedio y del apoyo a las PyMEs. En el caso de que un empresario de PyME haga una solicitud al FONDO PYME a través de un organismo intermedio, el porcentaje que es autorizado varía bastante según el año fiscal, pues en los años 2006 y 2007 era aproximadamente un 50%, sin embargo en el 2008 llegó hasta un 80%.

Ahora, quienes pueden registrarse como organismo intermedio son:

- Los gobiernos de los estados a través de las dependencias cuyo ámbito de competencia se relacione con los objetivos generales y específicos del FONDO PYME descritos en 1) y 2).
- Los ayuntamientos.
- Las delegaciones políticas del distrito federal.
- Los organismos públicos descentralizados estatales.
- Los fideicomisos de carácter público, privado o paraestatal
- Las personas morales sin fines de lucro, consideradas organizaciones de la sociedad civil.
- Confederaciones y cámaras.
- Organismos y asociaciones empresariales.
- Instituciones académicas, tecnológicas y de investigación, y centros de investigación.
- Laboratorios.
- Instituciones financieras intermedias
- Fondos de financiamiento.
- Entidades de fomento.

Además de que sus fines sean compatibles con al menos uno de los objetivos del FONDO PYME, así como deben ser reconocidos por el consejo directivo al momento de que éste dictamine los proyectos que se someten a su consideración. (FONDO PYME 2007/ de la página web de la Secretaría de Economía)

Figura 2-5 Proceso de solicitud de FONDO PYME



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio con base en los datos proporcionados por la Secretaría de Economía

- i) Primero, la MiPyME contrata a un organismo intermedio para solicitar un apoyo que esté acorde al objetivo del FONDO PYME. Sin embargo, en la práctica, en general la MiPyME acude a las ventanillas del gobierno estatal o a las delegaciones estatales de la Secretaría de Economía, y de allí se le presenta a un organismo intermedio.

- ii) El organismo intermedio que es elegido por la MiPyME elabora documentos de solicitud para el FONDO PYME y lo entrega a la ventanilla encargada del gobierno estatal, o lo entrega directamente a la oficina administrativa de la Secretaría de Economía (iv). En el caso de que también se soliciten fondos del gobierno estatal para el mismo proyecto, es necesario hacer la entrega por parte del organismo intermedio a las ventanillas del gobierno estatal, y en el caso de que no se requieran fondos del gobierno estatal para el proyecto solicitado, se entregan los documentos de solicitud directamente a la oficina administrativa de la Secretaría de Economía.
- iii) En la ventanilla del gobierno estatal se agregan a los documentos de solicitud, evaluaciones y opiniones técnicas, y se envían a la delegación estatal.
- iv) En el caso de que no se requieran fondos del gobierno estatal para el proyecto, los documentos se envían directamente a las oficinas de la Secretaría de Economía. El criterio de evaluación de los documentos de solicitud en las ventanillas del gobierno estatal así como en las oficinas de la Secretaría de Economía es como se muestra a continuación.
Se puede avanzar al siguiente proceso en caso de que se juzgue que más de dos apartados de los mostrados a continuación sean factibles.
 - a) Generación de empleos
 - b) Conservación de empleos
 - c) Creación de MiPyMEs
 - d) Consolidación de MiPyMEs
 - e) Aportar al desarrollo de la cultura emprendedora
 - f) Aportar al desarrollo económico sustentable de la región o del sector
 - g) Promover el desarrollo del sector prioritario de producción así como el sector estratégico regional
 - h) Creación de MiPyMEs que aporten a la generación de bienes y servicios con mayor valor agregado.
 - i) Fomento a la creación de métodos y bases para la creación de capacitaciones y consultorías que tengan un amplia área de aplicación.
 - j) Integrar las MiPyMEs con la cadena productiva.
 - k) Brindar mejoras en la organización, procesos y productividad, con la finalidad de fortalecer las MiPyMEs
 - l) Fomentar la innovación y desarrollo tecnológico de las MiPyMEs
 - m) Apoyar los productos y el sector para facilitar su acceso al mercado

- n) Aportar a la auto gestión de plazo medio por parte de las MiPyMEs respecto al sector financiero.
 - o) Garantizar los programas, productos y esquemas de financiamiento con condiciones competitivas para beneficiara las PyMEs
 - p) Entrada de las MiPyMEs al mercado internacional
 - q) Participación de las mujeres, indígenas y/o personas con discapacidad de forma directa en la realización de proyectos productivos
 - r) Impacto a la competitividad de las MiPyMEs
 - s) Fomentar la creación de MiPyMEs administradas por mujeres, indígenas y/o personas con discapacidad, y el desarrollo de empresas existentes de ese tipo
 - t) Invita a la inversión para la creación de MiPyMEs
 - u) Aportar al desarrollo de la infraestructura del sector manufacturero, comercial y de servicios
 - v) Promoción de desarrollo de proveedores
 - w) Promoción de nuevas franquicias
 - x) Participar en ferias, exposiciones, misiones, intercambios, foros, eventos nacionales e internacionales para que las MiPyMEs posicionen sus productos y sus servicios
-
- v) Hacer la revisión de los documentos de solicitud en la delegación estatal de la Secretaría de Economía, y los documentos de solicitud se envían a la oficina de la Secretaría de Economía.
 - vi) Se envían los documentos, de la oficina de la Secretaría de Economía al Consejo interno de la Secretaría de Economía, y se discuten para decidir si el proyecto se llevará a cabo. En el Consejo, al mismo tiempo que se vuelve a revisar si se cumplan más de dos condiciones de las establecidas en iv), se discute desde un punto de vista técnico.
 - vii) Respecto a los proyectos que hayan sido aprobados en el Consejo, también se determina el organismo intermedio que llevará a cabo el proyecto.
 - viii) Firmar un convenio con el organismo intermedio al cual la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía haya asignado.
 - ix) Se firma el contrato entre la Secretaría de Economía y el organismo intermedio para llevar a cabo el proyecto.
 - x) Después de firmar el contrato, el organismo intermedio abrirá una cuenta bancaria para el proyecto.

xi) La Secretaría de Economía deposita los fondos del proyecto en la cuenta del organismo intermedio, y el proyecto (apoyo a PyMEs) inicia.

(2) Programas de Apoyo a las PyMEs con base en el FONDO PYME

La Figura 2-6 muestra el resumen de los programas realizados con el FONDO PYME de 2008. Tomando en consideración el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, se estructuró un esquema de atención a las empresas basado en cinco segmentos empresariales con apoyo integral: el primero incluye a los emprendedores; el segundo, a las microempresas; el tercer segmento contempla a las pequeñas y medianas empresas; el cuarto incluye a las empresas gacela, y el quinto segmento, a las empresas tractoras. Estos segmentos recibirán atención a través de cinco estrategias: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico.

Figura 2-6 Programa FONDO PYME (Año 2008)

Emprendedores	Microempresas	Pequeñas y medianas empresas	Empresas Gacelas	Empresas Tractoras
Programa Nacional de Nuevos Emprendedores	Programa Nacional de Microempresas	Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento para las PyMEs	Programa Nacional de Empresas Gacela	Programa Nacional de Empresas Tractoras
Programa de Apoyo a Jóvenes Emprendedores	Mi Tortilla	Sistema Nacional de Garantías	Fondo de Innovación Tecnológica	proveedores
Sistema Nacional de Incubación de Empresas	Mi Tienda	Programa Nacional de Extensionismo Financiero	Programa de Aceleración de Empresas	Programa de Empresas Integradoras
Programa de Capital Semilla PYME	Mi Taller	Programa de Apoyo a Empresas Afectadas por Desastres Naturales	Programa Nacional de Franquicias	Parques PYME
capacitación y consultoría	Mi Farmacia	Proyectos Productivos	E-Bay (Mxporting)	Programa de Oferta Exportable PYME
	Mi Panadería	Fortalecimiento de Intermediarios Financieros Especializados	SIEM	PIAPYME
	PROMODE	promoción y difusión empresarial		Programas de Desarrollo Sectorial (proyectos estratégicos integrales)
Esquemas de apoyo a las MiPyMEs		Centro de Atención Empresarial México Emprende		
Desarrollo regional y colaboración entre instituciones		Programa Empleo en Zonas Marginadas		

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio con base en datos proporcionados por la Secretaría de Economía

Para atender estos segmentos, la SE cuenta con cinco programas nacionales, uno para cada segmento, que integran 32 programas institucionales de apoyo que se ofrecen a las MiPyMEs con el objetivo de proporcionar a las MiPyMEs y a los emprendedores soluciones concretas a sus necesidades específicas.

A esta estructura se le agrega el Programa Empleo en Zonas Marginadas, enfocado a detonar el desarrollo regional mediante la creación de infraestructura en las zonas de menor desarrollo económico; así como los Centros de Atención Empresarial México Emprende que ofrecen soluciones integrales a MiPyMEs y emprendedores.

Si se observan los montos de las distribuciones del programa del FONDO PYME en el año 2008 (Tabla 2-6), se puede ver que hay una mayoría absoluta en lo usado en programas de proyectos estratégicos siendo aproximadamente el 50% del total, seguido por proyectos productivos (17.77%), y el Sistema Nacional de Incubadoras (7.30%). Viendo la cantidad de programas que se han llevado a cabo, hay 50 programas de capacitación y consultoría representando una cantidad fuerte. A continuación los siguen 39 programas para empresas Tractoras.

En los primeros siete meses de 2008, a través de los distintos programas de atención a los segmentos empresariales, se apoyaron a 120 mil MiPyMEs y se generaron 50 mil empleos, que sumados a los resultados obtenidos en 2007, se han atendido a 421,795 MiPyMEs y creado 177,130 nuevos empleos.

1) Primer Segmento: Emprendedores

El **Programa Nacional de Nuevos Emprendedores** busca: 1) promover e impulsar la cultura y el desarrollo empresarial que resulten en la creación de micro y pequeñas empresas a través de la Red Nacional de Incubadoras, y 2) fomentar que las empresas ya constituidas sean más rentables y productivas mediante la identificación de programas de intervención empresarial especializada.

Tabla 2-6 Monto de las aportaciones del FONDO PYME por programa (2008)

PROGRAMA	# de Programas	APORTACIONES							EMPRESAS	NUEVAS	EMPLEO	
		FONDO PYME (Secretaría de Economía)	Gobierno Estatal	Gobierno Municipal	Sector Académico	Sector Privada	Otros	TOTAL			CONSERVADO	GENERADO
Proyectos Estratégicos	3	\$ 1,186,732,448.00	\$ 30,690,000.00			\$ 470,580,000.00		\$ 1,688,002,448.00	20,070		1,758	
Proyectos Productivos	2	\$ 400,000,000.00				\$ 64,000,000.00		\$ 464,000,000.00	691		3,878	1,582
Incubadoras	4	\$ 164,388,828.00					\$ 134,316,154.00	\$ 298,704,982.00		4,066		8,340
TECHBA	4	\$ 83,825,000.00	\$ 7,910,000.00			\$ 74,452,000.00		\$ 171,535,559.00	1,454		16,457	2,618
Francías	5	\$ 81,997,257.00				\$ 82,523,039.00		\$ 165,790,870.00	535	220	568	1,540
Mitortilla	2	\$ 51,567,725.00				\$ 2,221,800.00		\$ 54,800,377.00	3,500		5,250	
Extensioismo	3	\$ 45,085,509.00					\$ 5,000,000.00	\$ 50,085,509.00	21,300		8,400	
Tractoras	12	\$ 39,736,712.00	\$ 3,095,924.00	\$ 250,000.00	\$ 130,500.00	\$ 25,573,378.00		\$ 68,786,514.00	1,996		9,131	241
Consultoría y Capacitación	17	\$ 37,296,885.00	\$ 16,968,510.00	\$ 136,000.00		\$ 21,328,198.00		\$ 83,609,856.00	2,171	10	5,496	1,262
Aceleradoras Nacionales	3	\$ 31,324,705.00	\$ 10,325,325.00			\$ 43,922,840.00		\$ 85,572,870.00	334		5,730	1,528
Mexico Emprende	3	\$ 25,884,829.00					\$ 375,000.00	\$ 26,259,829.00	671		2,071	
Integradoras	17	\$ 22,015,250.00	\$ 4,798,500.00			\$ 1,807,300.00		\$ 28,981,050.00	600	11	673	20
Moderniza	1	\$ 15,000,600.00				\$ 8,957,800.00		\$ 38,939,000.00	1,874		1,874	
Oferta Exportable	4	\$ 14,580,957.00	\$ 10,205,150.00			\$ 5,952,932.00		\$ 30,739,039.00	246		7,641	
Foros y Eventos	16	\$ 13,516,140.00	\$ 6,686,236.00	\$ 370,079.00		\$ 6,848,278.00		\$ 27,912,521.00	14,022			
Capital Semilla	1	\$ 10,000,000.00				\$ 1,500,000.00		\$ 11,500,000.00	30			60
Innovación Tecnológica Emprendizos	2	\$ 9,564,985.00	\$ 2,103,500.00			\$ 51,750.00		\$ 19,574,352.00	1015		12,050	
Marginadas	1	\$ 6,000,000.00	\$ 12,000,000.00			\$ 904,000.00		\$ 18,904,000.00	1	1		240
Fortalecimiento de IFNB	6	\$ 5,733,296.00	\$ 1,767,877.00			\$ 1,602,500.00		\$ 12,401,031.00	113		843	2
Emprendedores	3	\$ 2,149,406.00	\$ 1,204,656.00	\$ 50,000.00	\$ 745,000.00	\$ 149,150.00		\$ 4,298,212.00	16			
Proyecto Estatales	4	\$ 2,037,398.00	\$ 2,599,398.00			\$ 399,600.00		\$ 5,036,396.00	72		25	
SA-RE	3	\$ 1,911,432.00	\$ 1,467,978.00	\$ 1,309,843.00				\$ 4,689,253.00	4917	1904	20	1399
Parques Industriales	1	\$ 200,000.00				\$ 600,000.00		\$ 800,000.00	20			
Total		\$ 2,250,549,362.00	\$ 111,823,054.00	\$ 2,115,922.00	\$ 875,500.00	\$ 813,354,565.00	\$ 182,205,265.00	\$ 3,360,923,668.00	75648	6212	81865	18832

Fuente: Secretaría de Economía

Tabla 2-7 Propósito y escala del Programa de Apoyo a las PyMEs (1)

Segmento 1: Emprendedores	Programa Nacional de Nuevos Emprendedores	
Programa de Apoyo a Jóvenes Emprendedores	Descubrir potenciales jóvenes emprendedores a través de promoción y campañas, y recomendarlos a incubadoras.	1,000 emprendedores (Resultado del periodo 1-7/2008)
Sistema Nacional de Incubación de Empresas	Apoyar la creación de empresas a través de las 420 incubadoras en todo el país.	5,534 empresas (Resultado del periodo 1/2007 – 7/2008)
Programa de Capital Semilla PyME	Apoyar la creación de empresas a través de la inversión o del financiamiento con bajos intereses.	530 empresas (Expectativa para 2008)
Capacitación y consultoría	Ofrecer capacitación y consultoría relacionada a la administración, y estimular la creación de empresas así como su desarrollo.	6,185 empresas 7,161 empresas (COMPITE) (Resultado del periodo 1-8/2008)

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio con base en los datos proporcionados por la Secretaría de Economía.

En materia de creación de empresas, de enero a julio de 2008 se obtuvieron los siguientes resultados:

Con base en el Programa de Apoyo a Jóvenes Emprendedores se fortaleció la cultura empresarial de aproximadamente 1,000 emprendedores a través de una campaña de promoción, difusión y sensibilización en el Estado de Chiapas, así como la transferencia de un modelo para el desarrollo de emprendedores a 16 instituciones educativas. En esas ocasiones, se aportaron recursos del FONDO PYME por 974,400 pesos (en 2007 no había proyectos de este tipo). Con este programa se tiene previsto abarcar todos los estados del país y promover e impulsar la cultura y desarrollo empresarial de los jóvenes que cuentan con iniciativas productivas pero no disponen de los medios o el conocimiento para convertirla en una empresa. Los emprendedores con potencial se canalizarán a la incubadora para que se materialicen en empresas formales. Se espera al final de 2008 haber atendido a 50 mil jóvenes.

Se apoyó la constitución de 50 nuevas incubadoras, la creación de 2,344 empresas y la generación de 4,688 empleos con la realización de dos proyectos en el marco del Sistema Nacional de Incubación de Empresas a los que el FONDO PYME canalizó recursos por 110.3 millones de pesos. Como resultado de estas acciones, en comparación al mismo periodo de 2007, los impactos en las MiPyMEs se incrementaron: el número de empresas se multiplicó por 10, el empleo por 11 y la cantidad de recursos canalizados en 12.9 veces. Con estos apoyos, el Sistema Nacional de Incubación de Empresas cuenta con 420 incubadoras que han posibilitado que entre

el 1o. de enero de 2007 y julio de 2008 se hayan creado 5,534 empresas y 11,340 nuevos empleos.

A través del Programa de Capital Semilla PyME, la Secretaría de Economía otorgó 10 millones de pesos para la atención de 30 proyectos egresados del Sistema Nacional de Incubación de Empresas para el arranque y consolidación de nuevos negocios. Al cierre de 2008 se espera canalizar 120 millones de pesos para atender 530 empresas que se prevé generen al menos 1,760 nuevos empleos, porcentajes 10% y 2.3% superiores a lo alcanzado en todo el año 2007.

En lo relativo a capacitación y consultoría se realizaron las siguientes acciones:

De enero a julio de 2008 se apoyaron 10 proyectos con una aportación de 89.2 millones de pesos para una cobertura de 6,185 MiPyMEs beneficiadas con servicios de capacitación y consultoría mediante intervenciones en las empresas (en sus líneas de producción, en la gestión empresarial o en el sistema administrativo) para mejorar sus procesos, que impulsaron la generación de 1,220 empleos, así como la creación de 10 empresas. Comparado con el mismo periodo de 2007, el número de proyectos pasó de 3 a 10, el número de empresas beneficiadas aumentó 197.9% y los recursos lo hicieron en 305.8% en términos reales. Asimismo, respecto a la situación relacionada a la capacitación y formación de consultores usando el FONDO PYME, los detalles aparecen en 4.1 “Proyecto de formación de consultor para las PyMEs” y en la Tabla 4-2.

El Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE) amplió los servicios de capacitación y consultoría a un mayor número de MiPyMEs en operación que aspiran incrementar su competitividad, productividad, calidad y responsabilidad social. En el periodo enero-agosto de 2008, el Comité proporcionó 10,310 servicios a 7,161 MiPyMEs, en los que participaron 48,401 empleados y empresarios, con un total de 173,198 horas de consultoría y capacitación. Estos resultados representaron variaciones de 110% (servicios), 96% (número de empresas), 118% (número de empleados y empresarios) y 100% (horas de consultoría) con relación a lo obtenido en el mismo periodo de 2007, respectivamente.

Se aplicó un taller de reingeniería de procesos en 2,266 unidades productivas a fin de mejorar su gestión empresarial o sus procesos productivos, lo que representó un incremento de 199% comparado con el mismo periodo de 2007, debido a la respuesta favorable ante una mayor

demanda de servicios. Como resultado de las mejoras incorporadas en las unidades productivas, estas incrementaron su productividad en un promedio de 64% respecto a las prácticas previas del taller.

Adicionalmente, a través de COMPITE, se atendieron a 139 empresas en materia de consultoría para que adoptaran un sistema de aseguramiento de la calidad; 2,917 recibieron cursos de capacitación para mejorar sus habilidades administrativas, y 324 se beneficiaron con servicios de consultoría a fin de certificarse en responsabilidad social.

2) Segundo Segmento: Microempresas

El **Programa Nacional de Microempresas** promueve la productividad y el desarrollo de productos en las empresas tradicionales con mayor impacto en la conservación y generación de empleo.

Tabla 2-8 Finalidad y escala del Programa de Apoyo a las PyMEs (2)

Segmento 2: Microempresas	Programa Nacional de Microempresas	
Mi Tortilla	Apoyar la modernización de la industria tortillera.	3,988 empresas (Resultado del periodo 9/2007-8/2008)
Mi Tienda	Apoyar la modernización de tiendas de alimentos y de abarrotes.	2,500 empresas (Resultado del periodo 10/2007-8/2008)
Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE)	Apoyar la mejora de la eficiencia a través de proporcionar a los micro y pequeños empresarios el entrenamiento para mejorar sus capacidades.	—

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio con base en los datos proporcionados por la Secretaría de Economía

Con el inicio de operaciones en agosto de 2007 del Programa Nacional de Modernización de la Industria de la Masa y la Tortilla (Mi Tortilla), creado con el consenso de los actores de la cadena maíz-tortilla, se dieron pasos firmes para la modernización de esta industria.

Entre septiembre de 2007 y agosto de 2008, Mi Tortilla contribuyó a la modernización de 3,988 unidades productivas de la industria de la masa y la tortilla en las 32 entidades federativas y contribuyó a la conservación de 9,970 fuentes de trabajo.

En octubre de 2007 inició la prueba piloto del segundo programa para microempresas tradicionales, el Programa Integral para Tiendas de Abarrotes y Misceláneas (Mi Tienda)³ orientado con un enfoque empresarial para que los negocios puedan crecer y consolidarse, el cual ha alcanzado una cobertura nacional en 2008.

Entre octubre de 2007 y agosto de 2008, Mi Tienda dio cobertura a 2,500 negocios de abarrotes y misceláneas y contribuyó a la conservación de 5,750 fuentes de empleo.

Los programas Mi Tortilla y Mi Tienda han contribuido a la incorporación de los proveedores de insumos, bienes y servicios a la estrategia de mejorar las condiciones empresariales y oportunidades de negocio de las microempresas mediante la aplicación de innovaciones tecnológicas y tecnologías alternativas.

Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE) es un programa que tiene como objetivo promover la competitividad de las MiPyMEs a través de entrenamientos y remodelación de tiendas, apoyando a los emprendedores que aspiran empezar un negocio. En PROMODE se ofrecen entrenamientos de las siguientes áreas:

Formación básica de emprendedores: teniendo como objetivo a las personas que quieran empezar un negocio, se realiza la capacitación respecto a cómo plantear un plan de negocios.

- Capacitación genérica (primera fase): contabilidad, compras, administración de inventario, mercadotecnia, administración y toma de decisiones.
- Capacitación genérica (segunda fase): análisis de la competencia, investigación de mercado, administración estratégica.

3) Tercer Segmento: Pequeñas y Medianas Empresas.

El **Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento para las PyMEs**⁴ tiene como objetivo: 1) Asegurar que las empresas y los emprendedores con un proyecto productivo accedan en condiciones competitivas al financiamiento del sistema financiero; y 2) Promover y difundir entre empresarios y emprendedores este esquema de apoyo, mediante foros y eventos donde se ofrecen soluciones puntuales a sus necesidades específicas.

³ Mi Tienda es un programa orientado a modernizar las tiendas de abarrotes y misceláneas (496,845 unidades) para que sus negocios, en muchos casos de supervivencia, se conviertan en negocios con espíritu empresarial que puedan crecer y consolidarse.

⁴ El Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento para las PyMEs se establece específicamente a través de garantías, fortalecimiento de instituciones intermediarias de financiamiento especializado, extensionismo, capital semilla, proyectos productivos, franquicias, y fortalecimiento de programas de acceso a financiamientos.

Tabla 2-9 Finalidad y escala del Programa de Apoyo a las PyMEs (3)

Segmento 3: Pequeñas y Medianas Empresas	Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento para las PyMEs	
Sistema Nacional de Garantías (SNG)	El fondo garantiza parcialmente los riesgos de financiamiento que las entidades financieras corren, para relajar el entorno financiero de las PyMEs.	255,476 empresas (Resultado del periodo 7/2002-6/2008)
Programa Nacional de Extensionismo Financiero	Apoyar los trámites de financiamiento de las PyMEs mediante diagnóstico y asesoría llevados a cabo por consultores para financiamiento (Extensionistas).	12,300 empresas (Estimado del periodo 1-7/2008)
Programa de Apoyo a las Empresas Afectadas por Desastres Naturales	Prestar apoyo monetario directo e indirecto (garantías) a empresas afectadas por desastres naturales, como apoyo de emergencia.	Apoyo directo: 25,178 empresas Apoyo indirecto: 3,368 empresas (Resultado del periodo 9/2007-7/2008)
Proyectos Productivos	Ofrecer financiamiento para proyectos que contribuyan a fortalecer la competitividad, tales como el fomento a cadenas productivas o la modernización.	580 casos (Resultado del periodo 1-6/2008)
Fortalecimiento de Intermediarios de Financieros Especializados	Prestar apoyo técnico a intermediarios financieros no bancarios, para mejorar la formación de juicios referente al financiamiento para las MiPyMEs.	106 empresas (Resultado del periodo 1-6/2008)
Programa de fomento al sector privado de Nacional Financiera (NAFINSA)	Ofrecer financiamiento o garantías a las MiPyMEs que tengan dificultades en conseguir fondos mediante el sistema de financiamiento.	111,394 empresas (Estimado para 1-6/2008)

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio con base en los datos proporcionados por la Secretaría de Economía.

Para facilitar el acceso al financiamiento a las MiPyMEs que cuentan con un proyecto productivo, la Secretaría de Economía canalizó 1,665.1 millones de pesos en los primeros siete meses de 2008, esto es 496.2% más en términos reales respecto al mismo lapso de 2007, en beneficio de 65,733 pequeñas y medianas empresas y una generación de 38,398 nuevos empleos formales. Los resultados po progrma fueron los siguientes:

Tabla 2-10 Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento para PyMEs, 2007-2008

Programa	Enero-julio 2007			Enero-julio 2008 *3			Tasa de crecimiento (%)		
	Aportación de la SE (Millones de pesos)	Número de MiPyMEs	Nuevos empleos	Aportación de la SE (Millones de pesos)	Número de MiPyMEs	Nuevos empleos	Aportación de la SE *1	Número de MiPyMEs	Nuevos empleos
Garantías	246.2	18,140	10,884	700 *4	51,598	25,458	176.8 *5	184.4	133.9
Fortalecimiento a Intermediarios Financieros Especializados	0.7	54	n.a	2.1	106	n.a	187.4 *5	96.3	-
Extensionismo	20.6	8,826	n.a	40.0	12,300	n.a	85.7 *6	39.4	-
Capital Semilla	-	-	-	10.0	30	60	-	-	-
Proyectos Productivos	-	-	-	400.0	691	2,900	-	-	-
Franquicias	-	-	-	80.0	142	1,320	-	-	-
Fortalecimiento a Programas de acceso al financiamiento	-	-	-	433.0	866	8,660	-	-	-
Total	267.5	27,020	10,884	16651	65,733	38,398	496.2 *2	143.3	252.8

Nota:

- *1 La variación fue calculada con base en la variación del índice nacional de precios al consumidor promedio enero-julio de cada año
- *2 La variación corresponde a la variación real y fue calculada con base en los montos reales 2008 para cada programa
- *3 Para 2008 datos al mes de junio
- *4 De 700 millones de pesos, 300 millones de pesos se emplearon para impulsar los esquemas de financiamiento masivo hacia las MiPyMEs en condiciones preferenciales. Con el remanente, se instrumentarán en el tercer trimestre de 2008 programas de garantías sectoriales.
- *5 La variación corresponde a la variación real y fue calculada con base en la variación del índice nacional de precios al consumidor promedio enero-junio de cada año.
- *6 La variación corresponde a la variación real y fue calculada con base en la variación del índice nacional de precios al consumidor promedio enero-junio de cada año.

Fuente: Secretaría de Economía

En cumplimiento a las 10 medidas presidenciales para impulsar la actividad productiva, la inversión y el empleo, dadas a conocer a través del Programa de Apoyo a la Economía, entre enero y junio de 2008 la Secretaría de Economía canalizó 700 millones de pesos a través del Sistema Nacional de Garantías (SNG). Con estos recursos se diseñan, instrumentan y apoyan programas que facilitan a las MiPyMEs con un proyecto productivo viable el acceso en términos competitivos al financiamiento del Sistema Financiero Nacional.

Estos recursos se orientaron a impulsar masivamente el otorgamiento del crédito a nivel nacional en mejores condiciones y mayor accesibilidad, oportunidad y competitividad, para que las 51,598 micro, pequeñas y medianas empresas accedan a una derrama crediticia en el primer

semestre de 2008 de 8,899.4 millones de pesos, lo que significó incrementos de 184.4% en el número de MiPyMEs con acceso a créditos y de 21.2% en la derrama crediticia en términos reales respecto a igual periodo de 2007, así como avances del 92.1% y 63.6%, respectivamente, con relación a las metas programadas para 2008.

Tabla 2-11 Sistema Nacional de Garantías (2007-2008)

Unidad: pesos

Concepto	Datos Anuales		Enero-junio		
	Observado 2007	Meta 2008	2007	2008	Variación % anual
Secretaría de Economía *2	856.0	700	246.2	700	172.3
Otros organismos intermedios	65.5	-	30.7	-	No aplica
Derrama Crediticia	14522.6	14,000.0	7,033.3	8,899.4	212
Proyectos apoyados	7.0	-	4	0	No aplica
MIPYMEs beneficiadas	70,114	56,000	18,140	51,598	1,844
Total de recursos comprometidos *1	921.5	700	276.9	700	142.1

Nota:

Unidad: Millones de pesos

*1 La variación porcentual corresponde a la variación real y fue calculada con base en la variación del índice nacional de precios al consumidor promedio enero-junio de 2008 respecto al mismo período de 2007

*2 Los recursos para 2008 se canalizaron en el lapso de enero-junio, de los cuales 300 millones de pesos entraron en operación bajo un esquema de garantía con la banca comercial y los restantes 400 millones de pesos se canalizarán durante el tercer trimestre.

Fuente: Secretaría de Economía

Al término de junio de 2008, el 42.9% de los recursos canalizados por la SE al SNG, es decir, 300 millones de pesos, entró en operación bajo un esquema de garantía con la banca comercial.

El restante 57.1%, que equivale a 400 millones de pesos, se canalizarán a programas que detonen el crédito a favor de las MiPyMEs en el tercer trimestre de 2008, y se espera que beneficien al menos a 16 mil empresas. El mecanismo de subasta consiste en que, una vez definidos los esquemas por parte de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, apoyar las propuestas que se presenten por parte de la banca comercial que ofrezcan mayor multiplicación de recursos en favor de las MiPyMEs, así como mejores condiciones crediticias.

Desde el inicio del SNG en julio de 2002 y hasta junio de 2008 se han otorgado por parte del sistema financiero, 403,409 créditos a 255,467 MiPyMEs por un monto de 85,640 millones de pesos.

Programa Nacional de Extensionismo Financiero (Acompañamiento Empresarial). La coordinación de acciones entre la Secretaría de Economía y los gobiernos estatales y organismos empresariales bajo el esquema del extensionismo financiero permitió ejercer, al mes de julio de 2008, recursos por 40 millones de pesos para atender con servicios de diagnóstico y asesoría en la gestión de crédito a 12,300 emprendedores y MiPyMEs, cuyos servicios no representaron ningún costo para los empresarios en 29 entidades federativas (los estados no incluidos son Nuevo León, San Luis Potosí y Yucatán).

Programa de Apoyo a Empresas Afectadas por Desastres Naturales fue un programa de contingencias creado en 2007 por la Secretaría de Economía para brindar atención oportuna a las MiPyMEs afectadas por desastres naturales y favorecer la reactivación económica de las regiones dañadas por desastres naturales. Su presupuesto fue de 100 millones de pesos en 2008 para acciones preventivas, aunque la ocurrencia de las contingencias determinara los recursos a ocupar. Entre septiembre de 2007 y julio de 2008, la misma Secretaría aportó 631 millones de pesos, a través de dos esquemas:

- Se emplearon 226 millones de pesos como apoyo directo, beneficiando a 25,178 MiPyMEs.
- Asimismo, mediante el esquema de garantías, se asignaron 405 millones de pesos y beneficiaron a 3,368 MiPyMEs.

Las entidades federativas apoyadas fueron: Coahuila, Quintana Roo, Veracruz, Tabasco y Zacatecas. Destaca el apoyo al Estado de Tabasco, con un monto de 550 millones de pesos, en atención de más de 24 mil MiPyMEs con base en 2 esquemas arriba mencionados.

- Para apoyar a cada empresa afectada con 10 mil pesos, se asignaron 205 millones de pesos y se beneficiaron a más de 20,500 MiPyMEs.
- Asimismo, se facilitó el acceso al crédito a las MiPyMEs afectadas, y para mejorar las condiciones de crédito, se asignaron 345 millones de pesos a través del Programa de Garantías.

Programa de Apoyo a Proyectos Productivos facilitó el acceso al financiamiento a las MiPyMEs con proyectos productivos y de infraestructura, a efecto de que incidan en el fomento e integración de cadenas productivas, incrementen su competitividad, promuevan su fortalecimiento y generen negocios de alto valor agregado, a partir de la aplicación de conocimientos y avances tecnológicos.

Entre enero y junio de 2008, la Secretaría de Economía operó, mediante este Programa, recursos por 400 millones de pesos que representan el 100% de la meta para este año, a los cuales se adicionaron 64 millones de pesos aportados por el sector privado. Al mes de junio, este programa comprometió apoyos a 580 proyectos de MiPyMEs que contribuyeron a la conservación de 5,800 empleos y la generación de 2,900 nuevas fuentes de trabajo, que aumentarían conforme se vayan ejecutando los proyectos y el programa recupere el financiamiento otorgado para su operación. El porcentaje de estos resultados respecto a 2007 representa alrededor de 130% tanto en proyectos como en empleos.

En el área de Fortalecimiento de Intermediarios Financieros Especializados, durante el primer semestre de 2008, el FONDO PYME operó 2.1 millones de pesos destinados a los servicios de consultoría y asistencia técnica otorgada por instituciones educativas, asociaciones civiles y consultorías privadas para la capacitación de directivos de 106 entidades de fomento, con el objetivo de lograr una mejor toma de decisiones en el otorgamiento de créditos a las MiPyMEs. El monto operado fue 187.4% superior en términos reales a los 0.7 millones de pesos otorgados en el mismo periodo de 2007.

Programa de fomento al sector privado de Nacional Financiera (NAFINSA). Se fundamenta en la orientación del crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas no atendidas por el sistema financiero, a través del diseño de productos que apoyen a las empresas en todo su ciclo de desarrollo. Al respecto, NAFINSA otorgó recursos por 111,394 millones de pesos de enero a junio de 2008, equivalente al 48.4% de avance de la meta anual y 14% más en términos reales que los recursos asignados en el mismo periodo del año anterior.

Tabla 2-12 Financiamiento para el Desarrollo Empresarial Otorgado por NAFINSA, 2007-2008 *1

Concepto	Datos anuales		Enero-junio		
	Observado 2007	Meta 2008	2007	2008 *3	Variación % Real anual*2
Micro	83,103	90,893	36,013	43,453	15.6
Pequeña	47,141	51,560	21,426	23,190	3.7
Mediana	45,478	49,741	21,140	23,929	8.4
Grande	34,566	37,806	14,981	20,822	33.1
Total por estrato de empresas	210,288	230,000	93,560	111,394	14.0
Industria	98,227	107,434	42,929	49,123	9.6
Comercio	74,048	80,989	34,181	40,306	12.9
Servicios	38,013	41,577	16,450	21,965	27.9
Total por sectores de actividad	210,288	230,000	93,560	111,394	14.0

Nota:

*1 Incluye tamaño de empresas y créditos de sectores así como garantías y crédito inducido.

*2 La variación porcentual corresponde a la variación real y fue calculada con base en la variación del índice nacional de precios al consumidor promedio enero-junio de cada año.

*3 Cifras preliminares

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Los recursos apoyaron a 397,100 beneficiados con crédito y garantías, que representan el 46% de la meta anual, y se ubicó en un nivel superior en 65% al de igual periodo del año anterior.

Por tipo de actividad, el 44.1% se canalizó al sector industrial, 36.2% al comercio y el 19.7% al sector servicios. Estos resultados superan en términos reales a lo otorgado a dichos sectores en el mismo periodo de 2007, en 9.6%, 12.9% y 27.9%, respectivamente.

Por tamaño de las unidades productivas beneficiadas el 96% correspondió a microempresas, el 3% a pequeñas y el restante 1% a medianas y grandes empresas.

En materia de promoción y difusión empresarial, se obtuvieron los siguientes resultados:

Del 5 al 9 de noviembre de 2007 se realizó la Semana Nacional PyME en la Ciudad de México, en la cual participaron 1 mil empresas e instituciones públicas y privadas y se promovió la oferta de programas y esquemas de impulso a la creación o consolidación de empresas ante 70,905 emprendedores y empresarios asistentes. Los asistentes a la Semana

conocieron los programas que se han desarrollado para atender sus necesidades específicas. En el mes de noviembre del año 2008 se realizó la edición 2008 de la Semana Nacional PyME.

En el periodo enero-julio de 2008 se realizaron 14 eventos para la promoción de la formación empresarial donde participaron 3,760 MiPyMEs y 940 emprendedores. Durante 2008, se tiene contemplado llevar a cabo 40 foros para promover la formación empresarial.

4) Cuarto Segmento: Empresas Gacela

El **Programa Nacional de Empresas Gacela** tiene como propósito identificar y apoyar a las pequeñas y medianas empresas con mayor capacidad y potencial de crecimiento para impulsar su desarrollo y consolidación para que se conviertan en empresas generadoras de empleos de alto valor agregado.

Tabla 2-13 Finalidad y escala del Programa de Apoyo a las PyMEs (4)

Segmento 4: Empresas Gacela	Programa Nacional de Empresas Gacela	
Fondo de Innovación Tecnológica (FIT)	Aportar fondos para proyectos de innovación y de desarrollo de tecnología.	112 proyectos (Resultado del 2007)
Programa de Aceleración de Empresas	Acelerar el crecimiento de las empresas, proporcionándoles servicios de consultoría mediante las 29 Aceleradoras en el interior y exterior del país.	2,004 empresas (Estimado para el periodo de 1-7/2008)
Programa Nacional de Franquicias (PNF)	Apoyar a que las empresas exitosas desarrollen franquicias y ofrecer oportunidades de nuevos negocios a emprendedores.	93 empresas (Resultado del periodo de 1-6/2008)
Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)	Preparar un padrón de empresas en internet a través de las cámaras de industria y comercio para promover la vinculación entre las empresas.	676,116 empresas registradas (Resultado del 7/2008)
E-Bay (Programa MXPORING)	Proporcionar una plataforma en línea para ventas de exportación de productos mexicanos.	37 empresas publicadas (Resultado del 7/2008)

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio con base en los datos proporcionados por la Secretaría de Economía.

En 2007 y como resultado de la 1a. convocatoria 2007 del Fondo de Innovación Tecnológica (FIT), se apoyaron 34 proyectos de innovación y desarrollo tecnológico con recursos por 118.4 millones de pesos en beneficio de 34 personas, principalmente de los sectores eléctrico y electrónico, química y petroquímica y agroindustria.

En diciembre de 2007 se publicó la 2a. Convocatoria 2007, misma que cerró el 15 de febrero de 2008. Como resultado de la evaluación realizada a los proyectos presentados, se aprobó otorgar recursos por 207.2 millones de pesos para la ejecución de 78 proyectos que contribuirán a la innovación y desarrollo tecnológico de empresas de las ramas industriales de: tecnologías de la información, alimentos y agroindustria, eléctrico y electrónico, metalmecánica, alimentos y salud, química y petroquímica, automotriz y aeronáutica.

La Convocatoria de 2008 se cerró el 30 de julio del mismo año; se recibieron 183 proyectos que requieren apoyos por un monto de 516.8 millones de pesos.

A través del Programa de Aceleración de Empresas, de enero a julio de 2008, se aprobaron cinco proyectos por un monto de 42.9 millones de pesos (los cuales sumados a los recursos otorgados en 2007 significaron un total de 200 millones de pesos) en apoyo a la creación de ocho nuevas aceleradoras (seis nacionales en Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco y Michoacán, y dos internacionales en Estados Unidos de America) y el fortalecimiento de dos ya existentes, la atención de 299 empresas y la generación de 1,998 empleos; lo que significa incrementos de 50% tanto en el número de proyectos como en el monto de los recursos, 24.2% en empresas y 68.9% en generación de empleo, con relación al mismo periodo de 2007.

La red de 29 aceleradoras (23 a nivel nacional y seis a nivel internacional, operan como organizaciones de consultores especializados de base tecnológica) atendió 2,004 empresas para incrementar sus ventas y apoyar la generación de más empleos, con asesorías sobre la incorporación de mejoras en procesos, productos, imagen y modelos de negocios, además de la promoción de contactos para facilitar su acceso a los mercados internacionales de tecnología y a los fondos de capital de riesgo nacionales e internacionales. En este marco se incidió en la generación de 7,500 empleos y la conservación de 32,130 fuentes de trabajo.

Programa Nacional de Franquicias (PNF), que con el propósito de poner al alcance de más mexicanos la posibilidad de emprender un negocio con el apoyo y la experiencia de una empresa exitosa, inició en octubre de 2007 y en el primer semestre de 2008 se destinaron 80 millones de pesos para el desarrollo del programa, 42.5% de la meta para el año. Con estos recursos se atendieron 142 empresas que buscan convertirse en franquicias y se espera generar 220 puntos de venta, una vez que concluya la transferencia del modelo de franquicias ya existentes. Al mes de junio concluyó la constitución de 93 empresas como franquiciatarias que generaron 1,320 nuevas fuentes de trabajo y se establecieron 122 puntos de venta que crearon 1,080 nuevos empleos.

El Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) tiene como objetivo integrar y mantener actualizado el padrón empresarial más grande y completo del país, en cumplimiento a lo establecido en la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones. La operación del SIEM se realiza a través de Internet, y el padrón empresarial se capta a través de 226 cámaras de industria y de comercio del país. Es un elemento básico para la promoción del desarrollo de las MiPyMEs, ya que permite generar contactos de negocios entre empresas, integrar cadenas productivas, así como el conocimiento de la distribución y localización de las actividades económicas. Al mes de julio de 2008, el padrón del SIEM cuenta con 676,116 empresas registradas y recibió 11,875,484 consultas. Lo anterior, significó 106.4% y 89.1% empresas registradas y consultas, respectivamente, con relación al de 2007.

E-Bay (Programa MXPORING) es un programa que tiene como objetivo vender en línea a otros países productos fabricados por PyMEs mexicanas. Actualmente está en fase de proyecto piloto, y aunque sus exportaciones son prácticamente solo a los Estados Unidos, en el futuro se planea hacer exportaciones a Europa, Sudamérica, y Asia. De los fondos para su funcionamiento, 7 millones de pesos salen del FONDO PYME de la Secretaría de Economía, y 7 millones de pesos salen de Hemisferio Net (empresa privada). Hasta la fecha hay 37 empresas publicadas en la plataforma de E-Bay, y 148 empresas que se planean publicar en ella.

5) Quinto Segmento: Empresas Tractoras

A través del **Programa Nacional de Empresas Tractoras** se fortalecen las cadenas de valor, integrando a las MiPyMEs con potencial de crecimiento como proveedoras de las grandes empresas tractoras.

Tabla 2-14 Finalidad y escala del Programa de Apoyo a las PyMEs (5)

Segmento 5: Empresas Tractoras	Programa Nacional de Empresas Tractoras	
Desarrollo de Proveedores	Fortalecer las cadenas de valor e incrementar el valor agregado, a través de conexiones apropiadas entre las empresas tractoras y las MiPyMEs.	19 empresas tractoras 965 empresas de soporte y de distribución (Resultado de 1-7/2008)
Programa de Empresas Integradoras	Mediante el esquema de integradora, fomentar la formación de grupos empresariales y propiciar la reactivación regional.	35 empresas (Resultado del periodo 1-7/2008)
Parques PyME	Promover el fortalecimiento de la red productiva mediante la integración geográfica en ventajas de infraestructura y servicios.	187 lugares 3,882 empresas (Resultado del 6/2008)
Programa de Oferta Exportable PyME	Apoyar las actividades de exportación de las PyMEs, a través de capacitación, consultoría y promoción entre otros, que se otorgan mediante los centros de exportación para las PyMEs así como las instituciones para promover la oferta exportable.	62 puntos de apoyo 3,928empresas (Resultado de 1-7/2008)
Programa Integral de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas, Centro Empresarial México- Unión Europea (PIAPYME)	Ofrecer asistencia técnica, capacitación e información a las PyMEs para fortalecer su competitividad en exportación.	122 empresas (Resultado del periodo de 1-6/2008)
Programa de Desarrollo Sectorial	Fomentar un desarrollo sectorial integral que contribuya de manera estratégica al incremento del valor agregado, creación de empleos y desarrollo regional.	4,486empresas (Resultado del periodo de 9-12/2007)

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio con base en los datos proporcionados por la Secretaría de Economía.

De enero a julio de 2008 el programa atendió a 19 empresas tractoras así como a 965 MiPyMEs proveedoras o distribuidoras (15 tractoras y 919 MiPyMEs más de ambas que en el mismo lapso de 2007, respectivamente), que, a su vez, se beneficiaron de la incorporación de planes de mejoras en los procesos de comercialización y distribución.

El Programa de Empresas Integradoras continuó el fomento de los esquemas de agrupamiento empresarial que influyen en el desarrollo regional a través de acciones conjuntas

en las formas de comprar, producir y vender a fin de hacer posible la venta de productos diferenciados en calidad, precio y oportunidad de entrega. De enero a julio de 2008, se formaron 35 empresas integradoras en beneficio de 324 MiPyMEs con un capital social inicial de 4.4 millones de pesos, que han contribuido a la generación de 3,213 empleos directos e indirectos en 17 estados de la república.

La Secretaría de Economía apoyó la integración de las MiPyMEs en espacios geográficos estratégicamente diseñados como Parques PyME, con una oferta de infraestructura y servicios a fin de que las empresas que se instalen operen en condiciones de competitividad y fortalezcan sus redes productivas.

Con el apoyo del Instituto de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), se publicó la Guía de Parques Industriales y, en coordinación con el Comité Técnico Nacional de Normalización de Parques Industriales, se actualizó la Norma Mexicana NMX-R-046-SCFI-2005 referente al establecimiento de parámetros para determinar si un desarrollo industrial puede ser catalogado como parque industrial, además de apoyar a través del FONDO PYME la verificación de 20 parques industriales en el país. El inventario nacional de Parques PyME ascendió a 187 y dio cobertura a 3,882 MiPyMEs.

El Programa de Oferta Exportable PyME, a través de los Centros Pymexporta y las Impulsoras de la Oferta Exportable apoya la incorporación y participación permanente de las MiPyMEs en las actividades de exportación con base en apoyos en materia de asistencia técnica, capacitación, consultoría especializada, promoción de mercados, comercialización, mercadotecnia y distribución internacional, a fin de fortalecer su capacidad competitiva y promover su acceso a los mercados internacionales. En el periodo enero-julio de 2008 ha brindado atención a 3,928 MiPyMEs para que cuenten con los elementos necesarios para que exporten sus productos. De este total 1,417 empresas ya exportan. Si comparamos la cifra de empresas que iniciaron su exportación en el mismo periodo de 2007 se observa que la misma se multiplicó por más de siete. Al mes de julio de 2008 la red cuenta con 62 espacios de atención empresarial a las PyMEs exportadoras y/o con potencial exportador.

En México operan 38 Centros Pymexporta y un punto de venta internacional de artesanías. En el ámbito internacional, funcionan 15 Impulsoras de la Oferta Exportable en el Extranjero (5 en EU, 1 en Canadá, 3 en Centroamérica, 3 en la UE, y 3 en China). Además, hay 8 puntos de

venta colocados de forma estratégica en estos países y/o regiones, y realizan apoyo para la comercialización y distribución para el impulso de la exportación.

El Programa de apoyo integral para las PyMEs de México-EU (PIAPYME) apoyó a fortalecer y establecer el proceso de administración, producción, venta y distribución internacional para 122 empresas. Esta cifra es 57 % superior a la del mismo periodo del año 2007.

La ejecución de Programas de Desarrollo Sectorial considera el fomento de proyectos estratégicos integrales con alto sentido de responsabilidad social de las grandes empresas, cámaras y organismos empresariales. Los esquemas de plantación estratégica otorgaron apoyos directos a fin de propiciar un efecto multiplicador de las inversiones y la conservación y generación de empleos. En el periodo septiembre-diciembre de 2007, se aprobaron 39 proyectos, con un impacto en 23,282 empleos conservados y 257 generados, en beneficio de 4,486 empresas que recibieron recursos por 791.1 millones de pesos. La meta para 2008 es apoyar al menos 40 proyectos y dictaminar 35 en el tercer trimestre.

De enero a julio de 2008 se apoyaron tres proyectos estratégicos integrales por un monto de 1,186.7 millones de pesos que atenderán 15,800 MiPyMEs a la incorporación de las cadenas de valor de su sector.

Tabla 2-15 Finalidad y escala del Programa de Apoyo a las PyMEs (6)

Centros de Atención Empresarial México Emprende	Establecer puntos de servicios de ventanilla única en todo el país y coordinar de entre los numerosos programas de apoyo el que sea óptimo para cada empresa o emprendedor.	10 sedes 400 consultores (Resultado del periodo 1-6/2008)
Programa de Empleo en Zonas Marginadas	Promover que las empresas se establezcan en las zonas marginadas, con la finalidad de crear empleos.	16 lugares 4,000 empleos (Estimado para el periodo 1-6/2008)

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio con base en los datos proporcionados por la Secretaría de Economía.

- 6) Consolidar los esquemas de apoyo a las MiPyMEs en una sola instancia.

Centro de Atención Empresarial México Emprende

Desde 2007 se trabaja en la construcción de una Red Nacional de Atención Empresarial, que en una primera etapa se denominó red nacional de ventanillas de atención, para acercar toda la oferta de programas de apoyo a las MiPyMEs y emprendedores, que permita resolver las problemáticas específicas de cada micro, pequeña y mediana empresa de manera integral y en un solo lugar, sin tener que buscar los apoyos en distintos lugares según el tipo de apoyo que requieran. Para ello, se trabajó en el análisis de las mejores prácticas a nivel mundial y nacional en materia de servicios empresariales y se logró el diseño del modelo funcional y operativo de los Centros de Atención Empresarial México Emprende.

En el primer semestre de 2008 continuaron los trabajos de elaboración del prototipo arquitectónico óptimo y se avanzó en el diseño de metodologías para consultores, extensionistas y personal operativo de los centros. Al mes de julio se capacitaron 400 consultores con la Metodología de Atención Integral, quienes prestarán servicios de asesoría a través de los Centros México Emprende.

De los 40 centros programados para ser instalados en 2008, se tiene un avance del 25%, ubicados en las entidades federativas de Aguascalientes, Baja California, Colima, Chihuahua, Jalisco, Nuevo León, Puebla, San Luis Potosí, Sinaloa, Tabasco y el Distrito Federal; todos ellos realizados en colaboración con organismos del sector privado como la CANACINTRA, la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y la Confederación de Cámaras Industriales.

- 7) Desarrollo regional y colaboración entre instituciones

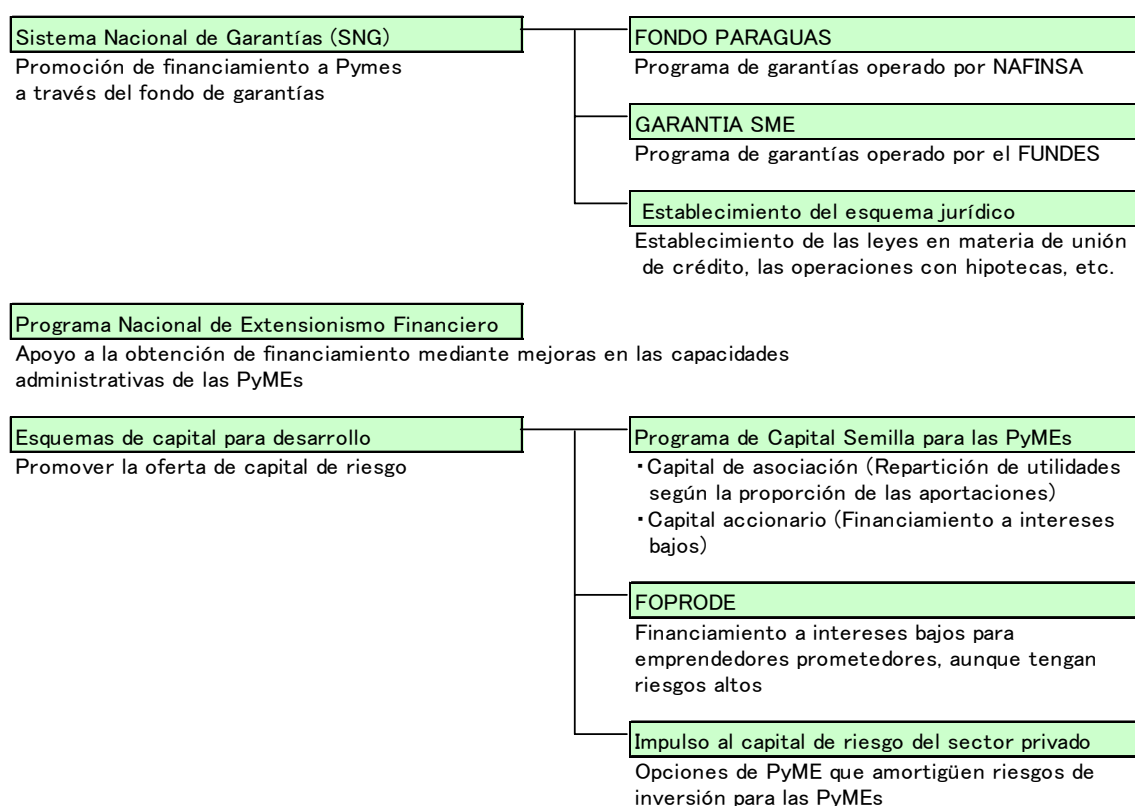
Gracias a la creación del Programa de Empleo en Zonas Marginadas se apoyaron a fortalecer 16 centros de producción, lo cual se creará 4,000 empleos formales.

2.2.3 Financiamiento a las PyMEs

En respuesta a la importancia del acceso a los recursos financieros en el crecimiento y desarrollo de las PyMEs, sobre la cual se dio énfasis en el Programa de Desarrollo Empresarial

(PDE), la Secretaría de Economía dio avances en sus trabajos de colaboración con sus instancias así como con los bancos comerciales, con la finalidad de estructurar un sistema de garantías de crédito a costos bajos. Por consiguiente, nacieron los programas tales como: “Sistema Nacional de Garantías (SNG)” para las PyMEs, “Programa Nacional de Extensionismo Financiero” y diferentes tipos de esquemas de capital para desarrollo.

Figura 2-7 Programa de Financiamiento a las PyMEs



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio con base en *SMEs in Mexico, Issues and Policies* de la OCDE (2007)

Con la finalidad de ofrecer una fuente de recursos accesible para todas las PyMEs, se tomaron las medidas tanto para el lado que ofrezca como para el que demande el financiamiento. Para el lado que lo ofrezca, con el Sistema Nacional de Garantías (SNG), se pretende extender el alcance de los instrumentos financieros destinados a las PyMEs, a partir de reducir los riesgos de financiamiento a las PyMEs mediante la creación de un fondo de garantías. Para el lado de la demanda, se da el Programa Nacional de Extensionismo Financiero que apoya a las PyMEs mejorando sus

capacidades administrativas y de control para que puedan recibir financiamiento. Al mismo tiempo, se han desarrollado muchos instrumentos financieros al fortalecerse la coordinación entre la Secretaría de Economía, sus instancias y las entidades financieras, con lo cual se han ampliado el alcance de las herramientas de financiamiento de las PyMEs.

Además, se han creado diferentes tipos de esquemas de capital para desarrollo con la finalidad de enriquecer la oferta de capital de riesgo de los sectores públicos y privados, enfocándose sobre todo a los recursos para iniciar una empresa.

(1) Sistema Nacional de Garantías (SNG)

El SNG consiste en: El programa “FONDO PARAGUAS” operado por NAFINSA y el programa “GARANTÍA SME” operado por el fondo de Fundación para el Desarrollo Sustentable (FUNDES).

El 90 % de las demandas de recursos económicos por parte de las PyMEs se destina al capital de trabajo y la mayoría del financiamiento con garantías es de corto plazo.

NAFINSA, junto con los bancos comerciales, consolidó la función intermediaria financiera y simplificó los trámites de pago por subrogación, de tal manera que mayor número de PyMEs pudiera recibir financiamiento bancario. Como resultado de lo anterior, disminuyó el costo para trámites notariales y de inscripción, además de que se redujo el costo de operación de créditos al aprovechar un modelo paramétrico y mejorarse el acceso al buró de crédito.

Tras la promulgación de la Ley de Ahorro y Crédito Popular del 2001, la Unión de Crédito también pasó a formar parte del programa de garantías. Sobre todo, UNICRECE, la Unión de Crédito fundada en 2003, jugó un papel importante al integrar los organismos intermediarios financieros y al fortalecer el financiamiento a bajo costo para las PyMEs.

La legislación sobre garantías bancarias también fue revisada en el 2003, por lo que se mejoró el mecanismo de recuperación de hipotecas por parte de las instituciones que otorgan el crédito. No obstante, el poder legal para la ejecución del contrato no ha sido suficiente debido a que los trámites legales aún causaban costos y requerían de tiempo. Con la finalidad de apoyar a cobrar los préstamos en condiciones de incumplimiento de obligaciones, en el 2005 se modificó aún más el esquema legal para operaciones de préstamos hipotecarios.

(2) Programa Nacional de Extensionismo Financiero

El Programa Nacional de Extensionismo Financiero se expandió rápidamente a partir de su fundación en el 2004 y alcanzó la cobertura nacional en los 32 entidades federativas en el 2006. Aproximadamente 1,000 asesores financieros acreditados por la Secretaría de Economía dan asesoría gratuita sobre financiamiento a más de 8,000 PyMEs (2006).

Durante la etapa previa al financiamiento, el Programa Nacional de Extensionismo Financiero produce el efecto de disminuir la percepción de riesgos por parte de los bancos, al arreglar las solicitudes de financiamiento de manera que sean aprobadas.

Primero, el asesor financiero evaluará la demanda de recursos de la PyME, seleccionará el producto de financiamiento más adecuado y apoyará al dueño de negocio en la negociación para el financiamiento. Después, el banco comercial examinará la solicitud de financiamiento de la PyME, a través de su red de sucursales a nivel nacional, para apoyar a que se haga una solicitud mejor. Como resultado, se redujo el costo para aprobación de un financiamiento.

Durante la etapa de ejecución del financiamiento, se monitorea el estado de financiamiento del primer año y se darán las asesorías para aprovechar los recursos de manera efectiva.

(3) Diferentes tipos de esquemas de capital para desarrollo

Con la finalidad de incrementar la oferta de capital de riesgo, se están empleando los medios tales como el Programa Capital Semilla PyME y el Fondo de Proyectos Productivos para el Desarrollo Económico (FOPRODE), además de las aportaciones para creación de clubes de inversión para PyMEs con fines de inducir el capital de riesgo del sector privado a las PyMEs.

El Programa de Capital Semilla se inició a finales del 2005 con un recurso destinado del FONDO PYME, por un monto de 10 millones de dólares. A través de los organismos financieros intermediarios o las incubadoras, se les otorga el fondo para fundar una empresa a aquellos emprendedores prometedores aunque carezcan de experiencias en iniciar un nuevo negocio o en conseguir algún financiamiento. El monto de apoyo varía entre US\$10,000 a US\$20,000, de acuerdo con las características del negocio de la empresa a crear.

Existen dos modalidades para proporcionar el fondo: El capital de asociación y el capital accionario. En el caso del capital de asociación, la incubadora aporta el capital como socio y al

finalizar el periodo de apoyo de 4 años como máximo, se dividirán la utilidad y la pérdida, según la proporción de las aportaciones iniciales. Con la finalidad de lograr hacer la asociación estratégica basada en el contrato con el emprendedor, la fuente de recursos se pagará al centro de incubación. Para el éxito de un capital de asociación, es importante que se de un seguimiento suficiente por parte de la propia incubadora después de proporcionar los recursos.

El capital accionario consiste en un financiamiento a un interés bajo, el cual se opera por incubadoras u intermediarios financieros no bancarios a una tasa de interés anual de 6%, y se otorga el plazo de gracia de 6 a 18 meses de acuerdo con las características del negocio de la empresa que se fundará. La condición es que el emprendedor cuente con 15 a 20% de fondos propios.

El FOPRODE es un apoyo a futuros emprendedores innovadores, el cual consiste en ofrecer financiamiento a intereses bajos para aquellos que no cuenten con experiencia en creación de empresas, ni historial crediticio, ni garantías de financiamiento o hipotecas. Se les proporcionan créditos de US\$ 25,000 a US\$ 100,000 cuyo plazo de financiamiento es de 3 a 4 años, a una tasa de interés anual de 6% con 1 año de plazo de gracia. En 2005, a través de 10 millones de dólares de recursos de FOPRODE se dio apoyo a 200 empresas. En 2006, las aportaciones del FONDO PYME al FOPRODE se duplicó, alcanzando un monto de 20 millones de dólares.

Se administra y opera por organismos intermediarios de escala nacional y se tiene participación de gobiernos regionales. Las entidades financieras regionales buscan los proyectos, los evalúan, dan aprobación oficial al contrato de financiamiento y hasta realiza la gestión y cobro de obligaciones. Las solicitudes de inversión se reciben vía internet a través de una ventanilla electrónica y se someten a evaluación.

Además, con la finalidad de estimular la afluencia de capital de riesgo del sector privado a las PyMEs, se fomenta la creación de “clubes de inversión para las PyMEs”. Para los inversionistas que pretenden obtener una alta rentabilidad al invertir en PyMEs innovadoras, el club de inversión es un medio que reduce el costo de operación y sus riesgos e incrementa su capacidad de reserva para inversiones. Para los empresarios emprendedores, el club de inversión les ofrece capital de riesgo del sector privado que de otra manera no hubiera tenido acceso al aprovechamiento de este tipo de fondos.

La reciente creación de la Opción PyME en 2006 propicia creación de clubes de inversión, y es una garantía única de inversión diseñada para que los recursos de capital de riesgo sean destinados a las PyMEs en sus etapas de fundación.

Se dirige hacia las PyMEs que se dedican a las actividades innovadoras, con alto valor agregado o con orientación hacia la exportación, o bien, aquellas PyMEs que evidentemente formarán parte de la cadena industrial. Para la inversión en este tipo de PyMEs, a los inversionistas se les cubrirán las pérdidas hasta 70% del monto aportado con US\$500,000 como máximo, mediante la opción PyME. El periodo sujeto a esta indemnización es de 3 a 5 años.

(4) Otros financiamientos a las PyMEs

1) Fondo de microfinanciamiento para mujeres en áreas rurales:

A través de este fondo, se otorgaron 58 mil microcréditos a 57 mil mujeres en áreas rurales, los cuales facilitan apoyos a sus microempresas.

2) Fondos sectoriales:

Actualmente 17 fondos sectoriales se encuentran en operación y el mismo número de dependencias e instancias del Gobierno Federal han firmado para estos fondos. A través de ello, varias Secretarías y el CONACYT invertirán 1,452 millones de pesos. Se destaca mencionar el Fondo de Cooperación Internacional en Ciencia y Tecnología (FONCICYT), el cual fue creado con la Unión Europea en diciembre de 2007. Con este marco, al mes de julio de 2008, se tienen como aportación inicial de 60 millones de pesos por parte del CONACYT y 2.5 millones de euros por parte de la Unión Europea.

Por otro lado, el Fondo de Innovación Tecnológica firmado entre la Secretaría de Economía y el CONACYT tiene la finalidad de impulsar la innovación y el desarrollo tecnológico en las MiPyMEs. Durante el segundo semestre del 2007, se abrió la segunda convocatoria de este fondo y se aceptaron 112 proyectos durante el mismo año. El monto correspondiente a lo anterior, equivale a 400 millones de pesos.

3) El Programa de Financiamiento para el Sector Turismo:

La Secretaría de Turismo, en coordinación con BANCOMEXT, realizó en julio del 2007 un programa de financiamiento para el sector de turismo. El resultado obtenido a partir de septiembre de 2007 hasta junio de 2008 consiste en la asignación de 1,838 créditos para las MiPyMEs turísticas, los cuales equivalen a un monto total de 317.6 millones de pesos.

4) Fondo Nacional de Apoyo para Empresas Sociales (FONAES):

La Secretaría de Economía ha venido implementando estrategias enfocadas a apoyar el espíritu emprendedor de los habitantes de zonas marginadas y de escasos recursos pero con potencial económico, a partir del 2007. De acuerdo con el criterio que permita la selección del programa, se definieron las zonas prioritarias, donde se concentran la mayor parte de los apoyos prestados por FONAES: Municipios que integran las microrregiones; municipios que constituyen las áreas de atención prioritaria según la Ley General de Desarrollo Social; municipios donde más del 40% de habitantes son de población indígena; y zonas urbanas marginadas. Asimismo, todos los recursos canalizados por los programas para fines de consolidar la banca social se enfocan en las microrregiones. El resultado de estas estrategias se menciona a continuación.

- Estrategia para las microrregiones: Durante el primer trimestre del 2008, se autorizaron 144 apoyos destinados a 144 empresas y grupos sociales ubicados en 40 microrregiones, por un monto total de 26.3 millones de pesos, para la inversión productiva en el comercio y servicios. A través de este apoyo, se beneficiaron a 822 empresas sociales, generando 392 empleos y conservando 207 empleos.
- Municipios rurales: De enero a junio de 2008, se autorizaron 180 apoyos con un monto total de 33.7 millones de pesos para 180 empresas y organizaciones sociales ubicadas en municipios rurales, para inversión productiva en el comercio y servicios. A través de este apoyo, se han beneficiado 1,065 empresas sociales, generando 509 empleos además de conservar 292 empleos. Asimismo, con la finalidad de fortalecer la capacidad empresarial, se dio un apoyo de 170 mil pesos a 5 empresas sociales.

Tabla 2-16 Comparación internacional de las tasas bancarias de préstamo a corto plazo a empresas

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
México	16.15	12.24	7.46	6.51	7.10	9.33	7.52
Nueva Zelandia	6.52	5.74	5.67	5.42	6.13	7.11	7.37
Australia	6.18	4.90	4.75	4.90	5.48	5.64	5.77
EE.UU.	6.48	3.73	1.76	1.17	1.58	3.53	5.06
Canadá	5.70	4.00	2.62	2.97	2.31	2.81	4.09
Noruega	6.75	7.23	6.91	4.10	2.01	2.21	3.13
Dinamarca	4.90	4.62	3.48	2.36	2.14	2.17	2.68
Región de la UE	4.39	4.26	3.32	2.34	2.11	2.19	2.68
Suiza	3.17	2.86	1.13	0.33	0.48	0.81	1.60
Japón	0.25	0.12	0.06	0.04	0.03	0.03	0.05

Fuente: OCDE (2007). *SMEs in Mexico, Issues and Policies*.

1) Situación de financiamiento a MiPyMEs por instituciones financieras privadas

La Tabla 2-17 muestra los principales productos financieros en México para MiPyMEs de instituciones financieras privadas. Existen diversos productos financieros, desde los productos para capital de trabajo hasta los que se destinan a los activos fijos, tales como las instalaciones y/o equipos. Sin embargo, las tasas de interés son de 16%-24% siendo extremadamente elevadas, y la situación real es que casi no hay empresas que siendo MiPyMEs usen estos productos. Esta situación está reflejada también en la Figura 2-8, en el que se muestra el bajo porcentaje que ocupa en el PIB el financiamiento doméstico hacia el sector privado, comparado con otros países.

Tabla 2-17 Productos de financiamiento a MiPyMEs de las principales instituciones financieras privadas

Institución	Nombre del Crédito	Destino del Crédito	Tasa de interés	Plazo	Monto del Crédito	Garantías
BANAMEX	Crédito revolving	Capital de trabajo, para las MiPyMEs de sectores industria, comercio y servicios	TIE+12 %	No hay restricciones acerca del plazo	\$ 550,000	Sin garantía hipotecaria, y con obligado solidario
BBVA BANCOMER	Tarjeta para negocios BBVA	Insumos, inventarios, enseres, etc. para las MiPyMEs de los sectores industria, comercio y servicios	TIE+8.32%	Hasta 24 meses	Desde \$75,000 hasta \$1 millón	Obligado solidario
HSBC	Crédito a negocios	Capital de trabajo, para las MiPyMEs de sectores industria, comercio y servicios	24%	Hasta 12 meses	Desde \$10 mil hasta \$400mil	Sin garantía hipotecaria y sin aval
	Crédito Negocios Equipamiento	Crédito para maquinaria y equipamiento de las MiPyMEs de sectores industria, comercio y servicios	18%	12, 24, 30, 36, 48 meses	Desde \$100 mil hasta \$1 millón	Garantía prendaria del bien financiado
SANTANDER SERFIN	Crédito PyME	Capital de trabajo, para las MiPyMEs de sectores industria, comercio y servicios	TIE+11.5%	Hasta 18 meses	Desde \$50,000 hasta \$750,000	Obligado solidario
	Activo fijo para las MiPyMEs de sectores industria, comercio y servicios	Activo fijo para las MiPyMEs de sectores industria, comercio y servicios	TIE+11.5%	Hasta 36 meses	Desde \$50 mil hasta \$750 mil	Obligado solidario

Institución	Nombre del Crédito	Destino del Crédito	Tasa de interés	Plazo	Monto del Crédito	Garantías
BANREGIO (Banco Regional de Monterrey S.A.)	Regio MIPYME	Capital de trabajo, para las MiPyMEs de sectores industria, comercio y servicios	19%	Hasta 24 meses	Desde \$30 mil hasta 400 mil	Obligado solidario
		Activo fijo para las MiPyMEs de sectores industria, comercio y servicios	Entre 16.5% y 19%	Hasta 36 meses	Desde \$30 mil hasta \$1 millón	Bienes arrendados y obligado solidario
AFIRME	Crédito PyME AFIRME	Capital de trabajo, para las MiPyMEs de sectores industria, comercio y servicios	TIIIE+8%	Máximo 36 meses	Desde \$100 mil hasta \$3 millones 400 mil	Aval, prendaria y/o hipotecaria
		Activo fijo para las MiPyMEs de sectores industria, comercio y servicios	TIIIE+8%	Máximo 60 meses	Desde \$100 mil hasta \$3 millones 400 mil	Aval, prendaria y/o hipotecaria
BANCO DEL BAJIO	PYME BAJIO	Activo fijo para las MiPyMEs de sectores industria, comercio y servicios	TIIIE+6.5%	Desde 12 meses hasta 48 meses	Desde \$1 millón hasta \$5 millones	Garantía hipotecaria que vale 1.5 veces el monto financiado. NAFINSA garantizará hasta 50 % del monto.

Nota: Tasa de Interés Interbancarias de Equilibrio (TIIIE), al mes de diciembre del 2008 es de 7.2% a 90 días
 Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio con base en los datos que se dieron a conocer por la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)

2) Situación de financiamiento a MiPyMEs por instituciones financieras públicas

En la Tabla 2-18 se muestran los productos de apoyo a MiPyMEs exceptuando aquellos que aparecen en las Tablas 2-10 y 2-11, el “Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento para PyMEs” y el “Sistema Nacional de Garantías”. Entre los productos financieros de las instituciones financieras públicas también existen diversos productos, desde aquellos para capital de trabajo hasta aquellos para activos fijos como instalaciones y/o equipos. Las tasas de interés activo son de 13%-16% las cuales son más bajas comparadas al 16%-24% de las instituciones financieras privadas. Sin embargo, al compararlas con las tasas de interés sobre crédito de otros países o las que se manejan para grandes empresas, son aún bastante elevadas.

Tabla 2-18 Productos de financiamiento a MIPyMEs de las principales instituciones financieras públicas

Insti-tución	Nombre del Crédito	Destino del crédito	Tasa de interés	Plazo	Garantías
BANCOMEXT	Cadenas Productivas Exportadoras	Crédito con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas. Ayudar a fortalecer el control de cobranza para asegurar la liquidez necesaria para hacer realidad las oportunidades de negocios.	En pesos o en dólares, la tasa es fija durante el plazo del crédito. En casos de crédito en dólares, LIBOR + 4%; en casos de crédito en M.N. TIE+4%		No es necesaria una garantía física
	Crédito PYME Exporta Capital de Trabajo	Apoyo financiero para capital de trabajo y gastos relacionados a la exportación.	Tasas de interés fijas y que tengan competitividad durante el plazo del financiamiento.	Máximo 24 meses	
Fideicomiso de Fomento Mínero (FIFOMI)	Capital de Trabajo Habilitación o Avío	Compra de materia prima, refacciones, consumibles y materiales, y gastos de operación. (Financiamiento hasta 1 millón USD o su equivalente en M.N.)	CETES+5% (plazo de hasta 1 año) CETES + 6% (plazo desde 1 año hasta 5 años)	Hasta 5 años	Se deberán de consultar según sea el caso específico del apoyo requerido.
	Capital de avío revolvente	Línea de crédito que ofrece liquidez inmediata mientras se estén cobrando las cuentas por cobrar. (Hasta 500 mil USD o su equivalente en M.N.)	CETES + 5% (Plazo de hasta 1 año) CETES + 4.5% (Plazo desde 1 año hasta 3 años)	Hasta 3 años incluyendo revolvencia	Se deberán de consultar según sea el caso específico del apoyo requerido.
	Capital de avío revolvente para apoyo a proveedores	Línea de crédito para PyMEs que sean proveedores de medianas y grandes empresas. Dado que es un financiamiento para cuentas por cobrar de cliente, se financia hasta 2.5 millones USD o su equivalente en M.N.	CETES+5% (Plazo de hasta 1 año) CETES + 4.5% (Plazo desde 1 año hasta 3 años)	Hasta 3 años incluyendo revolvencia	Se deberán de consultar según sea el caso específico del apoyo requerido.
	Crédito para activos fijos.	Crédito para compra de maquinaria, equipo, equipo de transporte, enseres, acondicionamiento, compra o construcción de naves industriales, reubicación de plantas de explotación, e inversiones en otros activos fijos.	CETES+5% (Plazo de hasta 3 años) CETES+6%(Desde 3 años hasta 10 años)	Hasta 10 años	

Institución	Nombre del Crédito	Destino del crédito	Tasa de interés	Plazo	Garantías
FIFOMI (continuado)	Programa PyMEs, Crédito para activos fijos	Crédito para la inversión en activos fijos como lo son compra de maquinaria, aparatos y, equipos de transporte, automatización de plantas productivas, gastos relacionados a la ingeniería civil así como el ordenamiento de plantas productivas y minas, etc.	CETES + 3% (Plazo desde 2 años hasta 5 años) CETES+3.5% (Plazo desde 5 años hasta 10 años)	Hasta 10 años	
	Programa PyMEs, Fondo permanente para capital de trabajo	Crédito para compra de inventario, materia prima, refacciones, así como gastos directamente relacionados con el negocio (la línea de crédito es de hasta un monto equivalente a 3 meses del costo de operación).	CETES+3%	Hasta 5 años	
	Crédito-Desarrollo FIFOMI	Hacer posible la prevención en capital de trabajo a través de propiciar la liquidez a las MiPyMEs que sean proveedoras de grandes empresas, llevando a cabo oportunamente los pagos y descuentos respecto a facturas, recibos, etc.	CETES+0.75% (Plazo de hasta 1 año) CETES+1.5% (Plazo desde 1 año hasta 5 años)	Hasta 5 años	
Nacional Financiera	Maquinaria y equipos	Crédito para inversiones en negocios (el crédito es en M.N. o en USD, y es hasta del 85% del precio del bien) (Crédito para compra de maquinaria en EU)	En caso de M.N. TIEE + 3%; en caso de USD, LIBOR+2.25%	El plazo depende del monto (desde 2 años hasta 5 años)	Se requiere aval. Estar dedicado a negocios afines por más de 3 años. Al menos el 50% del contenido de la maquinaria debe ser de fabricación estadounidense.
	Crédito PyME	Capital de trabajo o adquisición de activo fijo.	Tasas preferenciales		No se necesitan garantías hipotecarias ni obligado solidario.

Nota: LIBOR (3 meses) 2.20% (A diciembre de 2008)
 CETES (Certificados de la Tesorería de la Federación – 3 meses) 7.64% - 8.4% (A diciembre de 2008)
 TIEE (al mes de diciembre de 2008) 90 días 7.2%

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio con base en los datos que se dieron a conocer por la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)

Capítulo 3

Situación actual del registro y la formación de consultores para las PyMEs

Capítulo 3 Situación actual del registro y la formación de consultores para las PyMEs

En México, generalmente los servicios que corresponden a la competencia de cada secretaría tienden a ser prestados por consultores; por ejemplo, la Secretaría de Turismo realiza consultorías relacionadas con el turismo mediante consultores, la Secretaría de Economía realiza consultorías relacionadas con las PyMEs mediante consultores y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) realiza consultorías relacionadas con algún servicio de su competencia mediante consultores. Algunos consultores se dedican al oficio de consultor después de haber terminado la maestría en administración de empresas en escuela de negocios en los Estados Unidos o Europa y de haber acumulado experiencia, pero la mayoría de ellos son consultores que han hecho su capacitación en algún instituto de formación de consultores en México y luego se han independizado tras recibir capacitación de los consultores más experimentados. La calidad de los consultores que asesoran a las PyMEs de México es muy variable, desde consultores que cuentan con conocimientos y experiencia tal que pueden ser contratados por un organismo gubernamental, hasta aquéllos que son sólo dicen que son consultores.

En el presente capítulo, se mencionará la situación actual de la formación y el registro de consultores que dan servicios de consultoría a las PyMEs en México, desde 3 puntos de vista: instituciones públicas, instituciones de educación superior e instituciones privadas¹.

3.1 Situación actual del registro y formación de consultores para las PyMEs en las instituciones públicas

Como se menciona arriba, en México hay tendencia de que los consultores se encarguen de prestar servicios correspondientes a las secretarías; y cada secretaría realiza las actividades de su competencia mediante los consultores. Aquí se mencionará la situación actual en la Secretaría de Turismo, Financiera Rural, Nacional Financiera, S.N.C. (NAFINSA), Fondo Nacional de Apoyo

¹ No está estandarizado un término para certificar que un consultor cuente con cierto nivel de capacidad. No obstante, en este capítulo, se respetó la expresión o término que se emplea en cada institución ejecutora. Por lo tanto, en algunas partes del presente informe se utilizan términos tales como “acreditación”, “certificación” y “registro”, con sentidos diferentes a la definición de los mismos según la Misión del Estudio.

para las Empresas Sociales (FONAES) y la SAGARPA. Asimismo, en cuanto al caso de la Secretaría de Economía se describirá detalladamente en el Capítulo 4.

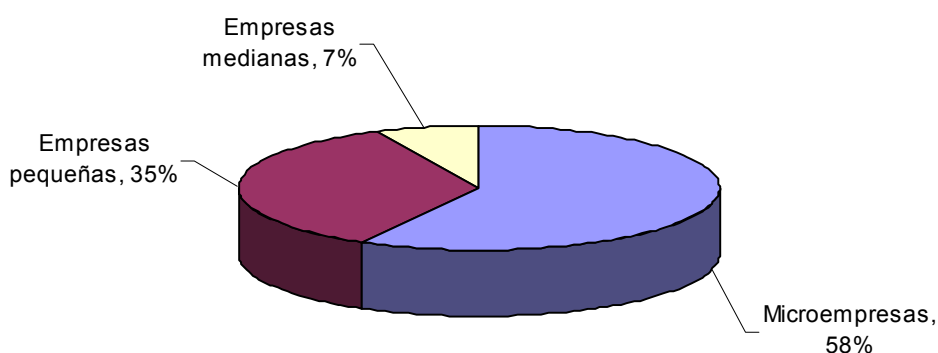
3.1.1 Secretaría de Turismo

En México existen una gran cantidad de micro, pequeña y mediana empresas relacionada con el turismo, alcanzando más de 40,000 empresas, y además geográficamente se encuentran dispersas, por lo que la Secretaría de Turismo ha iniciado los Programas “M” y “H” a través de los consultores formados y registrados por este organismo. Estos consultores están obligados a respetar los lineamientos y métodos determinados previamente por la Secretaría de Turismo.

(1) Programa “M”² y Consultor “M”

Es un programa que inició a partir de 2002 y tiene como objetivo mejorar el nivel de satisfacción de los clientes de las empresas de la industria turística e incrementar las ganancias de las mismas. Las empresas que han participado en este programa reciben un diploma de reconocimiento con el distintivo “M”. Durante el período de 2002 a 2008, las 4,820 empresas que participaron en este programa y 4,018 de ellas recibieron el Distintivo “M”. El desglose por tamaño de las empresas que recibieron el Distintivo “M” se muestra en la Figura 3-1.

Figura 3-1 Número de empresas que recibieron el Distintivo “M”, por tamaño (de 2002 a 2008)



Fuente: Secretaría de Turismo

² Programa Moderniza

En este programa se realiza la capacitación en grupos formados por un máximo de 25 empresas participantes, a las cuales se les aplica un modelo. La duración necesaria para la aplicación del modelo es de 80 horas aproximadamente (40 horas de clases teóricas y 40 de prácticas), aunque varía según el tamaño de las empresas. El sistema de operación está constituido por actividades que se realizan durante un máximo de 12 semanas: 6 sesiones de capacitación (aproximadamente 8 horas por sesión) y 4 visitas de asesoría por el Consultor “M”. Después de terminar estas actividades, se realizará una evaluación cruzada. La evaluación cruzada consiste en la verificación del nivel de ejecución del modelo, la cual será realizada por un Consultor “M” diferente al consultor que llevó a cabo la capacitación y asesoría, usando una lista de verificación previamente determinada. Al ser aprobada la empresa, se le otorga el Distintivo “M”. Su vigencia es de 2 años.

La formación y registro de los Consultores “M” que ejecutan la capacitación y evaluación del Programa “M”, se realiza a través del siguiente procedimiento.

1) Requisitos para participar en el curso de formación

Para estar registrado como Consultor “M” en la Secretaría de Turismo, se debe participar en el curso de formación y los requisitos para esta participación son los siguientes:

- Estar certificado en Consultoría General³ por el CONOCER. (requisito a partir del año fiscal 2007)
- Tener experiencia profesional como consultor.

2) Requisitos para ser registrado

- Más de 90% de asistencia en el curso de formación (clases prácticas y teóricas).
- Más de 90 puntos (de un total de 100) en el examen de calificación.
- Que la empresa asignada por la Secretaría de Turismo obtenga el reconocimiento del Distintivo “M” una vez que el candidato a consultor le dé asesoría durante el proceso de su formación.

Los aspirantes que cumplan con todos los requisitos antes indicados serán registrados como Consultores “M”.

³ CCON0147.03 Consultoría general

3) Renovación del registro

Es obligatorio renovar cada dos años el registro de Consultor “M”. A continuación se describen los requisitos para la renovación.

- Realizar el diagnóstico y asesoría por lo menos a 4 empresas por año.
- Dedicarse sin remuneración al trabajo asignado por la Secretaría de Turismo durante 40 horas por año. (Por ejemplo, participar en la evaluación cruzada antes mencionada.)

Existen 249 personas registradas como Consultores "M" en todo el país al año 2008.

Tabla 3-1 Información general del registro y formación de Consultor “M”

Denominación	Consultor “M”	
Institución ejecutora	Secretaría de Turismo	Institución pública
Contenido de actividades	Visitar y dar asesoría a las empresas participantes en el programa “M,” el cual se inició a partir de 2002 con la finalidad de lograr que las empresas relacionadas al turismo eleven el nivel de satisfacción del cliente e incrementen sus utilidades. Asimismo, evaluar el nivel de logro de las empresas asesoradas por otros Consultores “M”.	
Número de consultores registrados	249 consultores (en el año 2008)	
Requisitos del registro	Requisitos para participar en el curso de formación: 1) Contar con la certificación de competencia laboral en “Consultoría General”. 2) Contar con experiencia como consultor. Requisitos para registrarse: 3) Tener más de 90% de asistencia al curso de formación. 4) Obtener más de 90 puntos de un total de 100 en la calificación del examen. 5) Durante el plazo de formación, asesorar a la empresa y lograr que ésta obtenga el reconocimiento “M”.	
Método de formación	Realizar un curso de 70 horas sobre las 12 herramientas de consultoría. T1: Lenguaje básico y estructuras organizacionales T2: 5S’s T3: Liderazgo y formación de recursos humanos T4: Conocimiento del mercado T5: Formación del personal de contacto con los clientes T6: Marketing T7: Proceso de trabajo y eliminación de desperdicios T8: Estandarización del proceso de trabajo T9: Control visual T10: Sistema de información y análisis financiero T11: Control de política básica y directrices	

	T12: PDCA y responsabilidad de rendición de Cuentas
Plazo de vigencia del registro	2años
Requisitos para renovación del registro	1) Dar asesorías al menos a cuatro empresas participantes en el programa “M” en un año. 2) Dedicarse sin remuneración a trabajos asignados por la Secretaría de Turismo, por 40 horas al año.
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> El número total acumulado de las empresas participantes en el programa “M” es de 4,820, de las cuales el número total acumulado de las empresas que hayan obtenido el reconocimiento es de 4,018.

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a la información proporcionada por las instituciones ejecutoras.

(2) Programa “H”⁴ y Consultor “H”

El programa “H” es un programa en que se lleva a cabo la capacitación sobre el manejo higiénico de alimentos y la implementación del mismo en los establecimientos fijos de alimentos y bebidas que no sean móviles como es el caso de algunos puestos alimenticios. En este programa se emplea el Distintivo “H”.

A continuación se menciona el mecanismo de formación y registro del Consultor “H” que ejecutan el Programa “H”.

1) Requisitos para participar en el curso de formación:

Para ser Consultor “H” registrado en la Secretaría de Turismo, se debe tomar el curso de formación del mismo. Los requisitos para participar en el curso de formación son los siguientes:

- Haber concluido carrera universitaria en las áreas química, médica o biológica.

Ejemplo) Ingeniero en alimentos

Licenciado en nutrición

Ingeniero en farmacéutica

Ingeniero químico en alimentos

Ingeniero en biología

Médico veterinario zootecnista

Ingeniero agrícola

Ingeniero químico

⁴ Programa Manejo Higiénico de los Alimentos Distintivo “H”

- Contar con certificación de competencia laboral que otorga el CONOCER con base en la última versión de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) para la Impartición de Cursos de Capacitación Presenciales⁵.
- Contar con experiencia en alimentos y bebidas.
- Si el solicitante que desea participar en el curso no cumple con el perfil profesional básico, tendrá que demostrar su experiencia extracurricular de por lo menos un año. En este caso se requerirá tener experiencia en procesos de inocuidad alimentaria. Por ejemplo, la experiencia de participar en los comités técnicos de BPM⁶, BPH⁷, HACCP⁸, POES⁹ entre otros, corresponde a esto. De igual modo es necesario que se hayan tomado al menos 64 horas de cursos de microbiología e higiene/sanidad respectivamente.

Con la finalidad de demostrar el cumplimiento con los requisitos antes mencionados, el solicitante que desee participar en el curso deberá presentar los siguientes documentos:

- a) Curriculum vitae
- b) Carta de pasante, título o cédula profesional
- c) Carta expedida por una empresa que avale su experiencia en alimentos y bebidas.

El solicitante que no cumpla con el perfil profesional presentará juntos los documentos que se indican en los incisos d), e), f), a continuación;

- d) Cartas de participación en comités técnicos, (los de BPM, BPH, HACCP, POES).
- e) Evidencia documental de participación en cursos de 64 horas de microbiología, registrados en una institución pública o privada.
- f) Evidencia documental de participación en cursos de 64 horas de sanidad e higiene, registrados por una institución pública o privada.

⁵ NUGCH001.01 Impartición de cursos de capacitación presenciales

⁶ Buenas Prácticas de Manufactura (*Good Manufacturing Practice*)

⁷ Buenas Prácticas de Higiene (*Good Hygiene Practice*)

⁸ *Hazard Analysis and Critical Control Point*

⁹ Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento

2) Requisitos para ser registrado:

Los participantes que cumplan con los requisitos antes mencionados serán registrados como Consultor “H”, una vez que satisfagan las siguientes condiciones en el curso de capacitación.

- Asistir al curso de Formación de Instructores del Programa “H” con duración de 24 horas, impartido por la Secretaría de Turismo, y aprobar la evaluación escrita con un 90% de aciertos como mínimo.

La Secretaría de Turismo ofrece anualmente un programa de capacitación para la Formación de Consultor “H”, que consiste en cursos que se imparten sin costo alguno para los participantes.

Para ser registrado como Consultor, es necesario aprobar con una calificación de al menos 90 puntos de un total de 100 en la evaluación que se aplica al finalizar el curso de formación. Si la calificación de la evaluación es de entre 85 y 89 puntos, el participante podrá someterse a una segunda evaluación. Sin embargo, si no aprobara la segunda evaluación (de no obtener una calificación igual o mayor a 90 puntos), el participante tendrá que esperar un año para volver a iniciar los trámites de registro. Si existiera alguna inconformidad con el resultado de la evaluación, el participante puede solicitar una revisión del resultado a la Dirección de Capacitación Turística de la Secretaría de Turismo.

Una vez que el participante ha satisfecho los requisitos referidos anteriormente en su totalidad, se le otorgará el número de registro ante la Secretaría de Turismo como Consultor “H” con una credencial de dos años de vigencia, expedida por la Dirección de Capacitación Turística.

3) Renovación del registro

La validez del registro como Consultor “H” se mantiene vigente al realizar la implementación exitosa del Programa “H” en al menos cuatro empresas en un periodo de 12 meses. Si transcurre un año a partir de la fecha del registro sin ninguna evidencia de acciones en la materia, el registro será cancelado. Asimismo, la Secretaría de Turismo actualizará trimestralmente la lista de los consultores registrados vía Internet y a través de las oficinas de Turismo de los gobiernos estatales. El padrón de consultores registrados ante la Secretaría de

Turismo está a disposición del público en general a través de la página web de la Secretaría de Turismo.

Tabla 3-2 Información general del registro y formación de consultor “H”

Denominación	Consultor “H”	
Institución ejecutora	Secretaría de Turismo	Institución pública
Contenido de actividades	El programa “H” tiene la finalidad de mejorar el control de higiene alimenticia en los establecimientos fijos de alimentos y bebidas, además capacitar y asesorar a las empresas participantes del programa.	
Número de personas registradas	298	
Requisitos del registro	Requisitos para participar en el curso de formación: 1) Ser egresado universitario de las carreras de química, medicina o biología. (No obstante, es posible sustituir estos estudios por experiencia extracurricular de más de un año en la inocuidad alimenticia, así como por cursos de microbiología e higiene / sanidad de 64 horas respectivamente.) 2) Contar con certificación de competencia laboral del Impartición de Cursos de Capacitación presenciales. 3) Contar con experiencia en alimentos y bebidas. Requisitos para registrarse: 4) Asistir al curso de formación. 5) Contar con más de 90 puntos de un total de 100 en la calificación del examen. (En caso de tener de 85 a 89 puntos, se les dará otra oportunidad por única vez para tomar el examen.)	
Método de formación	Curso de formación de 24horas.	
Plazo de vigencia del registro	2 años	
Requisitos para renovación del registro	Asesorar exitosamente al menos a cuatro empresas participantes del programa “H” por año.	
Observaciones		

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a la información proporcionada por las instituciones ejecutoras.

3.1.2 Financiera Rural

La Financiera Rural es un organismo que realiza a partir de 2003 actividades para brindar apoyo a los productores rurales bajo la administración de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La misión de la Financiera Rural es contribuir al desarrollo de las actividades agropecuarias, forestales, pesqueras y todas las demás actividades económicas a través de un

modelo financiero sostenible en las zonas rurales de México. La Financiera Rural tiene como objetivo mejorar el nivel de vida de la población de las zonas rurales elevando su productividad y rentabilidad. Para este efecto, la Financiera Rural utiliza 2 métodos básicos. Uno es la oferta de crédito y otro es la oferta de capacitación y servicios de consultoría.

Los resultados de sus actividades realizadas durante los últimos 5 años (2003-2008) son los siguientes:

- La Financiera Rural ha otorgado más de 457,000 créditos al medio rural, que alcanzan más de 5,300 millones de dólares americanos en valores económicos.
- El portafolio de crédito de la Financiera Rural creció 23% en promedio anual de 2004 a 2007.
- El portafolio de crédito de sólo 2007 creció un 25% con respecto al año anterior.
- La Financiera Rural mantiene siempre el índice internacional de cartera vencida siendo de 2.2% a finales de 2007.

Actualmente, está ejecutando aproximadamente 1,400 proyectos en todo el territorio mexicano.

(1) Formación de consultores

Actualmente, la Financiera Rural tiene acuerdos concertados con los cursos de postgrado de 10 universidades a nivel nacional y realiza desde junio de 2006 la formación de consultores que se contratan para la ejecución de programas de esta institución. Este curso es una maestría de 2 años y a los que lo terminan se les otorga el título de Maestro en Tecnológica de Prestación de Servicios Profesionales. Los participantes de este curso recibirán una beca otorgada por la Financiera Rural. Los requisitos para participar en este curso son los siguientes:

- Tener estudios terminados de licenciatura. (Éste no es obligatorio si el solicitante a participar en el curso cumple con el siguiente requisito.)
- Estar registrado en la lista de consultores de la Financiera Rural y tener experiencia de haber trabajado en programas de dicha institución. (Tener experiencia de haber trabajado en zonas rurales.)

Éste último es un requisito indispensable para participar en el curso.

En este curso se da mayor importancia a la técnica de “cómo enseñar” y se imparten clases sobre los siguientes 6 temas:

- Antropología
- Psicología
- Neuropsicología
- Epistemología
- Semiología
- Pedagogía

(2) Proceso de registro, formación, acreditación y certificación

1) Registro

Actualmente la Financiera Rural cuenta con un registro de 4,500 consultores. Sin embargo, de estos consultores registrados en esta lista, solamente unos 1,200 trabajan como consultores.

2) Formación

Se establece el curso de formación orientado a las personas que cumplan con los requisitos indicados en el inciso anterior 1). Actualmente 800 personas están participando en este curso de formación.

3) Acreditación

La acreditación se da a aquellos participantes que terminan el curso de formación. Sin embargo, no se acredita según la calificación del examen, sino que se les otorga la acreditación en caso de que puedan “demostrar su capacidad de contribuir al desarrollo rural”. Por el momento, el número de los consultores acreditados es de 357.

4) Certificación

Después de realizar un trabajo concreto en los programas de la Financiera Rural, se da la certificación según el resultado obtenido. Por el momento el número de los consultores certificados es de 40.

Cabe mencionar que no todos los consultores que prestan servicios concretos de consultoría en los programas de la Financiera Rural son consultores acreditados o certificados.

Tabla 3-3 Información general del registro y formación de consultores de la Financiera Rural

Denominación	Consultor	
Institución ejecutora	Financiera Rural	Institución pública
Contenido de actividades	Capacitar y prestar servicios de consultoría enfocados en mejorar la productividad y rentabilidad con el fin de elevar el nivel de la vida de la población rural.	
Número de personas registradas	4,500 personas, de las cuales 1,200 están activas.	
Requisitos del registro	<ul style="list-style-type: none"> • Se efectúan dos convocatorias al año y el interesado quedará registrado al presentar la solicitud de registro especificando el área de interés. • Al surgir necesidades de consultoría que coincidan con el área de interés, se determinará la aptitud del consultor conforme a la evaluación de su experiencia y cualidades a través de una entrevista, su curriculum vitae y un examen. 	
Método de formación	<ul style="list-style-type: none"> • Se toman cursos de maestría (relacionadas con seis campos; la antropología, psicología, neuropsicología, epistemología, semiótica y pedagogía) durante dos años, los que son impartidos por 10 universidades a nivel nacional mediante un convenio. • Requisitos para tomar el curso: <ol style="list-style-type: none"> 1) Estar registrado en la Financiera Rural. 2) Haber participado alguna vez en programas de la Financiera Rural o tener experiencia de trabajar en zonas rurales. 3) Que se haya egresado de la licenciatura con una calificación superior a 7.5 puntos de un total de diez. • Los estudiantes de esta maestría recibirán beca. 	
Plazo de vigencia del registro	Ilimitado (La determinación de la aptitud tiene una vigencia de dos años.)	
Requisitos para renovación del registro	Se determinará si es adecuado que el consultor reciba remuneración o no mediante su evaluación por parte del comité que se organiza al finalizar el proyecto de consultoría. En caso de que la evaluación resulte baja, o se revocará su registro.	
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • El consultor registrado que haya terminado el curso de formación será acreditado por la Financiera Rural. Existen 357 consultores acreditados. • El consultor acreditado será certificado por la Financiera Rural conforme a los resultados de sus trabajos en el programa. Existen 40 consultores certificados. 	

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a la información proporcionada por las instituciones ejecutoras.

3.1.3 Nacional Financiera (NAFINSA)

NAFINSA brinda su apoyo a las PyMEs mediante la oferta de productos financieros nuevos. En el año fiscal 2007 el número de las PyMEs que recibieron el financiamiento o la capacitación y asistencia técnica alcanzó hasta 1,120,926 empresas. Durante el año fiscal 2007 NAFINSA otorgó subsidios por 212 mil 100 millones de pesos aproximadamente a través de varios programas y la mayoría de ellos fue destinada a PyMEs privadas.

A continuación se muestra el mecanismo para designar a los instructores que realizan la capacitación a los empresarios.

(1) Requisitos del registro

En cuanto al instructor de NAFINSA, la capacidad requerida varía de acuerdo a la asignatura a encargarse, por lo que tanto la formación del consultor y su registro se llevan a cabo por cada asignatura. También los requisitos para solicitar la participación en los cursos y los requisitos para el registro varían según asignaturas.

Independientemente de la asignatura a encargarse, los requisitos necesarios para ingresar la solicitud consisten en tener experiencia en dar asesorías a las empresas de menor tamaño o de trabajar como docente en universidades, los cuales serán revisados mediante la información curricular. Además de lo anterior, se les ponen otras condiciones de experiencia y de especialidad de acuerdo con la asignatura. Por ejemplo, si el tema se trata de la exportación, contar la experiencia en la materia. En caso de encargarse de los temas jurídicos, ser licenciado en derecho.

- Tener experiencia en dar asesoría a empresas de menor tamaño o bien, contar con la experiencia de ser docente en alguna universidad.
- Cumplir con las condiciones de experiencia en la materia y de especialidad, requeridas de acuerdo con la asignatura a encargarse.

Se les impartirá el curso de formación a los solicitantes que cumplen con los requisitos, y se aplicará el examen final de estudios. Al obtener una calificación superior al 8.5 puntos en dicho examen, de un total de 10, el participante del curso será registrado en una base de datos como instructor homologado por NAFINSA.

- Asistir al curso de formación y obtener puntos superiores al 8.5 puntos de un total de 10 de calificación en el examen final.

El proceso de registro se realizará según cada asignatura. El instructor seleccionará la asignatura tomando en cuenta sus antecedentes curriculares y conocimientos. También es posible que una persona obtenga homologación en varias asignaturas.

(2) Renovación del registro

El instructor acordará en forma individual con NAFINSA sobre el programa anual de capacitación. El instructor se responsabiliza de todo el proceso desde abrir la convocatoria, conseguir el lugar para la capacitación y enviar credenciales de asistencia al curso a los participantes.

La vigencia del registro es de dos años. Si se tiene el desempeño del instructor registrado en la base de datos al nivel del objetivo contratado por NAFINSA, el registro se renovará. De no alcanzar dicho objetivo, el registro quedará eliminado.

Asimismo, en caso de que el contenido de la capacitación para empresarios sea modificado, el instructor existente encargado de impartir esta asignatura deberá tomar nuevamente el curso de formación y aprobar el examen final.

Tabla 3-4 Información general del registro y formación de Instructor Homologado por Nacional Financiera

Denominación	Instructor homologado por Nacional Financiera	
Institución ejecutora	Nacional Financiera, S.N.C. (NAFINSA)	Institución pública
Contenido de actividades	Realizar la capacitación destinada a empresarios de las PyMEs.	
Número de personas registradas	100	
Requisitos del registro	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tener experiencia en asesorar a las empresas de pequeña escala o contar con experiencia en docencia en alguna universidad. 2) Cumplir con las condiciones de experiencia y especialidad en la materia, requeridas según las asignaturas a encargarse. 3) Asistir al curso de formación y obtener más de 8.5 puntos de un total de diez de calificación en el examen final. 	
Método de formación	Se realiza el curso de formación por cada asignatura a encargarse, el cual difiere tanto en duración como en contenido de capacitación según cada asignatura.	
Plazo de vigencia del registro	2 años	
Requisitos para renovación del registro	<ul style="list-style-type: none"> • Se renovará si se tiene cumplido el objetivo de logro del programa de implementación de la capacitación contratado con NAFINSA. 	
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de que se modifique el contenido de capacitación para empresarios en las asignaturas de las que se encarga, el instructor ya registrado también deberá tomar nuevamente el curso de formación y aprobar el examen. 	

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a la información proporcionada por las instituciones ejecutoras.

3.1.4 Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales (FONAES)

El FONAES inició sus actividades a partir de noviembre de 1991 y actualmente cuenta con 900 empleados en todo el país, de los cuales 400 están asignados en la Ciudad de México y los 500 restantes están colocados en cada uno de los estados. Desde el año fiscal 2006 el FONAES se integró bajo el control de la Secretaría de Economía y tiene un presupuesto anual de 1,000 a 1,200 millones de pesos.

Los programas del FONAES tienen como objetivo apoyar el espíritu emprendedor de la población de bajos ingresos que vive en zonas marginadas pero con potencial económico. El FONAES no ejecuta estos programas a través de instituciones intermediarias, sino que los realiza por medio de contratar directamente a los consultores.

El FONAES no realiza ninguna capacitación para formar consultores. Para que un consultor participe en los programas que realiza el FONAES, debe estar registrado en la base de datos de consultores del FONAES, y los requisitos para dicho registro son los siguientes:

- Contar con la certificación de Consultoría General reconocida por el CONOCER.
 - Ser consultor registrado en cualquiera de las siguientes instituciones gubernamentales:
 - Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)
 - SAGARPA
 - Secretaría de la Reforma Agraria (SRA)
 - Financiera Rural
- Estas instituciones cuentan con su propia base de datos de consultores, y la mayoría de los consultores registrados en estas bases de datos ha sido formada y evaluada por el Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA Rural).
- Tener experiencia de haberse dedicado a las actividades especializadas en áreas de desarrollo rural o reducción de la pobreza.

Cabe mencionar que por el momento el FONAES cuenta con 853 consultores registrados en su base de datos.

Tabla 3-5 Información general del registro y formación de consultores de Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales (FONAES)

Denominación	Consultor	
Institución ejecutora	Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales (FONAES)	Institución pública
Contenido de actividades	Prestar servicios de consultoría a microempresarios de bajos recursos que habiten en zonas marginadas pero que tienen potencial económico.	
Número de personas registradas	853	
Requisitos del registro	<ol style="list-style-type: none"> 1) Contar con la certificación de competencia laboral en Consultoría General. 2) Ser consultor registrado en cualquiera de las siguientes instituciones gubernamentales. <ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) • Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) • Secretaría de Reforma Agraria (SRA) • Financiera Rural 3) Contar con la experiencia de haberse dedicado a las actividades especializadas en áreas de desarrollo rural o reducción de la pobreza. 	
Método de formación	No existe.	
Plazo de vigencia del registro	Es vigente mientras cumpla con los requisitos del registro.	
Requisitos para renovación del registro	—	
Observaciones	—	

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a la información proporcionada por las instituciones ejecutoras.

3.1.5 Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)

La SAGARPA, a través de consultores, lleva a cabo servicios de consultoría y/o cursos de capacitación en materia de agricultura, ganadería, desarrollo rural y pesca en los 32 estados del país. Su presupuesto anual es alrededor de 150 millones de dólares para brindar estos servicios a aproximadamente 500 mil productores al año.

Los servicios que la SAGARPA ofrece se dividen en dos tipos principales: Servicios básicos y servicios estratégicos. Los servicios básicos consisten en: 1) Diseño de proyectos de desarrollo, 2) Implementación de proyectos de desarrollo, 3) Asistencia técnica y consultoría y 4) Curso de capacitación a empresarios rurales. El personal que ofrece servicios de estas cuatro áreas es el Prestador de Servicios Profesionales (PSP) que es registrado en la SAGARPA tras haber aprobado

el examen y la entrevista. El Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA Rural) se encarga de la formación de este Prestador de Servicios Profesionales.

Los servicios estratégicos son aquellos que se prestan en forma individual mediante proyectos especializados de temas prioritarios tales como el ganado vacuno, el maíz y el frijol entre otros. Se asigna a una institución como la Unidad Técnica Especializada (UTE) para un proyecto específico, la cual se encarga de formar y evaluar al personal que presta servicios estratégicos.

A continuación, se mencionará sobre la formación, registro y evaluación del Prestador de Servicios Profesionales (PSP).

(1) Formación y registro

Los consultores que deseen participar en programas de SAGARPA podrán solicitar la participación en el curso de capacitación en cualquier momento del año.

El curso de capacitación, al igual que los tipos de servicios básicos, consiste en los siguientes cuatro módulos de: 1) Diseño de proyectos de desarrollo, 2) Implementación de proyectos de desarrollo, 3) Asistencia técnica y consultoría y 4) Capacitación a empresarios rurales; y será impartido en línea. El consultor cursará uno o varios módulos según la necesidad.

La modalidad del curso de capacitación en línea no es aquella en que el participante estudia por su cuenta cuando le sea conveniente, sino que consiste en la impartición de un curso con reciprocidad, el cual se imparte por el instructor vía internet en la fecha y hora (período) del curso de capacitación previamente determinada. Cuando hay solicitudes de tomar el curso, se ajusta la fecha del curso de capacitación de acuerdo con el número de solicitantes y la disponibilidad del instructor. Cada clase es organizada aproximadamente por 25 participantes y la duración del curso es de dos a cuatro semanas.

El participante deberá disponer previamente de un grupo de productores (agricultores, ganaderos o pescadores) a los que prestará servicios de consultoría, lo cual es realizado como una parte del curso. El participante del curso aplicará las técnicas y métodos aprendidos en el curso a este grupo de productores, integrará los resultados de esta práctica en el reporte que presentará como el producto final del curso.

Una vez que se termine el curso de formación, se realizarán el examen y la entrevista, y los que aprobaron quedarán registrados en la SAGARPA como PSP. El curso de capacitación se

enfoca en las personas a quienes les falta experiencia, por lo que el tomar el curso no forma parte de los requisitos para ser registrado. Los consultores que cuenten con suficiente experiencia podrán acudir directamente al examen y la entrevista sin pasar la etapa del curso de capacitación.

Asimismo, en caso de que se preste servicio de “Asistencia técnica y consultoría” como primer servicio para la SAGARPA, será aceptado sin contar con el registro de PSP, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos en cada proyecto. Si se aprueba en la siguiente evaluación de servicios realizados, será registrado como PSP.

(2) Evaluación de servicios realizados

Todos los servicios realizados por PSP se someterán a la evaluación de los resultados.

La evaluación será llevada a cabo por los dos centros de evaluación (la Universidad de Chapingo que cubre 17 estados y el Colegio de Posgraduados que cubre 15 estados), la cual sólo podrá arrojar las siguientes tres categorías.

- Aprobado → Se reconoce que se cuenta con un desempeño satisfactorio y se mantendrá el registro.
- Condicionado → Si toma de nuevo el curso de capacitación en línea y aprueba el examen, se mantendrá el registro.
- Reprobado → En adelante, no podrá participar en los programas de la SAGARPA.

El PSP que haya sido calificado como “condicionado” tomará de nuevo el curso de formación en línea y si los productos entregables al final del curso obtienen buena calificación, se mantendrá el registro. Cabe mencionar que se puede tomar este curso hasta 2 veces, y en caso de reprobación, en adelante el consultor no podrá participar en los programas de la SAGARPA.

Actualmente, hay alrededor de 14,000 PSPs registrados en SAGARPA a nivel nacional. No obstante, no se entregan certificados del mismo, y únicamente quedan registrados en la base de datos de la página web. La base de datos está publicada, por lo tanto el solicitante del apoyo (productor) puede elegir al PSP; sin embargo en la práctica, en muchos casos las delegaciones estatales de la SAGARPA fungen como mediadoras al recibir las consultas.

Por otro lado, la SAGARPA también realiza un curso de formación de consultores, el cual se destina principalmente a los estudiantes de las universidades agrícolas. Este curso de formación tiene la finalidad de formar a aquellas personas quienes cuentan con conocimientos especializados de agricultura, pero que carecen de la formación como prestadores del servicio para ser capacitados como consultores.

Se imparte el curso de capacitación a través de la plataforma en línea. Toman este curso al año alrededor de 500 a 1,000 estudiantes, y la decisión sobre la aprobación final se toma a través del examen en línea y la entrevista, cuyo porcentaje de aprobación es de aproximadamente 40%.

(3) Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA Rural)

INCA Rural es un organismo descentralizado de la SAGARPA, constituido hace 37 años. Además de llevar a cabo capacitaciones para la formación de PSP así como sus exámenes y entrevistas en lugar de la SAGARPA con su carácter de institución especializada en educación y capacitación, tiene alianzas y actividades conjuntas con instituciones distintas a la SAGARPA.

Existe registro de 250 personas como instructores de capacitación en línea.

Se contratan instructores de acuerdo a las necesidades, pero no se lleva a cabo una convocatoria pública de éstos. Aprenden la metodología pedagógica propia para la capacitación en línea en el curso de capacitación para la formación de instructores de 5 días de duración. En caso de que se contrate a un profesor universitario, se le recomienda conocer antes los materiales de la capacitación en línea de INCA Rural dirigida a los PSPs previo a la capacitación para personal instructor.

INCA Rural es Presidente del Comité de Normalización de Competencia Laboral de Capacitación y Consultoría Agropecuaria en el Sistema Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Asimismo, está realizando esfuerzos de unificar todas las capacitaciones y entrenamientos en el sector rural y se ha fortalecido la coordinación con instituciones relacionadas, tales como Financiera Rural y FONAES entre otras.

Aunado a estos, es centro de evaluación y acreditación para certificación de competencias laborales tales como “Impartición de Cursos de Capacitación Presenciales” y “Diseño de cursos de

capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico¹⁰. Se requiere que los instructores obtengan estas certificaciones.

Tabla 3-6 Información general del registro y formación del Prestador de Servicios Profesionales (PSP)

Denominación	Prestador de Servicios Profesionales (PSP)	
Institución ejecutora	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)	Institución Pública
Contenido de actividades	Llevar a cabo servicios básicos que se prestan a los productores agrícolas, ganaderos o de pesca (diseño de proyectos de desarrollo, ejecución de proyectos de desarrollo, asistencia técnica y consultoría, capacitación de empresarios rurales).	
Número de personas registradas	14,000 (de los cuales se supone que 5,200 son activas)	
Requisitos del registro	Aprobar el examen escrito así como la entrevista, o llevar a cabo servicios de “asistencia técnica y consultoría” y aprobar la evaluación.	
Método de formación	<ul style="list-style-type: none"> • Se imparte una capacitación en línea en 4 módulos correspondientes al tipo de servicio. • Los solicitantes a ser registrados toman de manera voluntaria la capacitación de cada módulo acorde a su necesidad. Se les asignan la fecha (periodo) y horario de capacitación así como el instructor acorde a las solicitudes de participación del curso. • La capacitación está diseñada de tal manera que las técnicas y métodos aprendidos por cada tema sean aplicados al grupo de productores que fue organizado previamente por el propio participante del curso. • El consultor que aprobó de forma condicionada la evaluación del servicio brindado por él, intentará elevar su capacidad por medio de la capacitación en línea. 	
Plazo de vigencia del registro.	Válido mientras no se repruebe la evaluación del servicio otorgado por él.	
Requisitos para renovación del registro	—	
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellos que reprobaron la evaluación del servicio de consultoría otorgado por ellos mismos, o que aprobaron de forma condicionada y reprobaron 2 veces al terminar la capacitación en línea, no podrán participar en adelante en los programas de la SAGARPA. 	

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a datos proporcionados por las instituciones ejecutoras.

¹⁰ NUGCH002.01 Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico

3.2 Registro y formación de consultores para las PyMEs en las instituciones de educación superior

Diversas instituciones de educación superior realizan cursos y/o brindan servicios de consultoría dirigidos a las PyMEs. Aquí, se mencionará sobre la situación actual de los consultores que se dedican a dar servicios de consultoría realizados por medio de las instituciones de educación superior, tomando como ejemplos 2 instituciones que realizan activamente estos servicios de consultoría.

3.2.1 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)

El ITESM no tiene una carrera específica para la formación de consultores, sin embargo, ofrece diversas materias que se consideran necesarias para los consultores (contabilidad, administración de producción, planeación de negocio entre otras). Por ejemplo, en el ITESM es obligatorio que los estudiantes de todos los departamentos tomen la materia de Espíritu Emprendedor.

El ITESM brinda varios servicios de consultoría, de los cuales nos enfocaremos en particular a 2 programas dirigidos específicamente a las PyMEs (Aceleradora de negocios e Incubadora de empresas de alta tecnología), y mencionaremos a continuación la situación actual de los consultores que se dedican a estos programas.

(1) Registro

Se registran a los consultores para cada uno de los programas de acuerdo con los siguientes procedimientos.

1) El comité publica la convocatoria para los consultores

Los miembros de este comité son normalmente titulares de los programas de Aceleradora de negocios e Incubadora de altas tecnologías del ITESM y de otras instituciones, el ex-subsecretario de la Secretaría de Economía y personas de las áreas que requieren la colaboración con la comunidad.

2) Los aspirantes envían su curriculum vitae

En el curriculum vitae, se debe especificar la experiencia como consultor, antecedentes profesionales y académicos entre otros.

3) El comité evalúa a cada uno de los aspirantes y determina si son aceptados o no.

En la evaluación se da mayor importancia a la experiencia como consultor para determinar

si aprueba o no al solicitante. Para esta evaluación no se requiere una certificación específica.

Los consultores son clasificados según su experiencia como consultor *junior* y consultor *senior*. Para ser consultor *junior* se requiere una experiencia de 5 a 10 años como consultor, mientras para ser consultor *senior* una experiencia de 15 a 20 años y además la experiencia de haber dirigido una coordinación general de un equipo.

En la actualidad, aproximadamente un 70% de los consultores son los que trabajan en empresas (cabe mencionar que la mayor parte de ellos son personas relacionadas con el ITESM.), y unos 30% son profesores del ITESM.

(2) Formación

Básicamente no existe un curso de capacitación especial para los aprobados de la evaluación arriba mencionada en el inciso 3). Sin embargo, según los proyectos, se lleva a cabo un programa de orientación con la finalidad de intentar tener una metodología homogénea. Asimismo, existe el deseo de llevar a cabo una capacitación dirigida a los consultores junior sobre las siguientes 3 áreas, aunque hasta la fecha aún no se ha realizado.

- Habilidades del consultor (Método de diagnóstico, cómo escribir una propuesta, control del presupuesto de un proyecto, cómo hacer una cotización, habilidades de comunicación)
- Áreas técnicas (Finanzas, mercadotecnia entre otras)
- Desarrollo de la carrera (Control de estrés entre otros)

(3) Renovación del registro

En este momento están registrados aproximadamente 50 consultores de los programas de Aceleradora de negocios e Incubadora de empresas de alta tecnología.

No existe ningún reglamento para la renovación del registro, pero el comité procede oportunamente con la renovación, observando los resultados de cada consultor. De la misma manera, el ascenso de consultor *junior* a consultor *senior* también se determina por el comité oportunamente según sus resultados.

Tabla 3-7 Información general del registro y formación de consultores del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Denominación	Consultor	
Institución ejecutora	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)	Institución de Educación Superior
Contenido de actividades	Dar servicios de consultoría para las PyMEs en el marco del Programa de Aceleración de empresas así como Programa de Incubadoras de alta tecnología.	
Número de personas registradas	50	
Requisitos del registro	Aprobar la evaluación del comité en base al curriculum vitae, en el cual se mencione la experiencia como consultor, antecedentes profesionales y académicos entre otros.	
Método de formación	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un curso de formación institucionalizado. • Dependiendo del proyecto, hay casos en que se lleva a cabo una orientación con la finalidad de homogeneizar la metodología. 	
Plazo de vigencia del registro	No existe reglamento.	
Requisitos para renovación del registro.	No existe reglamento. Es acorde al juicio del comité, basado en los resultados laborales de cada consultor.	
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se clasifica según la experiencia en consultor <i>junior</i> (de 5 a 10 años) y consultor <i>senior</i> (de 15 a 20 años, además de la experiencia de dirigir la coordinación general de un equipo). • El ascenso de consultor <i>junior</i> a consultor <i>senior</i> se determina por juicio del comité en base a resultados laborales. 	

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a datos proporcionados por las instituciones ejecutoras.

3.2.2 Universidad Panamericana (UP)

La UP fundó el Centro Panamericano de Investigación e Innovación (CEPii) en 2004, el cual presta servicios de consultoría. Actualmente, cuenta con oficinas en la Ciudad de México, Guadalajara y Morelia. Se llevan a cabo los servicios de consultoría dirigidos a dos sectores (la industria manufacturera y la hotelera) en temas de la estructuración de cadenas de valores y la oferta de colaboración estratégica entre otras. Ahora se está ofreciendo la consultoría en dos áreas geográficas: el área de la Ciudad de México (incluyendo el Estado de Tlaxcala y el Estado de México) y el área del Estado de Jalisco.

(1) Registro

El equipo de consultoría está formado generalmente por un líder de proyecto (consultor *senior*) y 5 miembros más y 3 de ellos son consultores especializados y 2 son pasantes.

Por el momento el CEPii cuenta con 25 consultores internos registrados, de los cuales 8 son Consultores senior que pueden ser líderes de proyecto. El consultor *senior* tiene al menos 10 años de experiencia en el área práctica de negocios y en muchos casos su rango profesional equivale al de director de empresas en general. Sin embargo, la mayoría de los Consultores senior no han recibido una capacitación especial para ser consultor.

Se hace la selección del consultor interno con base en su curriculum vitae, resultados de investigaciones, evaluación de aptitud y 2 entrevistas.

Aparte de los consultores internos, existen 25 consultores externos contratados. La mayoría de ellos son profesores de la UP y firman contrato como consultores para cada proyecto específico y posteriormente prestan sus servicios de consultoría.

En CEPii no se requiere al consultor *senior* cuente con algún distintivo o certificación. En caso de contratar a un consultor externo, la decisión para contratarlo no se toma por certificaciones o títulos, sino que se toma mediante un examen.

(2) Formación

El CEPii tiene su propio curso de formación de consultores. Aquí se realiza principalmente la capacitación sobre las técnicas de servicios de consultoría y la capacitación de habilidades de cada área especializada.

Asimismo, los consultores sobresalientes son enviados al curso del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE).

Tabla 3-8 Información general del registro y formación de consultores de CEPii

Denominación	Consultor	
Institución ejecutora	Centro Panamericano de Investigación e Innovación (CEPii) perteneciente a la Universidad Panamericana (UP)	Institución de educación superior
Contenido de actividades	Dar servicios de consultoría en administración empresarial que lleva a cabo el CEPii.	
Número de personas registradas	Consultores internos: 25 Consultores externos: 25	
Requisitos del registro	1) Para la contratación en CEPii se realiza la selección dando importancia a la experiencia, mediante la revisión del curriculum vitae, resultados de investigaciones, evaluación de aptitud, y entrevistas. 2) Para la contratación de consultores externos se toma la decisión de contratación con base en un examen.	
Método de formación	<ul style="list-style-type: none"> • Los consultores de nueva contratación deben tomar el curso de formación (de 12 sesiones) de la propia institución sobre temas de la metodología de consultoría y las habilidades de las áreas de especialización. Al concluir el curso, se integra al equipo de consultoría para evaluar sus habilidades prácticas. • Se realiza la capacitación interna cada año para actualizar los conocimientos del consultor. • Los consultores destacados son enviados al curso de MBA de la UP (IPADE). 	
Periodo de validez del registro.	Indefinido	
Requisitos para renovación del registro.	No los hay. Si la situación operativa y el desempeño son buenos, se mantiene el registro.	
Observaciones	El CEPii siempre presta servicios de consultorías en equipo, cubriendo las debilidades de los consultores novatos, y aprovechando las oportunidades para la formación a través del entrenamiento sobre la marcha del trabajo (<i>OJT</i>).	

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a datos proporcionados por las instituciones ejecutoras.

3.3 Registro y formación de consultores para las PyMEs en las instituciones privadas

En México, algunas instituciones privadas ejecutan programas de formación de consultores para las PyMEs, así como el registro de los participantes que terminaron ese programa de formación. En el inciso 3.3, se menciona a continuación la situación actual de la formación y el registro de consultores en estas instituciones privadas, particularmente en el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C. (COMPITE), en la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) y en la Fundación para el Desarrollo Sustentable (FUNDES).

3.3.1 Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)

Actualmente en el COMPITE se realiza la formación y el registro de consultores que se dedican a la capacitación o la prestación de servicios de consultoría. Además, está acreditado por la Secretaría de Economía como una organización para la formación y certificación de Consultor de Negocios Certificado de APEC¹¹-IBIZ (APEC-IBIZ CBC¹²).

(1) Consultores del control de calidad para las PyMEs

El COMPITE es una entidad privada constituida en 1997 por la cámara empresarial. Su fundación tiene como objetivo elevar la productividad y la calidad de los productos de las PyMEs e introducir nuevas tecnologías que permitan mejorar su competitividad y calidad. De acuerdo con este objetivo, realiza sus actividades especializadas en la capacitación y la prestación de servicios de consultoría.

Entre 1997 y 2007 el número acumulado de las empresas que han recibido capacitación o servicios de consultoría del COMPITE alcanza 130,913. Los programas del COMPITE se clasifican a grandes rasgos en los siguientes 4 tipos:

- Relacionados con el mejoramiento de la productividad (Son los programas que tienen como objetivo lograr el mejoramiento en la eficiencia de las empresas con el uso apropiado de sus recursos y se basan en los modelos de General Motors y Toyota.)
- Relacionados con el sistema de gestión de calidad (Apoyos a la empresa para que obtengan una certificación como ISO9000, etc.)
- Relacionados con el sistema de administración interno de la empresa (Son programas dirigidos a los empresarios y ofrecen apoyo para la definición de sus metas y el establecimiento de la filosofía corporativa entre otros.)
- Relacionados con los programas de capacitación (Son los programas de capacitación dirigidos a los emprendedores y directores empresariales y ofrecen las herramientas que les permitan la toma de decisiones.)

De las actividades del COMPITE un 50% se dirige a las microempresas, 35% a las empresas pequeñas, 10% a las medianas y 5% a las grandes. De sus ingresos totales de la institución, un

¹¹ *Asia Pacific Economic Cooperation*

¹² *Asia Pacific Economic Cooperation - International Network of Institutes for Small Business Counsellors Certified Small Business Counsellors*

30% representa el trabajo relacionado con la Secretaría de Economía y un 70% el trabajo relacionado con las empresas privadas. En cuanto al trabajo relacionado con la Secretaría de Economía recibe el apoyo de esta secretaría. Es decir, para los servicios para la microempresa, la Secretaría de Economía cubre hasta un 70% del costo total; en los servicios para la pequeña empresa, hasta 50%; y en los servicios para la mediana empresa, hasta 30%.

Los consultores que desean participar en el programa, están sujetos a selección y deben contar con cualquiera de las siguientes experiencias en su curriculum vitae:

- 5 años de experiencia en la producción o área afín.
- 3 años de experiencia en dar servicios para la pequeña empresa.
- 2 años de experiencia como instructor de desarrollo empresarial.
- Profesor universitario en materia relacionada con la administración de producción.

A continuación se muestra el proceso de selección:

1) Entrevista

Se forma un comité por 5 miembros provenientes de 5 organizaciones diferentes.

2) Examen escrito

Examen sobre la productividad

3) Práctica (Capacitación de 40 horas)

Visitar a las empresas con el consultor encargado de la formación de consultores. Primero trabaja como asistente del consultor encargado de la formación y posteriormente si este consultor determina su aprobación, será candidato a consultor.

4) Realizar por él mismo 3 visitas a la empresa.

5) Se determina como consultor *junior* del COMPITE.

6) Se determina como consultor del COMPITE.

Tras su experiencia de dar consultoría en 10 empresas, el COMPITE confirmará si cada empresario lo califique con 9 puntos o más de un total de 10 para acreditarlo como consultor. (Normalmente se requiere de 1 a 2 años.)

En la actualidad aproximadamente 300 consultores están registrados en el COMPITE. El desglose de ellos es el siguiente:

Consultor Asociado	8 personas
Consultor <i>senior</i> :	60-70 personas

Consultor: 200 personas
 Consultor *junior*: 50 personas

Tabla 3-9 Información general del registro y formación del Consultor Acreditado de COMPITE

Denominación	Acreditación de Consultor COMPITE	
Institución ejecutora	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)	Institución privada
Contenido de actividades	Dar servicios de consultoría relacionados con el mejoramiento de la productividad, mejoramiento de calidad y sistema administrativo así como también participar en programas de capacitación que lleva a cabo el COMPITE.	
Número de personas registradas	300	
Requisitos del registro	Requisitos para ser candidato a consultor: 1) Tener experiencia correspondiente a cualquiera de los siguientes puntos: Experiencia de más de 5 años en la manufactura o en áreas relacionadas a la misma. Experiencia de más de 3 años en dar consultoría a empresas de pequeña escala. Experiencia de más de 2 años de participar en el desarrollo empresarial como instructor. Experiencia de ser profesor universitario en materia relacionada con la administración de producción. 2) Aprobar la entrevista por parte del comité, el examen escrito sobre la productividad y la evaluación práctica. Requisitos para ser consultor <i>junior</i> : 3) Llevar a cabo 3 visitas a empresas de forma individual como candidato a consultor de COMPITE. Requisitos para ser Consultor: 4) Llevar a cabo consultoría a 10 empresas como consultor <i>junior</i> de COMPITE, y obtener más de 9 puntos de 10 totales en la evaluación por parte del empresario.	
Método de formación	Después de aprobar el examen escrito, se lleva a cabo una capacitación práctica de 40 horas dedicada a la labor de consultor como auxiliar, bajo la asesoría de consultores encargados de la formación.	
Plazo de vigencia del registro	2 años	
Requisitos para renovación del registro	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer en un año más de 10 servicios de consultoría y obtener más de 9 puntos de 10 totales en la evaluación por parte del cliente y por el sistema interno de la institución. • Se evalúa si se renueva al consultor cuando se hace la revisión al programa en cada 2 años. 	
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Para ascender de consultor <i>junior</i> a Consultor, en general se requiere de 1 a 2 años. • Al consultor que tenga una baja evaluación al momento de hacer la renovación, se analiza la causa y se atiende de manera individual, de manera que se pueda recuperar el registro en una nueva evaluación. 	

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio en base a datos proporcionados por las instituciones ejecutoras.

(2) APEC-IBIZ CBC

A partir de 1997, APEC ejecuta un proyecto con el objetivo de formar y certificar consultores capaces de apoyar la competitividad de las PyMEs de la región local, así como alentar la formación de una red de intercambio de información y de apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas dentro de la economía de cada país. Con base en esta idea, la APEC creó en 2001 la “Red Internacional de Institutos para Consultores de Pequeños Negocios¹³”. Éste es un programa de capacitación de consultores para pequeñas empresas, adaptado a la situación económica de cada país participante, e incluye las buenas prácticas de todo el mundo vertidas en los temas que se imparten en un Diplomado de Formación de Consultores de Negocios de APEC (APEC-IBIZ CBC). En 2004, el COMPITE fue designado por la Secretaría de Economía como la institución responsable de implementar este programa APEC-IBIZ en México.

El curso de formación de APEC-IBIZ CBC tiene como objetivo proporcionar a los participantes los conocimientos y habilidades que permitan asesorar a las PyMEs sobre la forma de mejorar su productividad y competitividad y la forma de ingresar a los mercados de Corea del Sur, Japón, China, Australia y Canadá entre otros.

Para participar en la capacitación deben cubrir los siguientes requisitos:

- Contar con estudios de licenciatura en áreas afines.
- Tener experiencia como consultor o conocimientos en fomento y desarrollo de empresas.
- Comprender el código de ética de APEC-IBIZ y comprometerse a conducirse conforme al mismo.

En el curso de formación se lleva a cabo la capacitación de 270 horas en total sobre los 11 módulos mencionados a continuación. Después de terminar las clases teóricas, deben tener 400 horas de prácticas. La duración del curso es de 10 meses y 20 el número de participantes en un curso.

- i. Código de ética de APEC-IBIZ CBC — 10 horas
- ii. Solución de problemas en las PyMEs — 20 horas
- iii. Perfil del cliente de las PyMEs — 20 horas
- iv. Mercadotecnia para las PyMEs — 30 horas
- v. Análisis financiero para las PyMEs — 40 horas

¹³ *International Network of Institutes for Small Business Counsellors (IBIZ)*

- vi. Recursos humanos en las PyMEs — 20 horas
- vii. Planeación de negocios de las PyMEs — 20 horas
- viii. Consultoría y habilidades del consultor — 50 horas
- ix. Cómo vincular las PyMEs con los programas de apoyo del sector público y privado — 10 horas
- x. Cómo exportar a países de la APEC: Japón, China, Corea del Sur y otros — 40 horas
- xi. Función de APEC-IBIZ CBC en la Red Internacional de APECIBIZ CBC y la Red de intercambio de información y de apoyo a las PyMEs — 10 horas

Se muestra a continuación el proceso desde la formación hasta la certificación de APEC-IBIZ CBC.

1) Participar en el curso de formación de APEC-IBIZ CBC

Obtener y presentar el certificado de la calificación de al menos 800 puntos.

2) Práctica

Entregar documentos que comprueben que haya realizado 400 horas de consultoría por lo menos en 5 PyMEs.

3) Examen

Obtener y presentar el certificado de la calificación de al menos 800 puntos en el examen del curso teórico y práctico, así como la de 550 puntos o más en TOEFL.

Se certifican como APEC-IBIZ CBC a aquellos que pudieron comprobar el cumplimiento de todos los puntos antes mencionados.

Dicha certificación se debe renovar cada 3 años.

Este curso inició a partir de 2005 por lo tanto este año es el cuarto año. Han participado 120 personas, de los cuales 4 personas ya recibieron la certificación y 30 están a punto de recibir su certificación.

Tabla 3-10 Información general del registro y formación del APEC-IBIZ CBC

Denominación	APEC-IBIZ CBC	
Institución ejecutora	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)	Institución privada
Contenido de actividades	Consultores que tengan conocimientos y habilidades que permitan aconsejar acerca del aumento en la productividad y competitividad de las PyMEs así como de la exportación a países de la APEC	
Número de personas registradas	4 (30 en espera de la certificación)	
Requisitos del registro	<p>Requisitos para participar en los cursos de formación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ser egresado de licenciatura de la especialidad afín. 2) Tener experiencia como consultor o contar con conocimientos relacionados al fomento y desarrollo de empresas. 3) Entender el código de ética del APEC-IBIZ, y comprometerse a actuar acorde a éstos. <p>Requisitos para ser certificado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4) Tomar el curso de formación, y obtener una calificación mayor a 8 de 10 puntos totales en cada módulo. 5) Dedicarse más de 400 horas a labores de consultoría remunerada en más de 5 PyMEs. 6) Obtener una calificación de más de 800 puntos de 1000 totales en el examen final. 7) Obtener una calificación de más de 550 puntos en el TOEFL. 	
Método de formación	<p>Tomar el curso de 270 horas, el cual se compone de los siguientes 11 módulos a lo largo de 10 meses.</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Código de ética de APEC-IBIZ CBC (10 horas) ii. Solución de problemas en las PyMEs (20 horas) iii. Perfil del cliente de las PyMEs (20 horas) iv. Mercadotecnia para las PyMEs (30 horas) v. Análisis financiero para las PyMEs (40 horas) vi. Recursos humanos para las PyMEs (20 horas) vii. Planeación de negocios para las PyMEs (20 horas) viii. Consultoría y habilidades del consultor (50 horas) ix. Vinculación de las PyMEs con los programas de apoyo del sector público y privado (10 horas) x. Exportación a países de la APEC (40 horas) xi. Función de APEC-IBIZ CBC en la red internacional de apoyo a las PyMEs (10 horas) 	
Plazo de vigencia del registro	3 años	
Requisitos para renovación del registro	Llevar a cabo más de 400 horas de consultoría en 3 años, y que las evaluaciones de su servicio sean buenas.	
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar y aplicar, de acuerdo a la situación de cada país, los módulos de capacitación estándar que se convirtieron en un medio común para la certificación mutua en la región de APEC. Actualmente (en 2008), participan 15 países en el programa. • La última decisión sobre la certificación y la renovación es tomada por APEC-IBIZ en base a los datos probatorios que presenta COMPITE. 	

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a datos proporcionados por las instituciones ejecutoras.

3.3.2 Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)

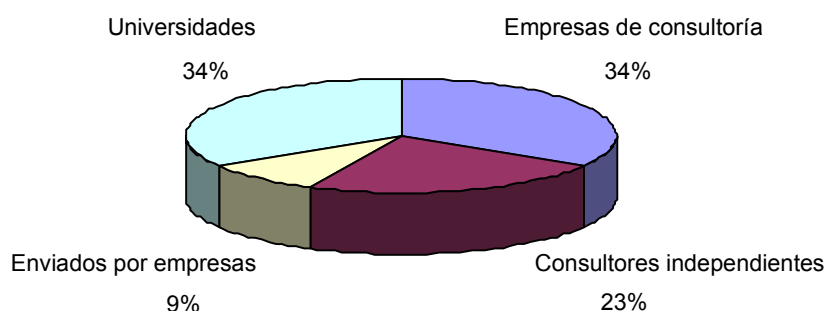
Es una cámara de industria manufacturera fundada en 1945 y tiene una historia de más de 60 años. Tras una reforma organizacional en 1989, se estableció el régimen de organización actual. Ahora existen aproximadamente 65,000 empresas afiliadas a la CANACINTRA y 80 delegaciones en las ciudades de todo el país. La organización está dividida en 12 sectores industriales y tiene un Consejo Directivo al cual pertenecen el Presidente y 10 Vice-presidentes. Y abajo de esto, existen las comisiones de cortesía representantes de cada sector.

El Centro de Desarrollo Empresarial que es actualmente el área encargada de la capacitación es una organización independiente de la oficina de la CANACINTRA y adopta un sistema de contabilidad independiente. Sus gastos se cubren por subsidios del FONDO PYME, remuneraciones de servicios de la consultoría y aportaciones de la CANACINTRA. El personal residente consiste en 3 instructores y 2 asistentes y aparte se invita a instructores externos. Los cursos de capacitación que se realizan actualmente se basan en el curso piloto iniciado en 2002 con motivo del Plan de Desarrollo de Industrias de Soporte elaborado en 1997 entre la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)¹⁴ y la JICA. Impulsado por el curso piloto, se planeó el desarrollo de un curso de capacitación de consultores de administración empresarial para mejorar sus servicios lo que ha continuado hasta la fecha.

Actualmente la CANACINTRA ejecuta cursos de formación de consultores en 8 módulos. Desde 2004 hasta febrero de 2008, ha realizado 10 veces este curso de capacitación y ha formado 205 consultores. Las clases teóricas y prácticas de administración empresarial fueron impartidas en 26 estados de todo el país y la procedencia de los participantes se muestra en la Figura3-2. Los participantes que vinieron de empresas de consultoría y universidades representaron el mayor porcentaje con un 34% para cada uno, seguidos por los consultores independientes con 23% y posteriormente por los participantes enviados por empresas con un 9%.

¹⁴ Actual Secretaría de Economía

Figura 3-2 Entidad procedente de los participantes del curso de capacitación de la CANACINTRA (%)



Nota: Con base en cifras acumuladas de 2004 a 2008.

Fuente: CANACINTRA

Las 8 de 10 ocasiones de curso de capacitación realizado hasta la fecha ha recibido apoyo del FONDO PYME de la Secretaría de Economía. Se describe a continuación el proceso desde la capacitación hasta el reconocimiento.

- 1) Se envían los materiales didácticos a las personas que desean participar en la capacitación, para que estudien previamente en casa mediante videos grabados y textos enviados.
- 2) Posteriormente, la CANACINTRA envía a los participantes vía internet un examen con 500 preguntas. Los participantes contestan las preguntas del examen y devuelven respuestas a la CANACINTRA.
- 3) Aquellos participantes que obtengan 80% o más respuestas correctas en el examen mencionado en el inciso 2) serán aprobados y podrán participar en la capacitación.
- 4) Solamente las personas aprobadas en la fase anterior 3) recibirán las clases teóricas y prácticas de una semana. En el último día de la capacitación, se realizará una presentación de los resultados de las prácticas.
- 5) Los participantes de la capacitación mencionada en el inciso 4) que hayan tenido problema especial en los resultados de prácticas, serán registrados en una base de datos como consultor para las PyMEs reconocido por la CANACINTRA .

Además, aún después de terminar la capacitación, se les hace regresar periódicamente a las empresas donde hicieron su práctica para que revisen los resultados de la asesoría y sigan

asesorándolas, y de esta manera se intenta formar consultores capaces de lograr el mejoramiento de la administración empresarial.

Tabla 3-11 Información general del registro y formación del Consultor para las PyMEs reconocido por CANACINTRA

Denominación	Consultor para las PyMEs reconocido por CANACINTRA	
Institución ejecutora	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación	Institución privada
Contenido de actividades	Prestar servicios de consultoría, destinados a PyMEs de la industria de la transformación (empresas socias).	
Número de personas registradas	230 (a la fecha de Julio, 2008)	
Requisitos del registro	1) Responder correctamente a más del 80% de 500 preguntas de examen, que se lleva a cabo vía internet, como resultado del autoaprendizaje basado en cursos en video y textos. 2) Tomar la capacitación de una semana sobre las teorías y prácticas, y aprobar la evaluación.	
Método de formación	Tomar el curso de formación de consultores, compuesto por 8 módulos.	
Plazo de vigencia del registro	Indeterminado	
Requisitos para renovación del registro	—	
Observaciones		

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a datos proporcionados por las instituciones ejecutoras.

3.3.3 Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES)

La FUNDES es una organización sin fines de lucro, fundada en Suiza en 1984 que trabaja con un enfoque hacia el desarrollo sustentable para fortalecer las PyMEs de América Latina. Actualmente, tiene su red de trabajo en 10 países: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Panamá y Venezuela.

En su inicio, con la idea de que el problema de las MiPyMEs se encontraba en el financiamiento, comenzó a prestar apoyos para garantías de crédito, sin embargo, posteriormente se dio cuenta de que el problema no se derivaba del financiamiento, sino que más bien lo importante estaba en la consultoría y la capacitación. Es por ello que actualmente la mayor parte de su trabajo consiste en brindar servicios de consultoría y capacitación.

En México, se ha prestado apoyo, hasta la fecha, a 2,000 negocios de ventas al menudeo, generando un incremento en los ingresos de un 32% y aumentando los empleos en 3,000. Los

recursos financieros para sus actividades provienen de los fondos de: las organizaciones internacionales de asistencia, gobiernos estatales, grandes empresas y la Secretaría de Economía (FONDO PYME). Generalmente se combinan estos fondos para realizar sus actividades.

La FUNDES ejecuta cursos de formación y capacitación así como la consultoría individual que permitan incrementar la eficiencia administrativa de cada empresa y mejorar su participación en el mercado. Particularmente, su consultoría se caracteriza por la asesoría orientada a resultados, la cual fue desarrollada especialmente para PyMEs, y se realiza un diagnóstico integral en el que se emplean los indicadores medibles. Ejecuta consultorías consignadas por los programas para el desarrollo sectorial como lo representa el Programa Mi Tienda, así como los programas para la transformación en cadenas productivas tales como el Programa de Desarrollo de Proveedores y Distribuidores entre otros.

(1) Proceso de selección de consultores

Generalmente se consiguen a consultores recomendados por la Confederación Patronal de la República Mexicana, S.P. (COPARMEX), cámaras de comercio e industria, e instituciones de recursos humanos; les proporcionan el material didáctico en que se describe la metodología de FUNDES para hacer que lo estudien y después se les aplican un examen sobre dicha metodología. Cabe mencionar que para que sean recomendados a la FUNDES, aun cuando se trate de un consultor *junior*, se requiere de 5 años de experiencia como mínimo.

Los que han aprobado el examen escrito, deben tomar un examen práctico por lo menos con una empresa en presencia del evaluador de FUNDES. Una vez que pase este examen práctico, el candidato será registrado como consultor de FUNDES. No obstante, se requiere renovar el registro cada 2 años. El requisito para la renovación es realizar la consultoría por lo menos a una empresa una vez al año, además de tomar un examen sobre las nuevas metodologías. (Si el consultor trabaja como consultor de FUNDES, por lo regular se puede hacer la renovación. Sin embargo, de no ser así sería difícil lograr la renovación).

Para el caso del facilitador de la capacitación, también se selecciona siguiendo un procedimiento similar.

(2) Registro

Actualmente están registradas un total aproximado de 145 personas como consultores y facilitadores. Los consultores se dividen en dos categorías: consultor *senior* y consultor *junior*. Para esta clasificación se toma en cuenta el nivel de conocimiento de la especialidad y los años de experiencia.

Tabla 3-12 Información general del registro y formación de consultores de FUNDES

Denominación	Consultor	
Institución ejecutora	Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES)	Institución privada
Contenido de actividades	Prestar servicios de consultoría para mejorar la eficiencia administrativa de las PyMEs y la competitividad en el mercado.	
Número de personas registradas	89	
Requisitos del registro	1) Tener más de 5 años de experiencia en consultoría. 2) Aprobar el examen escrito acerca de la metodología de consultoría de FUNDES. 3) Aprobar el examen práctico de labor de consultoría respecto a al menos una empresa.	
Método de formación	Se proporcionan materiales didácticos acerca de la metodología de consultoría de FUNDES para autoaprendizaje.	
Plazo de vigencia del registro	2 años	
Requisitos para renovación del registro	1) Haberse dedicado a la consultoría por más de un cierto tiempo determinado en un periodo definido. 2) Tener buenos resultados en la evaluación de desempeño basándose en el formato establecido para la evaluación. 3) Aprobar el examen escrito sobre la metodología nueva de consultoría.	
Observaciones	Se clasifican en consultor <i>senior</i> y consultor <i>junior</i> según la especialidad y la experiencia.	

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio conforme a datos proporcionados por las instituciones ejecutoras.

3.4 Tareas en la formación y registro de consultores PyMEs

La mayoría de los registros y formaciones de consultores para las PyMEs que se han visto en este capítulo, se lleva a cabo en forma independiente por cada institución que está relacionada con al apoyo a las PyMEs, para asignar a los consultores en sus respectivas actividades. La disposición y formación de recursos humanos para ingresarlos en sus actividades es responsabilidad de cada institución de apoyo; pero por otro lado, al revisarlo en conjunto, es preocupante la

ineficacia causada por duplicidades. Independientemente del contenido específico de las actividades de cada institución, deben existir conocimientos y técnicas universales para la función laboral de consultor para las PyMEs. La situación actual comenta que cada institución hace evaluación y formación de consultores con enfoques distintos aún a este tipo de elementos comunes.

Por otra parte, el consultor debe pasar por varios procesos de registro y formación, que en esencia son parecidos, para poder trabajar en diferentes instituciones de apoyo. Esto es una carga tanto en el aspecto de tiempo como en lo económico. Asimismo, para cada institución de apoyo y el apoyo en general a las PyMEs, se puede considerar que se generan duplicidades y desperdicios en el aprovechamiento de medios en el registro y formación de consultores.

Se puede observar que en áreas de apoyo a zonas rurales y marginadas, la formación y evaluación de PSPs de INCA Rural se están convirtiendo en un estándar como portal hacia el éxito para aquellos consultores que aspiran dedicarse a labores en esta área. Además de tener 14,000 PSPs registrados, se dice que cuentan con el registro de PSP muchos de los que están registrados como consultores en instituciones de apoyo y que optan por métodos participativos para el desarrollo rural y la reducción de la pobreza.

La FONAES no lleva a cabo la formación propia de consultores, teniendo como requisito el haber obtenido la certificación de competencia laboral en la Consultoría General o el estar registrado en otras instituciones que lleven a cabo labores similares. En el trasfondo de esta política que es bienvenida desde el punto de vista de eliminar duplicidades, se supone que existe una base en la que se puede valorar la posibilidad de trasplantar la experiencia en otras instituciones, debido a que, hasta cierto punto, se tienen establecidos los métodos comunes.

Ahora bien, en cuanto al área de consultoría comercial, la cual se distingue del método participativo, si se revisa desde el aspecto de la universalidad y del número de personas registradas, no hay instituciones que lleven a cabo registros ni formaciones de consultores que sirvan como referencia de la capacidad de los consultores para las PyMEs. Como se puede observar en la Secretaría de Turismo, COMPITE, o CANACINTRA, que cuentan con consultores especializados en un sector específico y en temas de administración; o en el ITESM, UP o FUNDES que no rebasan el alcance de contratación de carácter privado debido a su magnitud; o APEC-IBIZ que enfatiza la atención a la internacionalización, resulta difícil esperar que cualquiera de estos tenga un sistema que se convierta en la puerta conocida hacia el éxito en el medio de consultores.

Aún cuando los programas de apoyo a las PyMEs sean diversos en tipo y forma, si se tuviera un título que respalde la capacidad de aplicar métodos estándares de consultoría comercial, al tener a éste como requisito para laborar, se podría hacer más eficaz el abastecimiento y la formación de consultores para cada programa. Además, cuando se destinan hacia las PyMEs los recursos que se usan de forma repetitiva en la formación y evaluación de la capacidad básica de los consultores, se puede esperar que los apoyos que se dan a las PyMEs sean más efectivos.

La certificación de consultor para las PyMEs en el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral que se detalla en el capítulo 5, debería haber respondido a este tipo de necesidades. Sin embargo, en la práctica no está funcionando, por lo tanto está en una fase muy lejana para ser considerado como un requisito para laborar en los distintos programas de apoyo a las PyMEs.

Como consecuencia, persiste la situación en que se lleva a cabo la formación en base a un plan curricular, particular de cada programa, sin que tengan bien clara ni compartida la parte nuclear y crítica de las competencias laborales del consultor para la PYME. El cómo racionalizar esta individualidad y duplicidad es la tarea general para el registro y la formación de consultores para las PyMEs en México.

Capítulo 4

Situación actual del registro y la formación
de Consultores para las PyMEs en la
Secretaría de Economía

Capítulo 4 Situación actual del registro y la formación de Consultores para las PyMEs en la Secretaría de Economía

4.1 Situación general de los proyectos para la formación de Consultores para las PyMEs

La intención que tiene la Secretaría de Economía para formar Consultores para las PyMEs es “formar consultores que den servicios adecuados de consultoría para fortalecer la competitividad de las PyMEs”.

La Secretaría de Economía ha venido realizando diferentes proyectos para la formación de consultores a través del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) desde que éste fue fundado en 2004.

El monto total invertido para la ejecución de estos proyectos de formación de consultores durante el periodo de 2004 a 2007 llegó a 16 millones 600 mil pesos. (Véase los detalles en la Tabla 4-2.) A continuación se muestra el importe invertido en cada año y el número de proyectos.

Tabla 4-1 Evolución del presupuesto para los proyectos de formación de consultores

Año	Monto de gastos (FONDO PYME) (pesos)	Número de proyectos
2004	2,366,120	11 proyectos
2005	5,141,300	10 proyectos
2006	3,288,807	5 proyectos
2007	5,802,805	3 proyectos
Total	16,599,032	29 proyectos

Fuente: Secretaría de Economía

En el inicio (2004) se llevaron a cabo 11 proyectos, que son más del doble del número de los proyectos de formación realizados en 2007. Sin embargo, el monto gastado fue el más bajo de todos, siendo de 2 millones 370 mil pesos y el monto promedio por proyecto fue de 215,102 pesos, siendo el importe muy bajo. En cambio, en 2007 el número de los proyectos fue 3, el número más pequeño, pero el monto invertido fue el más alto, siendo de 5 millones 800 mil pesos. Por lo que el monto promedio por proyecto resultó ser de 1,934,268 pesos, aproximadamente 9 veces el de 2004.

La administración y operación de los proyectos de formación son realizadas por medio de diferentes organizaciones públicas y privadas llamadas “organismo intermedio”, como son por ejemplo, algunas instituciones de educación superior como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C. (COMPITE) y los comités de desarrollo rural de los municipios, etc. Por lo anterior, los temas que se trataban en los proyectos de formación también eran variados, abarcando temas como el Desarrollo Regional o el Diseño de Productos de Artesanía y Comercio Exterior entre otros. De esta manera se han llevado a cabo hasta la fecha diferentes tipos de proyectos para la formación de consultores.

En el año 2008, el Proyecto de “Consultor PyME con Metodología JICA”, el cual se describe en el inciso 4.2, es el único proyecto que la Secretaría de Economía ha implementado con el propósito de formar Consultores para las PyMEs. En los programas mencionados en el Capítulo 2, 2.2.2, tales como el “Sistema Nacional de Incubación de Empresas”, el “Programa Nacional de Extensionismo Financiero” y los “Centros de Atención Empresarial México Emprende” se registran las personas que se encargan de los mismos, tras una capacitación sencilla, sin embargo no son proyectos de formación de Consultores para las PyMEs.

Tabla 4-2 Proyecto de formación de consultores

AÑO	NOMBRE DEL PROYECTO	TEMA	MONTO SE (pesos)	ORGANISMO INTERMEDIO	ESTADO	CONSULTORES FORMADOS
2004	DIPLOMADO-TALLER PARA LA FORMACION DE CONSULTORES Y PROMOTORES EN DESARROLLO REGIONAL	DESARROLLO REGIONAL	105,000.00	COMITÉ DE PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL (COPLADEM)	DURANGO	20
2004	UNAM EMPRESARIAL: FORMACIÓN E INTEGRACIÓN DE EXTENSIONISTAS EMPRESARIALES UNIVERSITARIOS	CONSULTORES JUNIORS EN MIPYMES	70,000.00	FACULTAD DE ECONOMIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO	DISTRITO FEDERAL	80
2004	FORMACION DE 15 CONSULTORES CERTIFICADOS CON LA METODOLOGIA DE APEC, ESPECIALIZADOS EN EL MERCADO ASIATICO.	CONSULTORES APEC	300,000.00	COMPITE A.C.	NACIONAL	45
2004	PROGRAMA DE FORMACIÓN DE CONSULTORES 2004 DE CAMPECHE, CARMEN	ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD	32,200.00	DESARROLLO EMPRESARIAL DE CAMPECHE (SEDE CARMEN)	CAMPECHE	20
2004	FORMACIÓN DE CONSULTORES PYME	CONSULTORIA PYME CON HERRAMIENTAS JAPONESAS	358,000.00	CANACINTRA	NACIONAL	30
2004	SEMINARIOS DE FORMACIÓN DE FORMADORES EN DISEÑO ARTESANAL	DISEÑO ARTESANAL	136,420.00	ENCUENTRO PARA EL CAMINO, A.C.	DISTRITO FEDERAL	25
2004	PROGRAMA DE DESARROLLO Y CERTIFICACIÓN DE CONSULTORES	CONSULTORIA GENERAL	232,500.00	CAMARA NACIONAL DE COMERCIO DE ZACATECAS	ZACATECAS	30
2004	SISTEMA NACIONAL DE MENTORES	MENTORES EN NUEVOS NEGOCIOS	400,000.00	JÓVENES FUTUROS EMPRESARIOS POR MÉXICO, A.C.	REGIONAL	20
2004	CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA RED NACIONAL DE EXTENSIONISTAS FINANCIEROS	EXTENSIONES FINANCIEROS	169,000.00	CENTRO PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (CETRO)	NACIONAL	272
2004	FORMACIÓN DE ESPECIALISTAS EN DISEÑO PARA CREAR VENTAJAS EN LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN MÉXICO	ESPECIALISTAS EN LA INDUSTRIA DEL VESTIDO	63,000.00	CONSEJO ESTATAL DE PROMOCIÓN ECONÓMICA DEL GOBIERNO DE JALISCO	JALISCO	4
2004	SEMINARIOS - TALLER DE FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE CONSULTORES DE MIPYMES	CONSULTORES PYME PARA EL SECTOR ARROCERO	500,000.00	FEDERACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE ARROZ	REGIONAL	100
2005	CAPACITACIÓN, CONSULTORIA EMPRESARIAL, Y FORMACIÓN DE INSTRUCTORES Y CONSULTORES	CONSULTORES PYME PARA EL SECTOR ARROCERO	200,000.00	CENTRO PYME SAN LUIS POTOSI, A.C.	SAN LUIS POTOSI	200
2005	PROGRAMA DE FORMACIÓN DE CONSULTORES CON ENFOQUE EN EL MERCADO DE LAS EMPRESAS, SUS NECESIDADES Y DINAMISMOS DENTRO DEL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN PARA QUE SEAN CAPACES DE PROPONER E IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR LOS METODOS DE TRABAJO Y EL PERSONAL DE LAS MICRO EMPRESAS	COMERCIO EXTERIOR	175,000.00	INSTITUTO AGUASCALENTENSE PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL, A.C.	AGUASCALENTES	86
2005	FORMACIÓN DE CONSULTORES	COMERCIO EXTERIOR	10,000.00	CENTRO MPYMEXPORTA OAXACA, A.C.	OAXACA	92

Capítulo 4 Situación actual del registro y la formación de Consultores para las PyMEs en la Secretaría de Economía

AÑO	NOMBRE DEL PROYECTO	TEMA	MONTO SE (pesos)	ORGANISMO INTERMEDIO	ESTADO	CONSULTORES FORMADOS
2005	SISTEMA NACIONAL DE MENTORES	MENTORES EN NUEVOS NEGOCIOS	1,800,000.00	JOVENES FUTUROS EMPRESARIOS POR MEXICO, A.C.	REGIONAL	165
2005	FORMACION DE 20 CONSULTORES CON LA METODOLOGIA INNOVADORA DE APEC, ESPECIALIZADOS EN EL MERCADO ASIATICO	CUNSLTORES APEC	400,000.00	COMPITE, A.C..	NACIONAL	20
2005	SEMINARIOS - TALLER DE FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE CONSULTORES DE MIPYMES	CONSULTORES PYME PARA EL SECTOR ARROCERO	500,000.00	FEDERACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE ARROZ	REGIONAL	100
2005	FORMACIÓN DE CONSULTORES PYME 2005	CONSULTORIA PYME CON HERRAMIENTAS JAPONESAS	200,000.00	CANACINTRA	REGIONAL	36
2005	FORMACIÓN DE CONSULTORES PROMOTORES EMPRESARIALES	CONSULTORIA GENERAL	981,000.00	CONFEDERACIÓN DE CAMARAS NACIONALES DE COMERCIO, SERVICIOS Y TURISMO	NACIONAL	720
2005	FORMACIÓN DE CONSULTORES PROMOTORES EMPRESARIALES	CONSULTORIA GENERAL	384,000.00	CONFEDERACIÓN DE CAMARAS NACIONALES DE COMERCIO, SERVICIOS Y TURISMO	NACIONAL	480
2005	DESARROLLO INTEGRAL DE LA RED DE CONSULTORES "MÉXICO CALIDAD SUPREMA", COMO APOYO A MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y PESQUERO MEXICANO.	CONSULTORES RURALES EN AGRONEGOCIOS	491,300.00	MÉXICO CALIDAD SELECTA, A.C.	REGIONAL	100
2006	PRGRAMA DE FORMACIÓN DE CONSULTORES NIVEL AVANZADO	HABILIDADES EN ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	200,000.00	INSTITUTO AGUASCALENTENSE PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL, A.C.	AGUASCALIENTES	60
2006	FORMACIÓN DE CONSULTORES PYME 2006	CONSULTORIA PYME CON HERRAMIENTAS JAPONESAS	144,000.00	CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN	REGIONAL	36
2006	FORMACIÓN DE CONSULTORES PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES	DESARROLLO DE PROVEEDORES	625,000.00	CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN	NACIONAL	50
2006	SISTEMA NACIONAL DE MENTORES, FORMACIÓN DE 120 MENTORES DE NEGOCIOS	MENTORES PARA TENDENCIAS INNOVADORAS	1,879,807.00	JÓVENES FUTUROS EMPRESARIOS POR MÉXICO, A.C.	REGIONAL	120
2006	FORMACIÓN DE 20 CONSULTORES CON LA METOLOGIA DE APEC (ASIAN PACIFIC ECONOMIC COOPERATION), ESPECIALIZADOS EN EL MERCADO ASIÁTICO.	CONSULTORES APEC	440,000.00	COMITÉ NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, A.C.	NACIONAL	20
2007	DIPLOMADO EN AGRONEGOCIOS PARA LA FORMACIÓN DE CONSULTORES DEL CENTRO DE INCUBACIÓN DE LA REGIÓN SIERRA	AGRONEGOCIOS	50,000.00	INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR DE LA REGIÓN SIERRA, (ITSS)	TABASCO	10
2007	CURSO DE FORMACIÓN DE CONSULTORES PYME 2007-2	CONSULTORIA PYME CON HERRAMIENTAS JAPONESAS	700,000.00	CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN (CANACINTRA)	REGIONAL	100
2007	FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE MENTORES	MENTORIA YOUTH BUSINESS	5,052,805.00	JOVENES FUTUROS EMPRESARIOS POR MÉXICO, A.C. (JFE010528NV5)	REGIONAL	250

Fuente: Secretaría de Economía

4.2 Proyecto de “Consultor PyME con Metodología JICA”

4.2.1 Generalidades del Proyecto

El proyecto de “Consultor PyME con Metodología JICA” tiene como objetivo seleccionar Consultores para las PyMEs quienes se convertirán inmediatamente en un grupo de trabajo intenso para dar capacitación sobre las técnicas comunes de consultoría y registrarlos ante la Secretaría de Economía. En el plan inicial se propuso registrar 500 consultores a través de las visitas y la capacitación que se hacen en 32 entidades federativas del país durante el plazo del proyecto, es decir de julio de 2008 a febrero de 2009. Se espera que estos consultores registrados tengan una importante participación en los programas de apoyo para las PyMEs que tiene la Secretaría de Economía.

La Dirección de Capacitación y Consultoría, de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía, que supervisa el presente Proyecto, tiene un plan de “Sistema Nacional de Consultores para las PyMEs Registrados por la Secretaría de Economía” en el que los consultores registrados participarán transversalmente en diferentes programas en el futuro, por lo que dicha Dirección considera al presente Proyecto como un punto de partida para la construcción del sistema.

Por otra parte, existe una conciencia sobre la necesidad de unir en un futuro el “Sistema Nacional de Consultores para las PyMEs Registrados por la Secretaría de Economía” con la certificación de Consultoría para las PyMEs que se hace a través del Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral, por lo que la Dirección de Capacitación y Consultoría tiene el deseo de modificar la norma técnica de competencia laboral (NTCL) actual de Consultoría para las PyMEs de acuerdo con las necesidades actuales. Con el propósito de recolectar la información necesaria para la modificación, se planea incluso llevar a cabo talleres de trabajo en donde los consultores seleccionados para las PyMEs tengan la oportunidad de conocer el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral y la norma técnica actual para posteriormente, elaborar una propuesta de modificación de la misma.

(1) Sistema de Implementación

El proyecto está autorizado (FP2008-113) de acuerdo con la siguiente categoría del FONDO PYME;

Categoría D) Formación de emprendedores y creación de empresas.

Sub-categoría	6)	Formación de instructores y consultores.
Concepto	a)	Formación de instructores y consultores con base en las normas técnicas de competencia laboral.

Por lo que se cuenta con un fondo de unos 5 millones de pesos. Se planea que la mitad del costo de un consultor-participante se cubra por parte del Proyecto y la otra mitad por el mismo participante. Además, ya cuentan con las empresas y organizaciones patrocinadoras que ofrecen lugares para capacitación colectiva y la fabricación de productos promocionales.

Por otra parte, en cuanto a la continuidad del Proyecto posterior al año 2009, se usarán los recursos de FONDO PYME por lo menos durante la administración del gobierno actual.

Se muestra la organización del presente Proyecto en la Figura 4-1.

Con el propósito de asegurar transparencia, los proyectos que usan recursos del FONDO PYME, deben asignar un organismo intermedio que lleve a cabo de manera neutral el control de recursos económicos y la implementación del proyecto. Normalmente la implementación del proyecto es encargada a un organismo intermedio, por lo que cualquier departamento responsable de la Secretaría de Economía no participa en forma principal ni directa en dicha implementación.

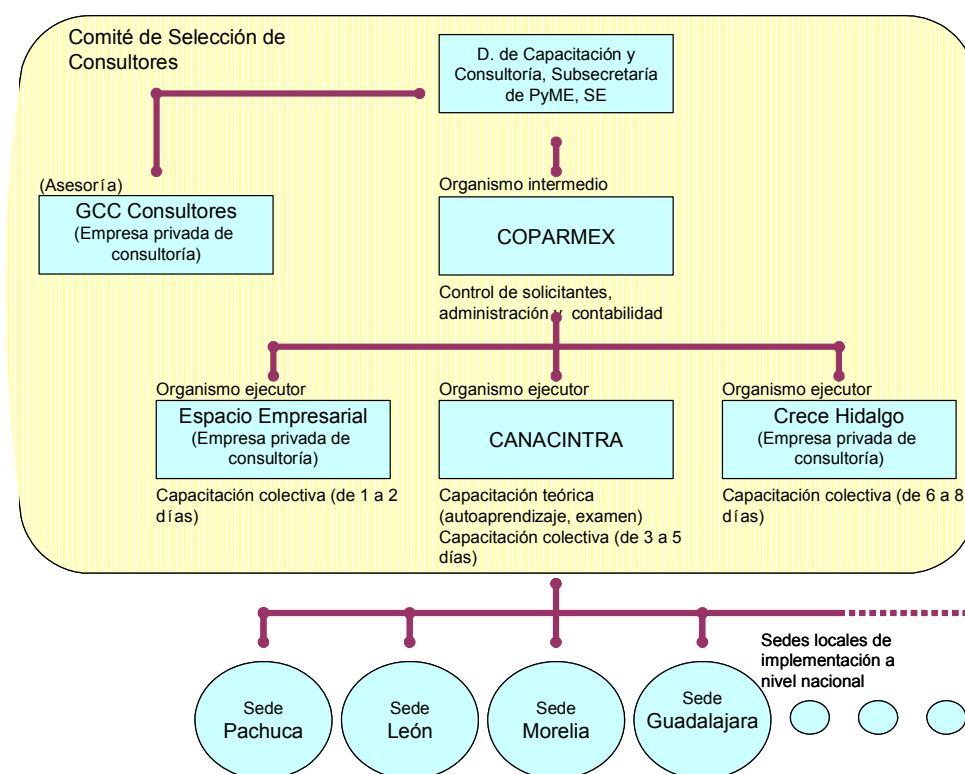
Sin embargo, el presente Proyecto tiene otro panorama. La Dirección de Capacitación y Consultoría dirige directamente el Proyecto en términos generales. La planeación y coordinación de operaciones del Proyecto fueron acordadas en las reuniones del comité. Se considera que se organizó de esta manera debido al interés de la Dirección de Capacitación y Consultoría que desea conocer hasta los mínimos detalles concretos y prácticos que se presentan en el momento de ejecutar este Proyecto para lograr la creación del sistema nacional, y también se debe a la conciencia de las propias debilidades que tiene en los aspectos técnicos de los Consultores para las PyMEs.

El Comité de Selección de Consultores está formado por la Secretaría de Economía, la Confederación Patronal de la República Mexicana, S.P. (COPARMEX) que es el organismo intermedio, la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) y 3 empresas privadas de consultoría. Tiene la característica de ser un grupo de representantes de las organizaciones que están involucradas en la administración y operación del Proyecto. La reunión periódica de los martes tiene la función no solamente de seleccionar a los consultores que soliciten participar en el Proyecto sino también la de coordinar la administración general del mismo.

“Crece Hidalgo”, que es una de las 3 empresas privadas de consultoría antes mencionadas, es uno de aquellos centros que sobrevivieron en algunas regiones, después de que se disolvió el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial – Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE). Por otro lado, Espacio Empresarial está acreditado como centro de evaluación en la certificación de competencia laboral de consultoría general y consultoría para las PyMEs.

La sede que se encarga del trabajo operativo de llevar a cabo la capacitación colectiva basada en las políticas determinadas por el Comité de Selección de Consultores, será establecida en cada uno de los puntos de implementación. Para estas sedes estarán asignadas las oficinas estatales de COPARMEX y CANACINTRA, así como las oficinas locales de CRECE, etc.

Figura 4-1 Organización del Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

El presente Proyecto tiene como grupo objeto la totalidad de los siguientes 3 sectores: manufacturero, comercio y servicios. Sin embargo, las organizaciones de las ramas de comercio y servicios no tienen participación, a diferencia de la de CANACINTRA que representa a la industria manufacturera, lo cual es preocupante por el equilibrio en el sistema de oferta. De hecho, el proceso de capacitación depende en su mayoría de la CANACINTRA, consecuentemente el contenido de los materiales didácticos es tendencioso, por lo que se realizó el trabajo de modificación con base en las propuestas hechas por la Misión del Estudio. En cuanto a este punto, se comentará más adelante.

No se puede negar la impresión de que el Proyecto se inició sin detallar suficientemente el plan y fue necesario detallar el plan al mismo tiempo que ha evolucionado el Proyecto. Avanzamos poco a poco resolviendo los problemas que surgían, uno tras otro. Cabe mencionar que se logró elaborar un plan de implementación claro, cuando ya se había terminado un proceso completo en la Ciudad de México que fue el primer lugar de ejecución de la capacitación.

La Dirección de Capacitación y Consultoría tiene deseos de llevar a cabo acciones inmediatas y obtener resultados concretos y reales con el fin de establecer lo antes posible un sistema nacional de registro y uso de servicios de los Consultores para las PyMEs; un sistema sólido y difícil de sufrir influencias a causa de cambios en la administración del gobierno. Su forma de hacer las cosas es como si pensarán sobre la marcha, pero la Dirección de Capacitación y Consultoría dirige manteniendo su rigidez en las políticas, por lo que no han surgido confusiones serias que mencionar.

La difusión del Proyecto fue realizada primeramente mediante las siguientes medidas:

- 1) Aviso por medio de correo electrónico a las empresas y consultores individuales (30,000 casos) quienes se habían contactado antes a la Secretaría de Economía.
- 2) Anuncio por teléfono que se escucha al entrar llamadas a la Secretaría de Economía.
- 3) Subir el aviso a la Página Web de la Secretaría de Economía y visitas enlazadas de otras Páginas Web relacionadas (*Banner*)
- 4) Anuncio mediante diferentes rutas que tienen las instituciones colaboradoras.

Dicen que muchos consultores habitualmente acuden a la Secretaría de Economía en busca de trabajo. Su currículum vitae está conservado en el centro de información de la misma Secretaría y se envió la información por correo electrónico directo considerándolos como posibles solicitantes

para participar en el Proyecto. El anuncio por teléfono que se escucha al entrar la llamada a la Secretaría, también está dirigido a los consultores nuevos que a ella acuden.

Fue lenta la reacción de los solicitantes hacia la convocatoria en las ciudades donde se planea ejecutar la capacitación, a excepción de la Ciudad de México y León, Guanajuato, por lo que se tomaron diferentes medidas adicionales de publicidad en cada ciudad, como son; anuncios en la red de los gremios locales, reparto de prospectos, anuncios en periódicos, etc.

Se llevó a cabo un evento de publicidad en la Ciudad de México el 10 de septiembre de 2008, patrocinado conjuntamente por la Secretaría de Economía y la Misión del Estudio, en el que participaron más de 200 personas como consultores, empresas, cámaras, gremios y universidades; el tiempo de intensas preguntas y respuestas después de haber terminado el programa oficial fue de más de una hora.

(2) Ubicación del Proyecto dentro del sistema integral de formación de Consultores para las PyMEs

En la Figura 4-2 se muestra la ubicación del presente Proyecto y su alcance a través de la comparación con otros proyectos.

Dentro de la serie de procesos de formación, registro y uso de servicios de los Consultores para las PyMEs, este Proyecto abarca los pasos de la última etapa de la formación y del registro.

Los Consultores para las PyMEs registrados en este Proyecto, se dedicarán al proyecto de “Consultoría Empresarial PyME-JICA” el cual inició a finales de 2008. Este proyecto consiste en capacitar a las PyMEs aplicando directamente la metodología de consultoría que los consultores registrados conocieron en el presente Proyecto.

Figura 4-2 Ubicación del presente Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Como pueden ver en la Figura 4-2, el presente Proyecto no tiene como objetivo la formación convencional de recursos humanos.

En la Figura 4-3 se puede observar una idea conceptual del presente Proyecto.

Los consultores participantes del Proyecto son aquellos que ya tienen experiencia en dar consultoría a las PyMEs y que actualmente cuentan con la capacidad que les permite trabajar con intensidad y de manera inmediata en los programas de apoyo a las PyMEs que dirige la Secretaría de Economía.

En otras palabras, el presente Proyecto está diseñado de tal manera que se convoca a las personas que ya cuentan con capacidad suficiente para dar consultoría a las PyMEs para otorgarles los conocimientos sobre las herramientas comunes (metodología de la consultoría) que se deben usar en los programas organizados por la Secretaría de Economía. Por lo tanto, no pretende formar nuevos consultores que deseen especializarse en Consultores para las PyMEs.

En el trasfondo existe la conciencia de que en el caso de los Consultores para las PyMEs de Japón, los nuevos consultores, después de haber obtenido la certificación, van adquiriendo experiencia con la ayuda y orientación de los consultores más experimentados, mientras que en

México no existen tantos consultores experimentados que puedan orientar y guiar a los menos experimentados. Por lo anterior, el Proyecto tiene como objetivo formar un grupo de consultores *Senior* que sean aquellos consultores con más e experiencia. Existe el deseo de que los consultores que se registren como los de primera generación del presente Proyecto, se conviertan en los orientadores o tutores dentro del sistema nacional.

Se tiene la intención de ampliar los cursos para los proyectos posteriores a 2009, diseñando cursos de formación para las personas con menos experiencia pero con mucho entusiasmo o cursos introductorios para jóvenes, recién egresados de la universidad.

Figura 4-3 Una idea conceptual del presente Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Con base en las observaciones antes mencionadas, la Misión del Estudio unifica los aspectos generales del Proyecto que se habían planeado al inicio del mismo en la Tabla 4-3.

**Tabla 4-3 Generalidades del Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”
(Información de referencia)**

Nombre	Consultor PyME con Metodología JICA
Periodo del Proyecto	De julio de 2008 a febrero de 2009
Regiones objeto	Entidades federativas de los Estados Unidos Mexicanos (26 sedes de 32 estados)
Meta superior	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema nacional para la formación, registro, y aprovechamiento de Consultores para las PyMEs.
Objetivos del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar consultores experimentados a nivel nacional para que adquieran la metodología común de consultoría para las PyMEs y registrar 500 consultores como consultores de la primera generación que formarán parte del Sistema Nacional de Consultores para las PyMEs Registrados en la Secretaría de Economía. • Recolectar la información que será base para hacer las propuestas de modificaciones en la NTCL de Consultoría para las PyMEs. Todo lo anterior es la preparación para integrar en el futuro el Sistema Nacional de Consultores para las PyMEs Registrados por la Secretaría de Economía con el sistema de Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).
Output	<ol style="list-style-type: none"> 1. 500 Consultores para las PyMEs a nivel nacional capacitados con un enfoque especial en la metodología JICA con un nivel de calificación satisfactorio. 2. Quedan estos Consultores para las PyMEs registrados ante la Secretaría de Economía como consultores calificados y autorizados para trabajar en programas de apoyo para las PyMEs que dirige la Secretaría de Economía. 3. Establecimiento de la ruta del procedimiento para registrar a los Consultores para las PyMEs ante la Secretaría de Economía para utilizar servicios de los mismos en los programas de apoyo para las PyMEs. 4. Los Consultores para las PyMEs que han participado en la capacitación, revisarán la NTCL de Consultoría para las PyMEs que tiene CONOCER para presentar las propuestas de modificaciones.
Actividades generales	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 El Comité de Selección de Consultores evalúa a los consultores solicitantes para participar en el Proyecto, usando un criterio definido. 1-2 La sede estatal del Proyecto capacita a los consultores aceptados a participar por parte del Comité. 1-3 Se evalúa a los consultores participantes en el proceso de la capacitación, usando un criterio definido. 2-1 La Secretaría de Economía registra a los consultores participantes que hayan obtenido un cierto nivel de la calificación como consultores calificados y autorizados para trabajar en programas de apoyo para las PyMEs que dirige la Secretaría de Economía 3-1 Se registra la información de los consultores registrados en la base de datos de la Secretaría de Economía. 3-2 Se especifican los programas de apoyo para las PyMEs en que se aprovechan los servicios de los consultores registrados. 4-1 En el proceso de la capacitación, los consultores participantes revisan la NTCL de Consultoría para las PyMEs que tiene CONOCER para presentar las propuestas de modificaciones.

Sistema de Implementación	<p><u>Recursos económicos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Unos 5 millones de pesos provenientes del FONDO PYME = Subsidio a la mitad del costo de participación (19,451.00 pesos por participante). 2) Costo de participación cubierto por cada consultor: 9,725.50 pesos por participante <p><u>Organización</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Área encargada de la Secretaría de Economía: Dirección de Capacitación y Consultoría de la Subsecretaría de PyMEs 2) Organismo intermedio: Confederación Patronal de la República Mexicana, S.P. (COPARMEX) 3) Comité de Selección de Consultores: Se encarga de la selección de consultores y revisión y coordinación general de la administración del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> 【Presidente】 Secretaría de Economía 【Miembros】 COPARMEX CANACINTRA Espacio Empresarial, S.A. de C.V. [Centro de evaluación del acreditado por CONOCER, Empresa privada de consultoría] Crece Hidalgo, A.C. [Empresa privada de consultoría] GCC Consultores [Empresa privada de consultoría] 4) Sede local para la implementación del proyecto: Asignan a las sedes locales de COPARMEX, CRECE, CANACINTRA, etc.
---------------------------	--

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

4.2.2 Flujo del Proyecto

En la Figura 4-4 se muestra el flujo del Proyecto.

Los consultores interesados en participar hacen la solicitud por medio de Internet según la guía de la solicitud publicada en la Página Web de la Secretaría de Economía (se entrega a COPARMEX la solicitud de participación y la copia del comprobante por correo electrónico hasta septiembre). Los consultores objeto de este Proyecto son aquellos consultores profesionales con más de 3 años de experiencia en dar consultoría a las empresas medianas, pequeñas y micros.

El Comité de Selección de Consultores hace la selección preliminar de las condiciones para la participación con base en el documento de solicitud entregado. A los consultores que no hayan sido seleccionados en la selección preliminar, les envían dicho resultado así como información de los cursos de formación que organiza CANACINTRA, en que pueden participar los consultores con menos experiencia.

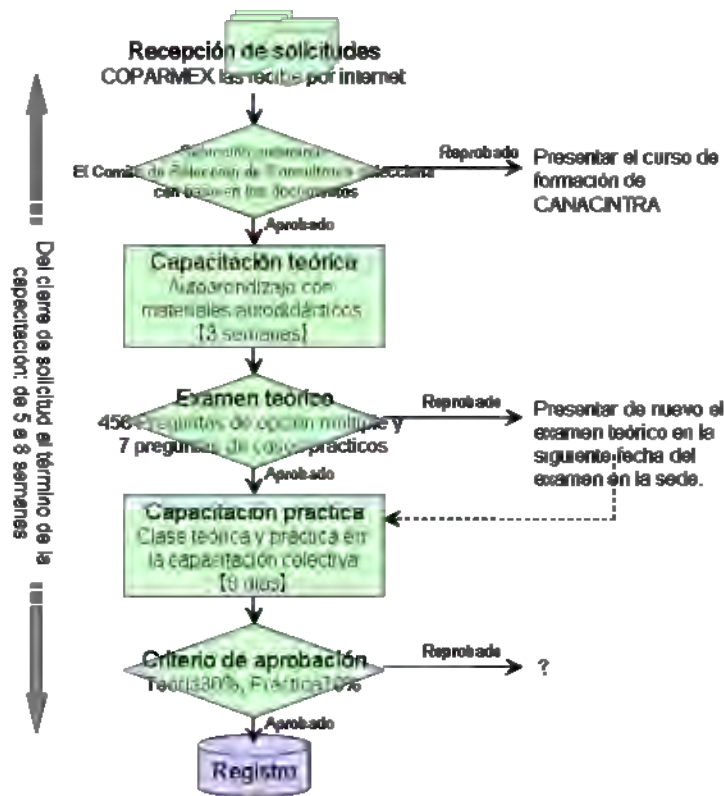
A los consultores que hayan pasado la selección preliminar, les envían un paquete de materiales autodidácticos para que estudien solos en 3 semanas. Por otra parte, en esta etapa los consultores participantes pagan la mitad de la cuota de participación.

Los resultados de los estudios en casa son evaluados por medio del examen teórico que se hace mediante el correo electrónico. Si no aprueban este examen, les recomiendan presentarse de nuevo

al examen en las sedes de implementación del Proyecto cuando se organicen los siguientes exámenes teóricos en estas sedes.

Cuando aprueban el examen teórico, pagan la mitad restante de la cuota de participación, y se ejecuta la capacitación colectiva de 8 días. Se evalúa desde varios puntos de vista el desempeño de la participación en la capacitación colectiva de los consultores participantes, y junto con el resultado de examen teórico (aprobado o reprobado) a través de la suma ponderada de los dos resultados, se determina finalmente aprobado o reprobado.

Figura 4-4 Flujo del Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Se repitió el proceso arriba mencionado empezando en la Ciudad de México, para ejecutarlo en diferentes sedes a nivel nacional.

En la Tabla 4-4 se muestra el calendario de la capacitación según las sedes. El plan original consistía en llevar a cabo dicho evento en 26 sedes, al cual se hicieron ajustes debido a que en

algunas ocasiones no se alcanzó el número mínimo necesario de 15 personas para la ejecución de la capacitación, por lo que se llevaron a cabo de forma conjunta con otras sedes cercanas mientras que en algunas sedes en que abundaron las solicitudes, se organizaron varias veces. Cabe mencionar que el domicilio no es un factor determinante de la sede de participación, por lo que los participantes pueden seleccionar la sede donde desean recibir la capacitación.

Tabla 4-4 Calendario de la capacitación según las sedes (Resultado y programado)

Nº	Sedes (ciudad, estado)	Fecha límite de entrega de la solicitud y obtención de los materiales autodidácticos	Fecha del examen teórico	Fecha de la capacitación colectiva
1	Distrito Federal	8/15	9/5	9/18-27
2	Pachuca, Hidalgo	9/9	9/26	10/13-22
3	León, Guanajuato	9/12	10/3	10/16-25
4	Culiacán, Sinaloa	9/26	10/17	11/13-22
5	Distrito Federal (2)	9/26	10/17	11/17-26
6	Monterrey, Nuevo León	10/17	11/7	11/24-12/3
7	Veracruz, Veracruz	10/23	11/14	12/1-10
8	Puebla, Puebla	11/14	12/5	1/22-1/31
9	Tlaxcala, Tlaxcala	12/12	1/16	2/2-11
10	Distrito Federal (3)	1/2	1/23	2/5-14
11	Mérida, Yucatán	1/2	1/23	2/9-18
12	Durango, Durango	1/2	1/23	2/12-21
13	Distrito Federal (4)	1/21	2/10	3/2-11
14	Culiacán, Sinaloa (2)	2/6	2/27	3/19-28
15	Chihuahua, Chihuahua	2/6	2/27	3/23-4/1
16	Aguascalientes, Ags.	2/20	3/12	3/30-4/8
17	Distrito Federal (5)	2/27	3/20	4/16-25
18	Mérida, Yucatán (2)	3/13	4/3	4/20-29
19	Colima, Colima	3/27	4/24	5/28-6/6
20	Distrito Federal (6)	4/17	5/15	6/4-13
21	Tuxtla Gutiérrez, Chiapas	4/17	5/15	6/8-17
22	Guadalajara, Jalisco	4/24	5/22	6/11-20
23	Monterrey, Nuevo León (2)	4/24	5/22	6/15-24

Fuente: Información proporcionada por la Secretaría de Economía (al 15 de mayo de 2009)

(1) Proceso de la capacitación

La capacitación está formada por dos áreas; una teórica y otra práctica.

La capacitación del área teórica se hace mediante el autoaprendizaje de 3 semanas. Se muestra en la Tabla 4-5 los materiales autodidácticos que se entregan a los consultores participantes.

Los materiales autodidácticos son un paquete de textos en CD, clases teóricas grabadas en DVD, materiales impresos de diapositivas de clases teóricas. El tiempo recomendado para estudiar los textos es de 124 horas, el tiempo grabado de las clases teóricas es de 28 horas, lo cual es un volumen que exige un compromiso serio.

Tabla 4-5 Composición de los materiales autodidácticos

CD	Textos de las siguientes materias:	
	Módulo 1. Habilidades del consultor	(Tiempo de referencia para estudio: 12 horas)
	Módulo 2. Finanzas y contabilidad	(Tiempo de referencia para estudio: 24 horas)
	Módulo 3. Administración empresarial	(Tiempo de referencia para estudio: 16 horas)
	Módulo 4. Administración de recursos humanos	(Tiempo de referencia para estudio: 8 horas)
	Módulo 5. Operaciones	(Tiempo de referencia para estudio: 24 horas)
	Módulo 6. Innovaciones	(Tiempo de referencia para estudio: 16 horas)
	Módulo 7. Mercadotecnia	(Tiempo de referencia para estudio: 24 horas)
DVD	Grabación de los puntos importantes de las clases teóricas que coinciden con las materias de los textos:	
	Módulo 1. Habilidades del consultor	(Tiempo de grabación: 3 horas)
	Módulo 2. Finanzas y contabilidad	(Tiempo de grabación: 4 horas)
	Módulo 3. Administración empresarial	(Tiempo de grabación: 3 horas)
	Módulo 4. Administración de recursos humanos	(Tiempo de grabación: 2 horas)
	Módulo 5. Operaciones	(Tiempo de grabación: 6 horas)
	Módulo 6. Innovaciones	(Tiempo de grabación: 4 horas)
	Módulo 7. Mercadotecnia	(Tiempo de grabación: 6 horas)
Materiales impresos	Diapositivas que se usan en las clases teóricas grabadas en DVD.	

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio con base en el instructivo enviado dentro del paquete de los materiales autodidácticos.

El método de autoaprendizaje de la teoría proviene de CANACINTRA. Esta institución, después de terminar el proyecto piloto dentro del marco del “Estudio de Seguimiento del Programa del Sistema de Formación y Certificación de Consultores para las PyMEs” que se ejecutó en los años 2002 y 2003, es la única organización en México que ha venido continuando con el curso de formación, utilizando la metodología y los materiales didácticos para la formación que había transferido la Misión de Seguimiento. En ese momento, tomando en consideración los participantes al curso que venían desde distintos lugares de todo México, se decidió hacer que la parte teórica fuera estudiada por el sistema de autoaprendizaje y solamente la práctica de diagnóstico de las empresas fuera en la capacitación colectiva. Se verifica si aprendieron bien o no, mediante el examen teórico que se hace de acuerdo con el contenido de textos didácticos. CANACINTRA, que tomó estas medidas para atender la situación de las personas que trabajan, por lo que tienen dificultad de participar en una capacitación por largo tiempo, y que logró arraigar el curso de formación, tiene una firme confianza en esta metodología. Por lo anterior, se adopta totalmente la metodología de CANACINTRA para la capacitación de la parte teórica en el presente Proyecto.

La capacitación práctica se hace de manera colectiva por 8 días. En la Tabla 4-6 se muestra su calendario de la capacitación práctica.

En cuanto a la capacitación colectiva, los 3 organismos ejecutores se encargan de este trabajo aprovechando sus propias fortalezas, y cabe mencionar que esta capacitación se divide en dos partes principales; taller de trabajo (primer y segundo días) en que revisan la NTCL de Consultoría para las PyMEs de CONOCER y otra parte (del tercer al octavo día) en que aprenden las metodologías que se usan en los programas de la Secretaría de Economía. Aprenden la metodología para diagnosticar la situación administrativa de la empresa, que es la metodología de CANACINTRA y la metodología de monitoreo continuo de la implementación de mejora, que es la metodología de Crece Hidalgo, y estas dos metodologías son metodologías comunes que se usan en los programas de la Secretaría de Economía.

Por lo anterior, la práctica de diagnóstico de la empresa y la de *Balanced Scorecard* son realizadas en forma continua, asignando una empresa PyME por grupo, de tal manera que las dos metodologías sean aprendidas como si fueran una sola metodología integrada. Del cuarto al quinto día se hace la visita a la empresa asignada para la práctica con el fin de recolectar información mediante entrevistas entre otras actividades. Del sexto al séptimo día se realizan los trabajos de diagnóstico de la empresa con base en la información recolectada y la elaboración de las

propuestas de mejora y el plan de monitoreo para poder hacer la presentación del informe de resultados con la presencia de los empresarios relacionados el octavo día.

Cabe mencionar que las empresas para las prácticas son seleccionadas con la ayuda de los miembros del Comité de Selección de Consultores, entre las PyMEs que desean recibir la asesoría.

Tabla 4-6 Calendario de la capacitación colectiva

1er día	Auditorio	Presentación de las políticas para las PyMEs y sus programas de apoyo	
		Norma Técnica de Competencia Laboral de CONOCER (Espacio Empresarial)	Comprensión del sistema de certificación y la Norma Técnica de Competencia Laboral para la Consultoría
2do día	Auditorio		Revisión de la Norma Técnica de Competencia Laboral para la Consultoría para las PyMEs
3er día	Auditorio	Diagnóstico de la empresa (CANACINTRA)	Comprensión del diagnóstico de la empresa
4to día	Empresa		Entrevistas a la empresa asignada para la práctica, visita a la empresa, recolección de la información
5to día	Empresa		Recolección y análisis de información, elaboración del plan de medidas para mejora.
6to día	Auditorio	<i>Balanced Scorecard</i> (Crece Hidalgo)	Comprensión y práctica de la elaboración del mapa estratégico y el tablero de comando
7mo día	Auditorio		Elaboración del mapa estratégico y el tablero de comando de la empresa asignada para la práctica
8vo día	Auditorio	Presentación de resultados a la empresa asignada para la práctica y la evaluación	

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

En la Tabla 4-7 se muestra el contenido de los materiales didácticos que se usan en los procesos de la capacitación arriba mencionados y sus orígenes, lo cual hace evidente que el presente Proyecto depende en la mayoría de los procesos de la capacitación por CANACINTRA.

Como se mencionó antes, CANACINTRA heredó los materiales didácticos que dejó la Misión de Seguimiento y han desarrollado sus propios cursos de formación. La base del contenido de los materiales didácticos que otorga CANACINTRA al presente Proyecto está acorde con la capacitación piloto que fue revisada por la Misión de Seguimiento.

Por otra parte, se observa una diferencia en el grado de riqueza del contenido de los materiales didácticos para la capacitación teórica entre las diferentes áreas debido a la posición que tiene CANACINTRA, ya que sus miembros son empresas manufactureras. Es decir, el control de producción se puede aprender de manera concreta y detallada, en cambio la mercadotecnia y las ventas no tienen el mismo nivel de detalle.

Tabla 4-7 Materiales didácticos que se usan en el Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”

	Tipo	Contenido	Orígenes
Materiales autodidácticos	Textos (CD)	Textos de conocimientos y teorías que son bases para la consultoría. Están formados por los siguientes 7 módulos. I. Habilidades del consultor II. Finanzas y contabilidad III. Administración empresarial IV. Control de recursos humanos V. Operación (Control de producción) VI. Innovaciones VII. Mercadotécnica	Con base en los materiales didácticos elaborados y usados en el proyecto piloto del Estudio de Seguimiento en 2002, CANACINTRA elaboró textos modificando algunas partes para usarlos en sus propios cursos de formación de los Consultores para las PyMEs. En esta ocasión se utilizan estos textos de CANACINTRA.
	Clases teóricas en Video (DVD)	Son grabaciones en video de las partes primordiales de las clases de los módulos arriba mencionados.	Se utilizan los videos que CANACINTRA preparó anteriormente por iniciativa propia para usarlos junto con los textos arriba mencionados.
	Diapositivas de clases (documentos impresos)	Son materiales impresos de las diapositivas para repartir que se usan en las clases en video.	
Materiales didácticos para la capacitación colectiva	Norma Técnica de Competencia Laboral de Consultoría	Materiales que sirven para comprender el Sistema Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral y las normas vigentes relacionadas con la consultoría	La empresa “Espacio Empresarial” los elabora especialmente para el presente Proyecto.
	Manual para el diagnóstico de la empresa	La Guía y la lista de revisión del diagnóstico para llevar a cabo el diagnóstico integral de la situación de la administración usando el Diagrama Radar.	Para el sector manufacturero, se utiliza el manual que fue elaborado por CANACINTRA con el fin de usarlo en sus propios cursos de formación de Consultores para las PyMEs, tomando como base y modificando los materiales didácticos elaborados y usados en el proyecto piloto del Estudio de Seguimiento en 2002. Para los sectores de comercio y de servicios, CANACINTRA elabora manuales para el presente Proyecto con base en los materiales elaborados y usados en el Estudio de Seguimiento.
	<i>Balanced Scorecard</i>	Materiales que sirven para comprender la metodología de establecer metas y el control de avance usando el <i>Balanced Scorecard</i> .	Crece Hidalgo los elabora especialmente para el presente Proyecto.

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

En cuanto al número de las PyMEs, la abrumadora mayoría de ellas son de los sectores de comercio y de servicios. Además, muchos consultores que desean participar proceden de dichos sectores. Ante esta situación, empezó a incrementar paulatinamente una inquietud y una conciencia dentro de la Secretaría de Economía y del Comité de Selección de Consultores, la conciencia de que “no se puede ignorar el desequilibrio del contenido de los materiales didácticos”. Consecuentemente, empezó el trabajo de revisión de los materiales didácticos a partir de la colaboración de consultores empresariales mexicanos, principalmente miembros del comité, y la Misión del Estudio; esto después de ya haber entregado los materiales autodidácticos a los consultores participantes del primer curso en la ciudad de México.

El Comité de Selección de Consultores siempre estuvo presionado por la fecha límite de trabajo y tuvo a su cargo muchas tareas a resolver urgentemente, por lo que no habían revisado ni intercambiado opiniones entre los miembros sobre el contenido de la capacitación. Cuando por primera vez éstos revisaron físicamente los materiales didácticos, observaron la necesidad de revisar de nuevo desde la composición de materias (módulos) de los textos. Se analizó la propuesta de revisar y modificar solamente el texto sobre el módulo “VII Mercadotécnica” en unas semanas para elaborar un texto adicional con el fin de entregarlo a los consultores participantes, ya que este módulo tiene la relación más importante para los sectores de comercio y de servicios. Sin embargo, para evitar que el trabajo de revisión se hiciera demasiado rápido y mal hecho, se estableció la meta de usarlo en el Proyecto que continuaría en 2009.

Al hacer la revisión de textos, surge el plan de modificar las preguntas de exámenes teóricos y el manual de diagnóstico de la empresa para ser coherentes con los textos modificados.

Recuadro 4-1 Primera capacitación colectiva en la ciudad de México

La Misión del Estudio tuvo la oportunidad de presenciar la capacitación colectiva que tuvo lugar en la ciudad de México del 18 al 27 de septiembre de 2008 y observó las cualidades de los consultores participantes, la pertinencia del contenido de la capacitación y el estado de la administración de la operación de la misma.

Los 23 consultores participantes eran aquellos que tenían conocimientos básicos de la administración empresarial y que contaban con un cierto nivel de experiencia de consultoría hacia las PyMEs, por lo que las cualidades de los participantes no han sido impedimento en la comprensión del contenido del curso, el intercambio de opiniones ni la práctica. Gracias a la metodología interactiva que

tomaron los instructores, se logró que los participantes compartieran, a través de las pláticas, sus experiencias relacionadas con los temas del curso, promoviendo la obtención de conocimientos acordes con las prácticas.

Para la práctica del diagnóstico de la empresa, los participantes fueron divididos en los siguientes 3 grupos: la industria de maquinado, la industria de transformación de plásticos y la industria restaurantera. La metodología modelo tiene como punto de partida el diagnóstico de la empresa con el uso del diagrama radar desarrollado en los estudios anteriores y toma en consideración el concepto del *Balanced Scorecard* en el monitoreo del estado de la ejecución de mejora. Esta metodología modelo ha sido aceptada por los participantes y por las empresas como una herramienta práctica y fácil de entender.

El curso era de corto plazo e intensivo, por lo que el intercambio de opiniones duró hasta muy tarde en la noche todos los días, pero la satisfacción de los participantes era por lo general alta. Había muchas opiniones que decían que, además de conocer la metodología práctica, aprendieron mucho de otros participantes a través del trabajo en equipo, lo cual da la impresión de que este curso sirvió también para construir una red de mutua comunicación entre los consultores.

(2) Proceso de evaluación

La evaluación está formada por las siguiente partes; la selección preliminar que se hace en la etapa previa a entrar en el proceso de capacitación y la evaluación polifacética que se lleva a cabo durante la participación en el proceso de capacitación.

En la Tabla 4-8 se muestra el criterio de calificación en la selección preliminar.

La experiencia de consultoría hacia las PyMEs es el factor más importante en la selección preliminar. Esto es reflejo del interés de la Secretaría de Economía que desea formar y asegurar personal como consultores de primera generación, registrados en el sistema nacional de Consultores para las PyMEs, que sean capaces de orientar a las siguientes generaciones. Aunado a esto, la postura de estar dispuesto a viajar a las provincias es altamente apreciada, lo cual es una muestra de la coherencia con la política de buscar personal que se convierta en el personal clave para el desarrollo a nivel nacional.

Cabe mencionar que con el propósito de aumentar la eficiencia en el proceso de la evaluación en el Comité de Selección de Consultores, las personas que han obtenido una calificación mayor de 50 puntos en la “pre-selección” realizada por COPARMEX usando el mismo criterio de calificación de la selección preliminar, son objeto de la evaluación en el Comité de Selección de Consultores.

Tabla 4-8 Criterio de calificación en la selección preliminar

Conceptos de evaluación		Criterio de calificación	Puntajes
Experiencia			56 puntos
1	Experiencia como consultor	De 3 a 5 años: 20 puntos De 6 a 10 años: 25 puntos Más de 11 años: 30 puntos	30 puntos
2	Experiencia de trabajar en una empresa	3 años: 3 puntos Más de 4 años: 5 puntos	5 puntos
3	Experiencia como instructor de cursos de capacitación	Si tiene experiencia sin importar los años: 3 puntos	3 puntos
4	Experiencia exitosa (Declaración de la empresa de referencia donde tuvo resultados exitosos en consultoría)	Una empresa: 6 puntos 2 empresas: 12 puntos 3 empresas: 18 puntos	18 puntos
Escolaridad			25 puntos
5	Licenciatura	Cuando la tiene, 10 puntos (Se requiere evidencia.)	10 puntos
6	Maestría	Cuando la tiene, 1 punto (Se requiere evidencia.)	1 puntos
7	Doctorado	Cuando la tiene, 1 punto (Se requiere evidencia.)	1 puntos
8	Diplomados	Un punto por cada 200 horas, máximo 3 puntos	3 puntos
9	Participación en cursos de capacitación de áreas relacionadas	Un punto por cada 120 horas, máximo 3 puntos	3 puntos
10	Idiomas	Cuando las habilidades de leer, escribir y hablar sean de más de 50% de la lengua materna, un punto. Máximo, 2 puntos.	2 puntos
11	Licencia y certificación	Una licencia o certificación: 2 puntos 2 licencias o certificaciones: 4 puntos 3 licencias o certificaciones: 5 puntos	5 puntos
Motivos y postura			19 puntos
12	Motivo para dar la consultoría	Cuando tiene anotado, 3 puntos.	3 puntos
13	Interés de viajar a provincias lejanas	Cuando manifiesta el interés de viajar sin problema, 8 puntos.	8 puntos
14	Conocimiento del apoyo público y/o privado hacia las PyMEs	Cuando sabe, un punto.	1 puntos
15	Experiencia de trabajar como difusor o promotor del apoyo hacia las PyMEs	Cuando tiene esta experiencia, 5 puntos.	5 puntos
16	Autoevaluación de su postura (calificación en 5 categorías sobre: generosidad, amabilidad, iniciativa, planeación, disciplina)	Cuando tiene anotado este espacio, 2 puntos.	2 puntos

* El puntaje de más de 70 de 100 puntos completos es aprobado.

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio con base en los datos otorgados por la Secretaría de Economía

En la Tabla 4-9 se muestra el resumen de la evaluación polifacética que se lleva a cabo durante la participación en la capacitación.

La evaluación polifacética está formada por dos estratos; teoría y práctica. La línea de aprobación es de 80 de 100 puntos completos.

Tabla 4-9 Evaluación polifacética que se lleva a cabo durante la participación en la capacitación

Conceptos de evaluación	Distribución de puntajes*	Conceptos de evaluación		Distribución de puntajes		
Teoría: Evaluación de autoaprendizaje. Examen por correo electrónico (Cuando aprueba, se gana 30% sin importar la calificación.)	30%					
Práctica: Evaluación de capacitación colectiva Calificación basada en los resultados y la observación de desempeño	70%	Evaluación de los instructores	Norma de competencia laboral	10%	40%	
			Diagnóstico de la empresa	20%		
			Balanced score card	10%		
		Evaluación hecha por la empresa			40%	
		Evaluación hecha por los compañeros			20%	
	100%			100%		

* Mayor a 80% aprobado.

Fuente: Elaborado por la Misión de Estudio con base en los datos otorgados por el Comité de Selección de Consultores

La evaluación de la parte teórica se hace por un examen a través del correo electrónico 3 semanas después de haber terminado el plazo de autoaprendizaje. Se hacen 450 preguntas de opción múltiple y 7 preguntas sobre casos prácticos basadas en el contenido de los materiales autodidácticos y se considera aprobado cuando la calificación obtenida es de más de 70 de 100 puntos completos.

El examen es ejecutado en su totalidad por CANACINTRA, utilizando la misma metodología y la misma infraestructura que esta institución ha venido usando para sus propios cursos de formación, desde el envío de preguntas hasta la recopilación y calificación de las respuestas. En cuanto a las preguntas de opción múltiple, se seleccionan aleatoriamente por módulos entre las 520 preguntas previamente preparadas, utilizando un *software* para entregar preguntas de diferentes combinaciones para cada participante del examen. La calificación también se hace en forma automática usando el mismo *software*. Se utilizan las mismas preguntas de examen que

CANACINTRA ha venido usando, después de haber modificado y agregado preguntas con base en aquéllas que se habían elaborado y utilizado en el proyecto piloto del Estudio de Seguimiento de 2002.

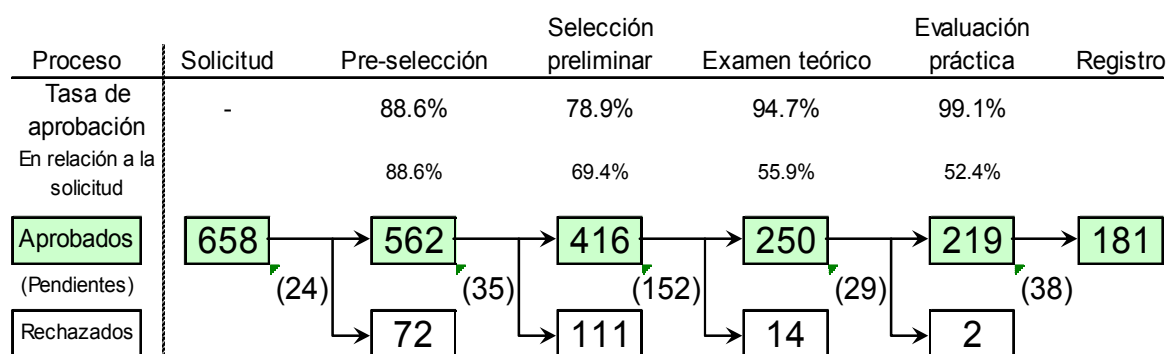
La evaluación de la práctica es la suma ponderada de la evaluación hecha por los instructores de los 3 organismos ejecutores, la evaluación hecha por las empresas que aceptaron ser campo de práctica y la que se hacen entre los consultores compañeros del mismo grupo de la práctica. Se usa el formato de la hoja de preguntas utilizado como el de hoja de evaluación de CANACINTRA, excepto la evaluación hecha por Espacio Empresarial. Los conceptos principales de evaluación son los siguientes:

Evaluación por los instructores: (Evaluación en 10 categorías)	Espacio Empresarial CANACINTRA	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el examen escrito sobre el contenido del curso de capacitación. • Conocimiento y metodología (Conocimiento necesario para el diagnóstico y comprensión de la metodología) • Capacidad analítica de estudio (Capacidad de identificar la situación actual mediante el análisis de los datos y resultados de estudio) • Capacidad para dar solución a problemas (Capacidad de elaborar propuestas de mejora utilizando sus propias ideas) • Capacidad de hacer entrevistas (Capacidad de escuchar la intención y opinión de la persona entrevistada) • Conciencia de la responsabilidad (Postura, entusiasmo y conciencia de la responsabilidad para cumplir con su trabajo, los cuales son necesarios para un consultor)
	Crece Hidalgo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad lógica (Capacidad de construir ideas en forma lógica) • Capacidad de discurso (Capacidad de transmitir verbalmente los puntos clave del informe en forma clara) • Capacidad de preparar los datos (Capacidad de resumir los datos en forma apropiada para la comprensión y persuasión) • Capacidad de persuasión (Capacidad de convencer a la persona con quien está tratando mediante su habilidad al hablar)
Evaluación por las empresas: (Evaluación en 5 categorías)		<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico correcto, claro y útil • Efectividad, utilidad, impacto y costo-beneficio de las propuestas de mejora • Postura (respeto, simpatía) • Conocimiento
Evaluación por los compañeros del grupo: (Evaluación en 10 categorías)		<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo, respeto de otros compañeros • Disciplina, capacidad de planeación, iniciativa, creatividad y sinceridad • Comunicación • Capacidad de negociación

Cabe mencionar que la evaluación hecha por la empresa no se hace a los consultores participantes en forma individual sino al grupo.

En la Figura 4-5 se muestran los resultados del proceso de evaluación arriba mencionado. La proporción de aprobados, en que el consultor solicitante pasa todos los procesos hasta el registro, es de aproximadamente la mitad.

Figura 4-5 Resultados de la evaluación de los consultores participantes (al 25 de Mayo de 2009)



Fuentes: Elaborado por la Misión del Estudio con base en los datos otorgados por el Comité de Selección de Consultores

4.2.3 Perfil de los consultores solicitantes y su análisis

La Misión del Estudio hizo un análisis del perfil de los consultores solicitantes a participar en el curso con base en los datos obtenidos de las solicitudes con el propósito de tener una visión general de los consultores que tienen interés de trabajar en los programas de apoyo para las PyMEs que organiza la Secretaría de Economía.

Los datos objeto de análisis fueron todas las solicitudes (n=402) recibidas hasta finales de enero de 2009, incluyendo aquellas que fueron rechazadas en la “pre-selección” y excluyendo aquellas cuya recepción está aplazada debido a insuficiencia de datos.

El esquema general de las muestras es el siguiente:

1. Edad:	más joven: 22 años, mayor: 65 años, edad media: 38 años, edad promedio: 39.1 años, edad más frecuente: 34 años					
2. Género:	Hombres: 276, Mujeres: 126					
3. Domicilio:						
	Distrito Federal	57	Morelos	12	Querétaro	4
	Veracruz	57	Quintana Roo	12	Baja California Sur	3
	Edo.de México	28	Guerrero	11	Durango	3
	Nuevo León	27	Campeche	10	Sonora	3
	Sinaloa	22	Jalisco	9	Baja California	2
	Guanajuato	20	Chihuahua	8	Michoacán	2
	Hidalgo	20	Chiapas	7	Oaxaca	2
	Puebla	18	San Luis Potosí	6	Tamaulipas	2
	Tlaxcala	14	Coahuila	5	Zacatecas	2
	Yucatán	14	Tabasco	5	Nayarit	0
	Aguascalientes	13	Colima	4		
4. Organización a la que pertenece:	Personas que pertenecen a empresas/instituciones de consultoría 120, Independientes 282.					

En la tabla 4-11 se muestra la situación de aquellos “con registro” que pasaron todos los procesos de evaluación, y los “rechazados” que no pudieron pasar alguna etapa. Se da la impresión de que existe una tendencia en que es más fácil que aprueben las mujeres a los hombres, y los pertenecientes a una empresa o institución de consultoría sobre los consultores independientes.

Tabla 4-10 Relación de solicitantes con registro y rechazados

		Con registro	Rechazados	Proporción
Número total de solicitantes		97	119	1 : 1.23
Género	Hombres	60	82	1 : 1.37
	Mujeres	37	37	1 : 1.00
Empresas/ Instituciones	Pertenecen	52	40	1 : 0.78
	Independientes	45	79	1 : 1.76

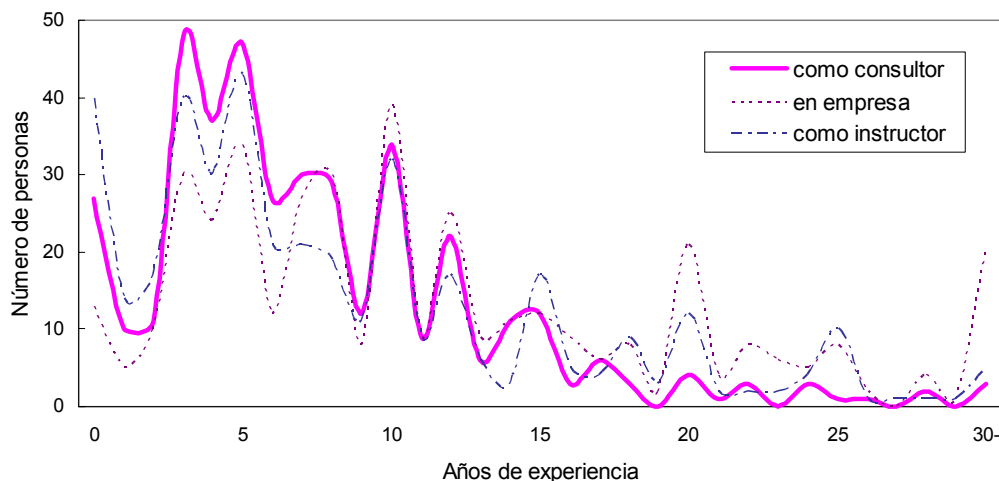
Fuente: elaborada por la Misión del Estudio en base a los datos proporcionados por el Comité de Selección de Consultores

(1) Experiencia

En la Figura 4-6 se muestran los años de experiencia en práctica de consultores solicitantes. Promediando la experiencia que tiene el consultor solicitante, ésta es de 7.52 años, pero el 45% del total tiene menos de 5 años de experiencia. La cifra de mayor frecuencia es de 3 años, y la mediana es de 6 años. Aquellos con menos de 10 años de experiencia abarcan poco menos del 80% de los consultores solicitantes.

Comparado con la experiencia como consultor, la experiencia de labor en una empresa y la experiencia como instructor es bastante dispersa.

Figura 4-6 Años de experiencia en práctica de los consultores solicitantes (n=402)



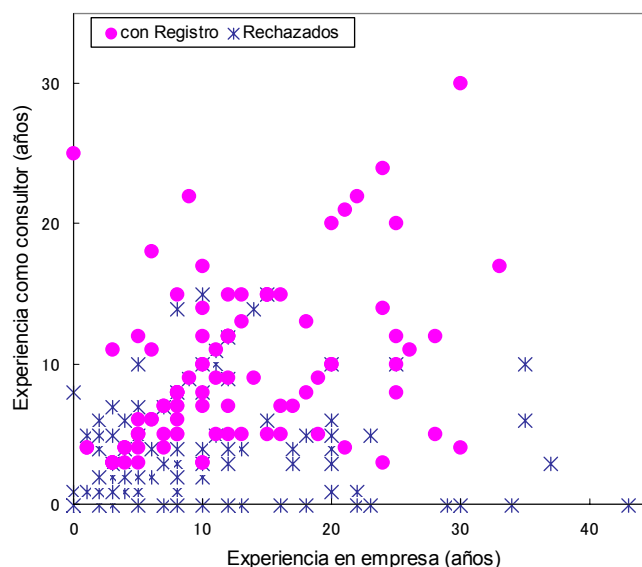
Nota: En caso de no anotar la suma de los años de trabajo, se tomó la cifra más grande de los años de cada sector o área para considerarla como la suma.

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio en base a los datos proporcionados por el Comité de Selección de Consultores.

La Figura 4-7 muestra una comparación del perfil de los consultores solicitantes registrados y rechazados según su experiencia (años) de trabajo como consultor profesional y dentro de una empresa.

La gráfica muestra que el número de rechazados es mayor en el grupo de solicitantes que tienen menos experiencia como consultores, aunque tengan muchos años de trabajar en empresas. Mientras que la mediana de los años de experiencia como consultor de aquellos registrados es de 8 años y el promedio es de 9.54 años, la mediana de los rechazados es de 3 años y el promedio, 4.08 años. Este resultado refleja en gran medida que la política de selección preliminar de dar mayor importancia a la experiencia como consultor profesional ha sido exhaustivo en el proceso de selección. A pesar de que tenían más de 10 años de experiencia como consultores, algunos fueron reprobados ya que no anotaron sus experiencias reales de éxito o se encontraron faltas en el llenado de la solicitud, lo cual insinuaba incredulidad de la información descrita en la solicitud de participación.

Figura 4-7 Años de experiencia en práctica de los consultores solicitantes registrados y rechazados (n=216)



Nota: En caso de no anotar la suma de los años de trabajo, se tomó la cifra más grande de los años de cada sector o área para considerarla como la suma.

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio en base a los datos proporcionados por el Comité de Selección de Consultores.

Analizando la edad y los años de experiencia en la práctica de los consultores solicitantes, cuando el número de los años de trabajo como consultor coincide con el de los años de trabajo en la empresa, podremos suponer que muchos solicitantes ingresaron a trabajar en una empresa y/o institución de servicios de consultoría inmediatamente después de haberse graduado de la escuela.

Es importante acumular experiencia de trabajo como consultor, sin embargo, también es cierto que la experiencia de trabajar en una empresa, la de administrar una área de la empresa o la de emprender o administrar su propio negocio se convierten en las fuentes de consultoría práctica. En este sentido, es posible que el grupo de personas que resultaron rechazadas en la selección del presente Proyecto pero que “tienen amplia experiencia de trabajo en empresas aunque les falta experiencia como consultor”, tengan potencial para convertirse en buenos Consultores para las PyMEs al recibir una capacitación apropiada.

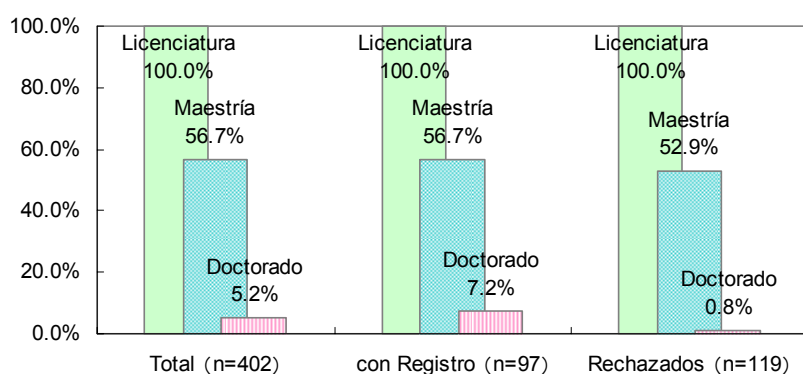
(2) Escolaridad

En la Figura 4-8 se muestra la situación de obtención de títulos académicos. Los consultores solicitantes son egresados universitarios sin excepción. Si se incluyen aquellos que están cursando,

más de la mitad tienen grado de maestría (esperado), y aproximadamente el 5% tiene doctorado (esperado). Poco menos del 70% de los que tienen título de maestría son del área de negocios.

Si se comparan los consultores registros y los rechazados, no se observa una gran diferencia entre aquellos con maestría, aún cuando sí hay una diferencia entre aquellos con doctorado. Debido a que en la pre-selección sólo se agrega un punto por el título de maestría y de doctorado respectivamente (ver Tabla 4-8), sería difícil que se distinga claramente por ese motivo.

Figura 4-8 Títulos académicos de los consultores solicitantes y su registro y rechazo



Nota: incluye a aquellos que están cursando su maestría y doctorado respectivamente.

Fuente: elaborada por la Misión del Estudio en base a los datos proporcionados por el Comité de Selección de Consultores.

El 77% de los consultores solicitantes ha cursado algún diplomado relacionado a los negocios o a la consultoría, y si se extiende a capacitaciones en general, el porcentaje de aquellos que han llevado algún curso relativo a los negocios o a la consultoría se eleva a 85%. Asimismo, los que tenían algún título o certificado designado por el Comité de Selección de Consultores era un 10% del total, y también había 17 personas que tenían certificados de competencia laboral de CONOCER en consultoría general, en instrucción de capacitación colectiva, etc.

Además, había certificados de diferentes programas de consultoría organizados por la Secretaría de Economía, la Secretaría de Reforma Agraria (SRA), la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), la Secretaría de Turismo y certificados otorgados por las universidades y las organizaciones no lucrativas entre otras, de tal manera que eran bastante amplias las ramas de los certificados que tenían los solicitantes, lo cual fue una muestra de la diversidad de los certificados de consultores existentes en México.

(3) Motivos y posturas

El 70% de los consultores solicitantes sabían de los programas de apoyo para las PyMEs de los sectores público y privado, y de ellos un 70% había participado en estos programas. Por otro lado, 375 (93%) expresaron que no les importaba viajar lejos por trabajo. Todo esto nos hace pensar que el entusiasmo de brindar apoyo a las PyMEs es satisfactorio.

Todo lo anterior muestra que los consultores solicitantes pertenecen a grupos de edad bastante vastos y la experiencia práctica de cada persona varía de acuerdo con su edad, pero se observa en términos generales un fuerte interés de aprender.

Es seguro que salga del presente Proyecto la primera generación de los Consultores para las PyMEs registrados ante la Secretaría de Economía a pesar de existir tareas a resolver en la eficiencia de la administración del Proyecto. Se espera vitalizar aquellos consultores de la primera generación, tomar las medidas precisas orientadas al establecimiento del sistema nacional y posteriormente a su integración con el sistema de certificación de competencia laboral.

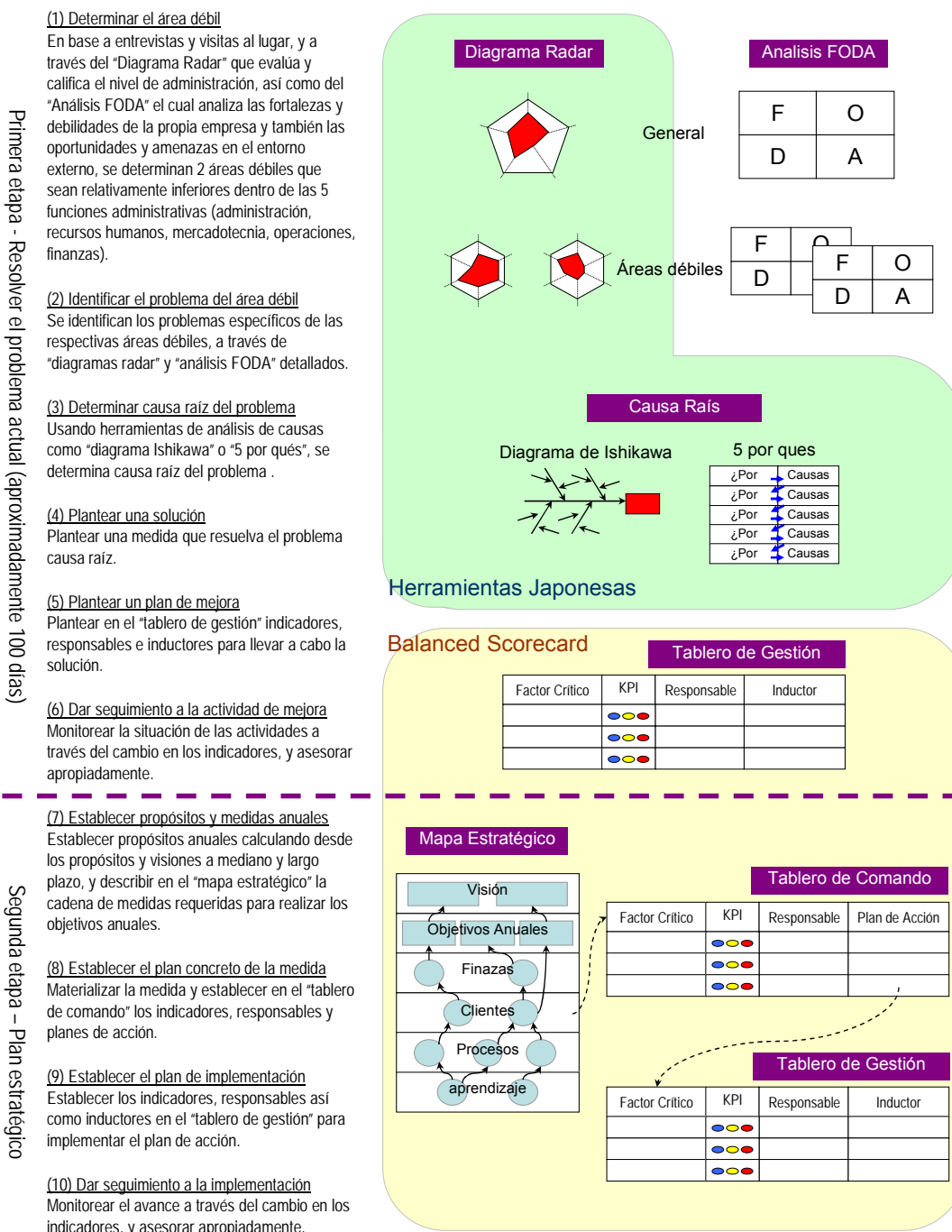
4.2.4 Metodología JICA

En la Figura 4-9 se juntó la metodología para el diagnóstico administrativo y para la asesoría, las cuales se enseñan a los consultores participantes en el presente Proyecto. Sin embargo, no es que se haya tenido establecida la metodología como la que se muestra en la figura desde el momento en que inició el Proyecto. Se ha venido formando gradualmente a partir de que se repitieron capacitaciones en varias sedes, probando y corrigiendo el acoplamiento del diagnóstico de la empresa con el *Balanced Scorecard* en la práctica.

Se tienen 2 estrategias para la intervención en la empresa: se sigue un procedimiento en el que primero se resuelven los problemas evidentes y después se elaboran estrategias de desarrollo con dirección hacia el futuro. En las capacitaciones conjuntas se practica hasta la propuesta del plan de mejora de la primera fase.

Las "Herramientas Japonesas" que se muestran en la figura, se refieren a aquellas que se han venido agregando y corrigiendo teniendo como base el método que dejó la Misión del Estudio Preliminar, con la ayuda de los especialistas de CANACINTRA y JICA. Aquí "*Balanced Scorecard*" es el término genérico de la herramienta de análisis y planeación que se agregó al presente proyecto por Crece Hidalgo. No significa que la metodología del presente Proyecto se haya estructurado estrictamente con el trasfondo teórico propio de éste método administrativo nacido en EE.UU.

Figura 4-9 Metodología de “Consultor PyME con Metodología JICA”



KPI: Indicador Clave del Desempeño (*Key Performance Indicator*)

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

4.2.5 Evaluación del Proyecto

(1) Evaluación del Proyecto en general

En cuanto al Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA” cuyos aspectos generales al momento de su inicio se resumen en la Tabla 4-3, la Misión del Estudio evalúa de la siguiente forma sobre el nivel de cumplimiento.

- Pertinencia:** Buena. El diseño del presente Proyecto cuenta con un mecanismo que conduce al “establecimiento del sistema general de formación de Consultores para las PyMEs dirigido por la Secretaría de Economía”, sistema que apoya esta Misión del Estudio, y al “establecimiento del sistema de certificación nacional de competencia laboral para los Consultores para las PyMEs”. Por lo que se puede esperar que el éxito del presente Proyecto contribuya al avance hacia la dirección que desean ambas partes, la Secretaría de Economía como la parte mexicana y la parte japonesa.
- Efectividad:** Un poco insuficiente. Respecto al plan de registrar 500 Consultores para las PyMEs, se espera que resultaran en menos de 450. No obstante, se logró cumplir con el objetivo de identificar a los Consultores para las PyMEs fuera de cualquier puesto oficial y luego registrarlos en la Secretaría de Economía para trazar una ruta con la finalidad de aprovecharlos en los programas de apoyo a las PyMEs. Asimismo, sobre la revisión de la NTCL para los Consultores para las PyMEs, se han seleccionado 7 consultores entre los participantes para que formaran parte del planteamiento de revisión, por lo que se puede apreciar avances firmes.
- Eficiencia:** Es insuficiente. No se cumplió el plan inicial de organizar el evento en 26 lugares antes del mes de febrero de 2009 y probablemente para el final del mes de junio de 2009 se tendrían 23 eventos en total en 15 ciudades. Como consecuencia, no se cumplirá la meta de registrar 500 consultores. La causa es que no se consiguieron suficientes solicitudes en los plazos oportunos para las fechas de lanzamiento, por lo que se considera que se debería haber reforzado la distribución de recursos en la publicidad.
- Impacto:** Bueno. Se va formando una red de consultores en cada región a través de la participación en la capacitación colectiva, consecuentemente se puede esperar el desarrollo de colaboración mutua. Respecto a la certificación de competencia laboral del CONOCER, que no se puede decir que esté ampliamente difundida, se

observa que está avanzando el reconocimiento del sistema a través de las capacitaciones, y podría aumentar el interés por obtener la certificación.

Sostenibilidad: Buena. Se confirman interés y acciones para ir desarrollando el “Sistema Nacional de Consultores para las PyMEs Registrados por la Secretaría de Economía” como eje principal del proyecto, y también se han iniciado programas de aprovechamiento de los consultores registrados, que es la siguiente etapa.

(Al 15 de mayo de 2009)

(2) Problemas que se originan en la formación del Proyecto

El proceso de capacitación y evaluación del presente Proyecto depende mucho de CANACINTRA. El *Know how* práctico de la administración del curso de capacitación que ha desarrollado CANACINTRA está utilizado en todas las partes y apoya al diseño del presente Proyecto de gran envergadura en que se planea visitar a todo el país para llevar a cabo una amplia capacitación de conocimientos y práctica de los Consultores para las PyMEs, lo cual merece un alto elogio.

Sin embargo, también se indican algunas inconveniencias causadas por haber utilizado para este Proyecto los materiales didácticos, preguntas de examen y hoja de evaluación existentes sin que el Comité de Selección de Consultores ni la Secretaría de Economía los hubieran revisado. Además, no solamente existe el problema del desequilibrio del contenido de los materiales didácticos que ya se está revisando, sino también existe una parcialidad de que las personas que habían participado anteriormente en la capacitación de formación organizada por CANACINTRA recibirían casi las mismas preguntas en el examen teórico.

La Dirección de Capacitación y Consultoría hizo la visita al curso de capacitación de formación de los Consultores para las PyMEs de CANACINTRA previamente y decidió adoptarlo para el presente Proyecto. Sin embargo, en esos momentos ya identificaba ciertos puntos a mejorar. Entonces, por opinión de la Dirección de Capacitación y Consultoría, se agregaron los siguientes 3 puntos, tomando como base el curso de CANACINTRA. Esto es antecedente del presente Proyecto.

- 1) Seleccionar en forma preliminar a las personas que tengan un cierto nivel de experiencia de dar consultoría a las PyMEs.
- 2) Hacer la capacitación sobre la certificación de competencia laboral y recolectar las opiniones de los consultores participantes.

- 3) Incorporar la metodología para hacer seguimiento de mejora en la administración empresarial.

Gracias a esto, la Dirección de Capacitación y Consultoría logró construir rápidamente este Proyecto, sin embargo, es difícil mencionar que exista la coordinación esencial entre los elementos-componentes del proceso de capacitación y evaluación, consecuentemente no se puede negar la impresión que da como un grupo formado al azar. Se puede considerar los siguientes factores como las causas de esta situación: como se mencionó antes, existía la postura de pensar corriendo, por lo que no se pudieron revisar los detalles; no existía una base en que podían intercambiar opiniones abiertas pasando el límite del alcance de acciones responsables de cada institución y; era ambigua la pertenencia de los derechos y las responsabilidades sobre el contenido de la capacitación incluyendo los materiales didácticos.

Por el momento, estas inquietudes no se están convirtiendo en aparentes problemas primordiales que podrían determinar el futuro del proyecto. Sin embargo, son riesgos inminentes y difíciles de ignorar cuando existe el plan de continuar el Proyecto a largo plazo, por lo que se necesitarán tomar medidas en forma planeada.

(3) Necesidad de formación de instructores

La estandarización de los métodos de consultoría es muy importante como premisa del programa “Consultoría Empresarial para las PyMEs con Metodología JICA” que continuará posteriormente. Sin embargo, quedan bastantes dudas en cuanto a si se ha cumplido el objetivo de las capacitaciones colectivas, las cuales son espacios de transmisión de la metodología.

Dado que en la metodología del presente Proyecto se usan distintas herramientas para el análisis de la situación y el planteamiento de planes, se le requiere al consultor que domine éstas (ver Figura 4-9). Además del uso y la manera de usar cada herramienta, debe entender suficientemente su posición y función dentro del esquema general del proceso de análisis y propuesta, y la lógica para conectar con otras herramientas.

La explicación del instructor acerca de las herramientas es ambigua, y no se señalan claramente diferencias que son importantes para quien la aprende – como la diferencia del ambiente externo e interno en el análisis FODA, o la diferencia entre la resolución de problemas y el logro de tareas en la propuesta de medidas. No era raro que las discusiones de las prácticas grupales se extendieran

hasta noche, pero se vieron muchos casos en los que el motivo era un uso erróneo de las herramientas.

Es decir, el que el instructor tenga los conocimientos, y que pueda enseñar a otras personas son cuestiones distintas, y es necesaria una formación de instructores con el enfoque en cómo pueden exponer para estimular un entendimiento preciso de conceptos nuevos para los asistentes en un corto plazo. El instructor no solo debe poder usar las herramientas de forma correcta, sino que debe tener un entendimiento profundo de la lógica de las herramientas.

El material didáctico y los manuales para los instructores también deben ser mejorados. Como se explica en 4.4.1 (2) el material didáctico es aportado por las instituciones ejecutoras, y lejos de ser unificado, es usado casi sin ser ajustado, teniendo puntos de vista, terminologías, y estilos dispersos. Las imperfecciones del material son difíciles de cubrir con sólo la capacidad del instructor, y es indispensable un nuevo material que explique de forma concreta y sintética las herramientas japonesas y el *Balanced Scorecard* acoplados. El nuevo material para instructores que incluya puntos para enseñar acorde al nuevo material didáctico será la clave de la formación de instructores.

Asimismo, es deseable que se mantenga un cierto nivel a través de la formación de instructores en cuanto a la actitud para entrar en el trabajo grupal de los participantes (directivo o facilitador) y los modales básicos para hablar en público (como asegurar la anonimidad de las empresas, por ejemplo).

4.3 Proyecto “Consultoría Empresarial PyME-JICA”

4.3.1 Generalidades del proyecto

El proyecto “Consultoría Empresarial PyME-JICA” ofrece servicios de consultoría a través de que los consultores con registro en el Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA” correspondan a los requerimientos de las PyMEs, y tiene como objetivo obtener una alta eficacia a bajo costo a partir de aplicar un método de diagnóstico único que ha sido estandarizado. Se tiene planeado efectuar consultoría a 650 empresas en un año, a partir del inicio de la convocatoria de empresas participantes a finales de diciembre de 2008.

Se resumen los aspectos del proyecto en la Tabla 4-11, sobre la base de las observaciones de la Misión del Estudio.

**Tabla 4-11 Generalidades del proyecto “Consultoría Empresarial PyME-JICA”
(información de referencia)**

Nombre	Consultoría Empresarial PyME-JICA
Periodo del programa	Diciembre 2008 a diciembre 2009
Regiones objeto	Toda la República mexicana
Meta superior	• Establecer un sistema nacional para la formación, registro, y aprovechamiento de Consultores para las PyMEs.
Objetivos del proyecto	• Aprovechar a los consultores que fueron registrados en la Secretaría de Economía en el Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”, y aplicar servicios de consultoría a 650 MiPyMEs en todo el país. • Establecer métodos para ofrecer servicios de consultoría de forma efectiva y eficaz.
Output	1. Los Consultores para las PyMEs con registro en la Secretaría de Economía en el Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA” ofrecerán servicios de consultoría hacia 650 MiPyMEs en todo el país. 2. Estructurar un modelo estándar de métodos de consultoría que responda de forma integral a los problemas administrativos de las PyMEs. 3. Estructurar un mecanismo que aproveche a los consultores con registro en la Secretaría de Economía.
Actividades generales	1-1 Convocar a las PyMEs que deseen participar en el proyecto, y que los consultores con registro lleven a cabo el prediagnóstico en el cual se comprende la situación general de la administración. 1-2 Asignar un consultor registrado que sea adecuado con base en los resultados del prediagnóstico, e implementar el diagnóstico y asesoría. 2-1 Desarrollar el procedimiento estándar y herramientas del servicio de consultoría en torno al método JICA, y aprovecharlos en las actividades de los consultores registrados. 2-2 Verificar la circunstancia de aplicación, los resultados del procedimiento estándar y las herramientas, y desarrollar un modelo eficaz. 3-1 Establecer un método que adecue a las PyMEs con los consultores registrados sobre la base de los resultados de los prediagnósticos, y realizar pruebas y mejoras. 3-2 Establecer un mecanismo para monitorear y evaluar las actividades de los consultores registrados, y realizarle pruebas y mejoras.
Sistema de promoción	<u>Fondos</u> 1) Aproximadamente 15 millones de pesos del FONDO PYME =Subsidio parcial en el costo de participación (70% a microempresas, 50% a pequeñas empresas y 30% a medianas empresas) 2) Pago de la empresa participante = (por empresa) microempresas 11,748 pesos, pequeñas empresas 29,518 pesos y medianas empresas 53,977 pesos. <u>Organización</u> 1) Área responsable dentro de la Secretaría de Economía: Dirección de Capacitación y Consultoría de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa 2) Organismo intermedio: Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)

Fuente: elaborada por la Misión del Estudio

(1) Sistema de promoción

Fue aprobado como proyecto piloto del FONDO PYME (FP2008-527) correspondiente a:

- | | |
|--------------|--|
| Categoría | I) Formación de emprendedores y creación de empresas |
| Subcategoría | 5) Capacitación y Consultoría |

Concepto f) Consultoría en capacidades administrativas, comerciales y productivas vinculadas a programas sectoriales o regionales de competitividad

Y tiene un presupuesto de aproximadamente 15 millones de pesos. Una parte del gasto de consultoría es subsidiado por parte del FONDO PYME, y en la Tabla 4-12 se muestra cómo están establecidos los gastos según la escala de la empresa así como el monto del subsidio.

Tabla 4-12 Gastos del proyecto “Consultoría Empresarial PYME-JICA”

Tamaño	Duración	Costo*	Subsidio FONDO PYME	Pago de la Empresa
Micro	50 horas en 3 meses	\$39,157 m.n.	\$27,409 m.n. (70%)	\$11,748 m.n.
Pequeña	70 horas en 4 meses	\$59,036 m.n.	\$29,518 m.n. (50%)	\$29,518 m.n.
Mediana	80 horas en 4 meses	\$77,109 m.n.	\$23,132 m.n. (30%)	\$53,977 m.n.

*IVA incluido

Fuente: Datos publicados por la Secretaría de Economía

El presente proyecto es supervisado por la Dirección de Capacitación y Consultoría de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía al igual que el Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”, y como organismo intermedio también funge COPARMEX. Estas dos partes son las que se relacionan directamente con el proyecto, y no existe un cuerpo administrativo como el Comité de Selección de Consultores, el cual coordine globalmente a las instituciones relacionadas.

Sin embargo en el aspecto técnico, se piden opiniones en las juntas del Comité de Selección de Consultores y también se ha encargado el desarrollo de métodos de estandarización y de las herramientas del servicio de consultoría a GCC Consultores, quienes son miembros del Comité. En cuanto a la sustancia del sistema organizacional de promoción, los límites con el Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA” son ambiguos.

La publicidad del proyecto se llevó a cabo mediante anuncios en la página web de la Secretaría de Economía, anuncios a través de redes de representantes estatales de la Secretaría de Economía y organizaciones del sector como COPARMEX, y por un evento de lanzamiento patrocinado conjuntamente por la Secretaría de Economía y la Misión del Estudio.

Al evento de lanzamiento se invitaron a consultores registrados, además de empresarios PyMEs, cámaras y gremios, contando con la participación de poco menos de 300 personas, y fue llevado a

cabo el 9 de febrero de 2009 en un edificio de la Secretaría de Economía en la Ciudad de México. El propósito del presente proyecto así como la perspectiva del Sistema Nacional de Consultores para las PyMEs registrados por la Secretaría de Economía, que fueron enfatizados por la Secretaría, fueron anunciados en distintos medios empezando por la revista mensual “*Manufactura*” dirigida a ejecutivos del sector manufacturero.

(2) Monitoreo y Evaluación

La Dirección de Capacitación y Consultoría tiene un gran interés en monitorear las actividades de los consultores registrados. La idea es “visualizar” detalladamente los avances de la consultoría respecto a cada empresa participante en el proyecto. Se dice que se quiere verificar que los consultores registrados estén aplicando estrictamente los métodos aprendidos en el Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”. Además se hace énfasis en buscar conseguir resultados a partir de indicadores cuantitativos y acumular datos objetivos. Esto es para probar la efectividad del proyecto con valores numéricos, y consolidar la base para su crecimiento y ampliación.

Entonces se desarrolló un sistema de datos en el web que administra de manera unificada la serie de actividades que se brindan a las empresas participantes. El consultor registrado diagnostica y asesora a la empresa con base en el proceso de consultoría determinado, y cada vez que tenga actividad, ingresa los reportes de resultados en el sitio web de acceso restringido. Con esto, no solo se concentra en la base de datos el avance de las actividades, sino también los resultados de los diagnósticos administrativos y la evolución de los indicadores administrativos de cada empresa; con ello la Secretaría de Economía y el organismo intermedio pueden comprender la situación de apoyo específica que recibe cada empresa a tiempo sin trasladarse al sitio de consultoría.

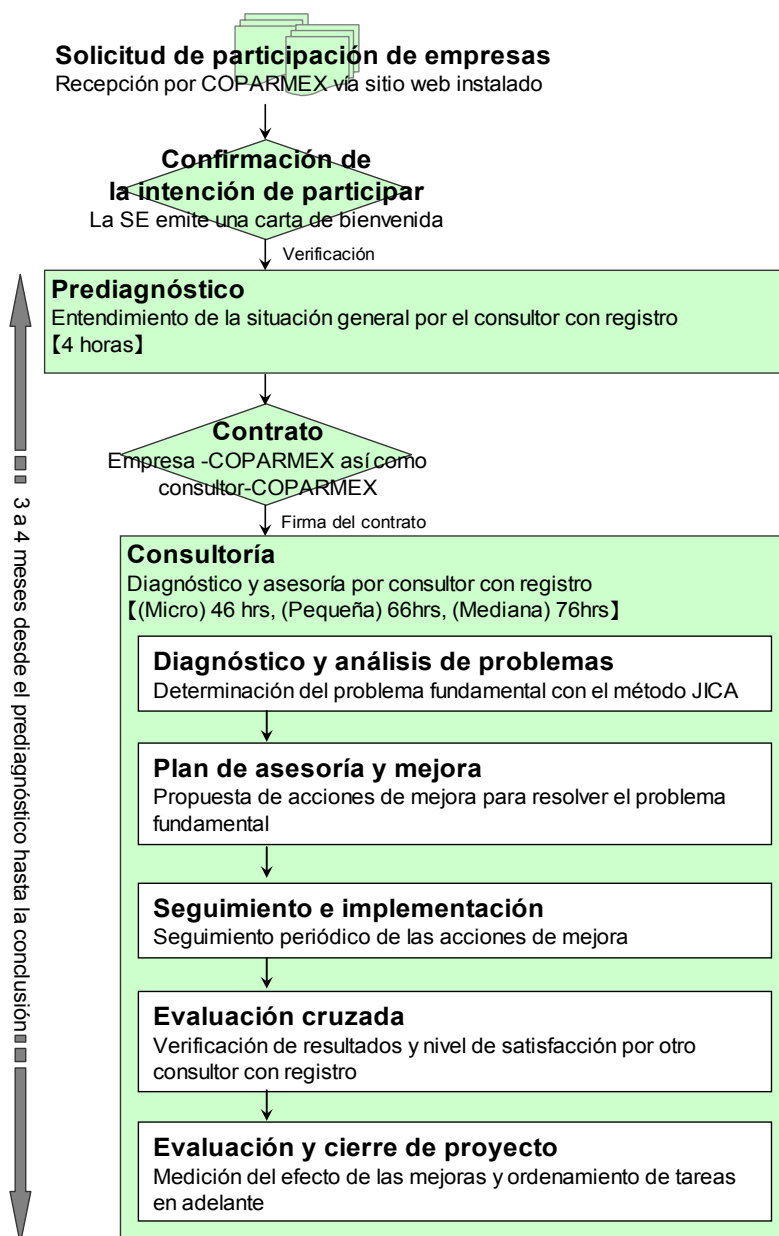
El pago al consultor registrado se realiza según el avance del proceso. Se pagará el honorario correspondiente al tiempo destinado hasta el momento de entregar el resultado de un proceso. Este sistema propiciará que los consultores animen capturar información para la base de datos en el web. En la evaluación de resultados de la consultoría, se adoptó la evaluación cruzada que se aplica en el Programa “M” de la Secretaría de Turismo. Un consultor registrado, distinto al consultor que llevó a cabo el diagnóstico y la asesoría, visita la empresa sujeto y verifica los resultados de actividades del anterior consultor y el nivel de satisfacción de la empresa.

Se le descuenta un 5% del honorario como penalización al consultor que reciba quejas por parte de la empresa.

4.3.2 Flujo del proyecto

En la Figura 4-10 se muestra el flujo del proyecto.

Figura 4-10 Flujo del proyecto “Consultoría Empresarial PyME-JICA”



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Las empresas que deseen participar, capturan los puntos requeridos en el sitio web que está vinculado desde la página web de la Secretaría de Economía, y los envían. Las empresas que son sujetas son las MiPyMEs que cumplan los requerimientos descritos en el Recuadro 4-2.

**Recuadro 4-2 Requisitos de las empresas participantes en el proyecto
“Consultoría Empresarial PyME-JICA”**

- Estar formalmente constituida.
- Tener cuando menos 2 años de operación.
- El dueño o representante legal debe estar de acuerdo con el proceso.
- El dueño de la empresa debe estar dispuesto y tener la capacidad de invertir en las mejoras requeridas.
- No incentivar o influir en prácticas ilegales.
- Disponibilidad de 3 meses (micro empresa) o 4 meses (pequeña y mediana empresa), el tiempo requerido para dar cumplimiento al proceso de intervención y de su correspondiente seguimiento.
- Que la empresa no esté siendo beneficiada por los programas de atención a microempresas del FONDO PYME (por ejemplo “Mi tortilla” y “Mi tienda”).
- Que esté dispuesto a proporcionar los datos económicos y financieros necesarios para elaborar un plan de Asesoría y Mejora para su empresa.
- Preferentemente, que no haya participado en un proceso de consultoría anteriormente.
- Que no esté recibiendo algún subsidio para consultoría por cualquier otro Programa Federal.

Fuente: Datos publicados por la Secretaría de Economía

Respecto a las solicitudes recibidas, la Secretaría de Economía envía directamente a la empresa una carta en la que se da la bienvenida a la participación en el proyecto. Al mismo tiempo que se informa de los detalles como el flujo del proyecto, la responsabilidad de la empresa participante y sus beneficios, se pide una respuesta con los defectos y puntos problemáticos que la propia empresa perciba verificando la disposición para participar. Con esto se evita el temor a “hacerse pasar por otro” que tiende a ocurrir por el uso de internet, como por ejemplo que el consultor registrado realice la solicitud sin permiso de la empresa por querer trabajo.

Una vez que la empresa responde la carta y paga \$500 pesos como gastos del prediagnóstico, un consultor registrado que se ubica cerca de la empresa acude al prediagnóstico. En el prediagnóstico, se hace una entrevista a través de la cual se recopila información acerca de la

situación general de la empresa, del negocio, movimientos de ventas y ganancias, número de clientes, situación de las instalaciones y los bienes, y entendimiento de fortalezas y debilidades por la propia empresa.

Con base en el prediagnóstico, se asigna a alguien adecuado dentro de los consultores registrados, teniendo en consideración la especialidad y el acceso a la empresa. El consultor registrado que es asignado y la empresa, concretan respectivamente contratos con COPARMEX, que es el organismo intermedio. La empresa paga la mitad del gasto que le corresponde (se deducen los 500 pesos que fueron previamente pagados como gasto de prediagnóstico).

En cuanto son arreglados los contratos, inicia la consultoría. Aproximadamente 2 meses después, en la etapa en que ya se llevó a cabo la presentación de los resultados del diagnóstico y el plan de mejora, la empresa realiza el pago de la mitad faltante a cargo de la misma.

El número de empresas que han solicitado participar a la fecha 25 de mayo de 2009 es de 233 empresas, de las cuales 38 ya han avanzado a los procesos de prediagnóstico y posteriores.

(1) Proceso de consultoría

La consultoría se implementa acorde a la metodología del proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA” (ver Figura 4-7).

El presente proyecto se vuelve la primera ocasión en la que el consultor registrado puede aplicar la metodología de forma individual. Para apoyar una ejecución firme del consultor registrado y también para facilitar la comprensión de la situación de avance, la Secretaría de Economía avanzó más en la estandarización y estructuración del patrón del proceso. Se organizaron los modelos de las herramientas de análisis y planeación que se ocupan en cada etapa de la consultoría, así como las formas de planeación del cronograma y de los informes, y se ofrecen en el sitio web de acceso restringido. El consultor puede llevar a cabo un proceso de consultoría acorde a la metodología a partir de ir llenando los puntos requeridos en las formas que le son entregadas.

El método modelado también está relacionado con la administración del presupuesto. La Tabla 4-13 establece el periodo requerido para el presente proyecto y el estándar de número de horas de servicio que destina el consultor en la empresa según el tamaño de la misma. Dado que el monto que paga la empresa está determinado según el número de horas, se les exige al consultor y a la empresa que respeten el itinerario estándar.

**Tabla 4-13 Tiempo estándar requerido y horas de intervención del proyecto
“Consultoría Empresarial PyME-JICA”**

I : Prediagnóstico II : Diagnóstico y análisis de problemas III: Plan de asesoría y mejora
IV: Seguimiento e implementación V : Evaluación cruzada VI: Evaluación y cierre de proyecto

Mes	Semana	Micro empresa						Pequeña empresa						Mediana empresa						
		I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI	
1	1	4						4						4						
	2		5						5						4					
	3		5						5						4					
	4		3						5						4					
2	1			5						4					4					
	2			5						4						5				
	3				2					4						5				
	4				2					4						5				
3	1				2						3					5				
	2				2						3							4		
	3				2	6					3							4		
	4				3		4				3							4		
4	1										3								4	
	2										3								4	
	3										3								4	
	4										2	7	5					4	7	5
Subtotal		4	13	10	13	6	4	4	15	16	23	7	5	4	16	20	28	7	5	
Total		50						70						80						

Fuente: Datos publicados por la Secretaría de Economía

(2) Evaluación cruzada

La evaluación cruzada se implementa por un consultor registrado, distinto al que lleva a cabo la consultoría, el cual funge como auditor visitando a la empresa que fue diagnosticada.

Se tienen preparados 3 tipos de cuestionarios que se usan para la evaluación. En “Cumplimiento de la metodología” y “Desempeño” el auditor evalúa según la calidad de la información y los documentos que fueron presentados en la entrevista con el consultor. En “Satisfacción del cliente” la empresa evalúa. Se presentan en la Tabla 4-14 los principales puntos de evaluación.

Los cuestionarios están previamente publicados al consultor que labora en el proyecto.

**Tabla 4-14 Puntos principales a evaluar en la evaluación cruzada del proyecto
“Consultoría Empresarial PyME-JICA”**

Cumplimiento de la metodología		23 puntos + observaciones
1	Prediagnóstico	Se califica por cada herramienta, si se usó la herramienta determinada en cada proceso (SI/NO), se usó la herramienta de forma correcta y eficaz (evaluación en 5 niveles), y se anotan observaciones.
2	Diagnóstico	
3	Implementación y seguimiento	
4	Reporte de resultados	
Desempeño		48 puntos + observaciones
1	Prediagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> Recabó información para integrar el prediagnóstico Realizó las entrevistas con el personal clave de la empresa Etc. (evaluación en 5 niveles)
2	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> Se detectó el problema principal y su origen mediante el análisis situacional El diagnóstico cubre las expectativas y necesidades de información del empresario Las conclusiones y propuestas fueron las adecuadas para aprovechar las áreas de oportunidad y de mejora Etc. (evaluación en 5 niveles)
3	Plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> Se determinaron objetivos, estrategias, tareas, fechas de realización y responsables para llegar al éxito del negocio El Plan de Acción establecido se considera el adecuado para la empresa Etc. (evaluación en 5 niveles)
4	Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Considera que el seguimiento y apoyo a la empresa cubrió las necesidades y expectativas del empresario Considera que con los elementos analizados se alcanzará el objetivo y la solución identificada Etc. (evaluación en 5 niveles)
5	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> El material y propuestas denotan experiencia Manejo de la Metodología PyME-JICA Etc. (evaluación en 5 niveles)
6	Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> Uso del sistema para incorporar sus informes y reportes solicitados Aplicó adecuadamente las herramientas PyME-JICA Etc. (evaluación en 5 niveles)
7	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> El consultor cumplió con el número de horas por etapa El consultor fue puntual a las citas Etc. (evaluación en 5 niveles)
8	Reportes	<ul style="list-style-type: none"> Claridad en el manejo de la información presentada en los reportes Entrega de reportes en tiempo Etc. (evaluación en 5 niveles)
9	Resultados	<ul style="list-style-type: none"> El desempeño, capacidades y conocimientos del Consultor que desarrolló fueron apropiados para las necesidades de la empresa Las acciones de mejora propuestas son de alto bajo impacto y bajo costo Pasión, conocimientos, habilidad, actitudes Etc. (evaluación en 5 niveles)
10	Evaluación general	Se evalúa en 5 niveles el desempeño general, la aptitud para continuar, la aptitud para ser auditor, y se anotan observaciones generales
Satisfacción del cliente		39 puntos + observaciones
1	Conocimientos del consultor	Aplicación de las herramientas, atención a dudas, conocimiento de la problemática de las PyMEs, referencia a apoyos adicionales que les podrían aplicar (evaluación en 5 niveles)
2	Habilidades del consultor	Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, identificación de los problemas, propuestas de soluciones (evaluación en 5 niveles)
3	Actitud del consultor	Ética, confianza, proactividad, pasión por su trabajo, puntualidad, respeto, empatía, compromiso, confidencialidad, tolerancia, amabilidad, iniciativa, orden, disciplina (evaluación en 5 niveles)
4	Consultoría ofrecida	<ul style="list-style-type: none"> Las mejores propuestas fueron de bajo costo y alto impacto Le parecieron acertadas las herramientas utilizadas Las acciones del Plan de Mejora fueron alcanzables Tiempo suficiente por etapas Etc. (evaluación en 5 niveles)
5	Servicio	<ul style="list-style-type: none"> Es apropiado el costo del servicio y los tiempos de realización Recomendaría el proyecto a otro empresario Etc. (evaluación en 5 niveles)
6	Evaluación general	Se evalúa en 5 niveles si valió la pena el proceso, y se anotan comentarios.

Fuente: elaborada por la Misión del Estudio en base a datos proporcionados por la Secretaría de Economía

4.3.3 Evaluación del proyecto

(1) Evaluación del proyecto en general

La Misión del Estudio evalúa a continuación, el proyecto “Consultoría Empresarial PyME-JICA”, cuyo resumen está descrito en la Tabla 4-12, con base en la situación general de su ejecución hasta ahora:

- Pertinencia:** Buena. Junto con el Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”, complementa con el “Establecimiento de un sistema de formación de consultores generales para las PyMEs por la Secretaría de Economía” que apoya el presente Estudio. Asimismo, la estandarización y la optimización de los métodos para ofrecer servicios, en una situación en la que faltan cuantitativamente Consultores para las PyMEs, se considera útil.
- Efectividad:** Es algo preocupante. Estando a la mitad del plazo del proyecto se tienen poco menos de 230 empresas solicitantes, y si se asume el mismo paso en adelante se teme que no se alcancen las 650 empresas, el cual es el objetivo. Es insuficiente la estructura teórica para evaluar y examinar los métodos de consultoría internos del proyecto, y establecer un modelo estándar.
- Eficiencia:** Es algo preocupante. Los procedimientos para la práctica se definieron y se estableció la base de datos en el web para las formas determinadas y reportes de actividades varios meses después del inicio de la solicitud de empresas participantes.
- Impacto:** Se puede tener expectativa. Las sugerencias que se consiguieron en el proceso de estandarización y estructuración del modelo del proceso de consultoría retroalimentaron el Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”, y se están aprovechando para dar mejores cursos. Se puede esperar en adelante una evolución de la metodología a partir de integrar la experiencia de aplicación en la práctica.
- Sostenibilidad:** En la actual etapa no se puede evaluar. Sin embargo, se ha manifestado la intención de continuar a partir del año siguiente junto con el Proyecto “Consultor PyME con Metodología JICA”.

(A la fecha 15 de mayo de 2009)

(2) Posicionamiento del presente proyecto en la consultoría empresarial para las PyMEs

El objeto del presente proyecto es apenas una parte de la consultoría para las PyMEs. Lo que se implementa es sólo la primera mitad de la metodología, es decir la etapa en que se resuelvan los problemas actuales, y el presente proyecto no abarca la consultoría estratégica orientada hacia el futuro y las consultorías por temas: de apertura de mercado y desarrollo de nuevos productos, por ejemplo. Asimismo, se asume que se concluye en un periodo y horas fijas independientemente de la complejidad y gravedad de los problemas que cada empresa tiene. Es una consultoría de las llamadas “pedida sobre modelo”, que se lleva a cabo dentro de un modelo de métodos unificados.

Por lo tanto, es necesario poner atención en el hecho de que las actividades que ellos realizan en el presente proyecto se limitan a un área muy reducida comparadas con la labor del Consultor para las PyMEs como “Consejero de la primera etapa relativa a la consultoría general de las PyMEs”, que la Misión del Estudio propone a partir del Capítulo 6.

La Misión del Estudio visualiza que el valor del presente proyecto está más en ofrecer una amplia entrada de población a la consultoría para las PyMEs.

Para las PyMEs que tenían dudas sobre el efecto relativo al costo de la consultoría (costo-beneficio), así como para los consultores que tienen dificultades en la apertura de clientes PyMEs, el presente proyecto, que conecta a ambos y subsidia el gasto, resulta oportuno. Después de que se hayan concluido las soluciones a problemas de la etapa de introducción, existe la posibilidad de una consultoría “pedida a la medida” a partir de un contrato directo entre ambos lados. El hecho de que se haya reducido el plazo de tiempo destinado a una empresa, y se haya hecho que la limitada cantidad de Consultores para las PyMEs puedan responder a más PyMEs, también contribuye a la mayor promoción de la difusión sobre consultoría para las PyMEs.

Asimismo, el presente programa que está estructurado con modelo para que aún en caso de que se aplique por primera vez la metodología no haya desconciertos, puede ser llevado a cabo de forma segura por consultores que no son habilidosos en planear y administrar los procesos de consultoría. Si el presente programa se desarrolla como método para dar oportunidades de práctica a aquellos con relativamente poca experiencia, también se aportará a la formación de Consultores para las PyMEs.

Si se considera posicionamiento del proyecto como los anteriormente mencionados, lo que se debe de enfatizar para el manejo del presente proyecto es el establecimiento de un método eficaz de

relacionar a los consultores y las empresas. Al inicio del proyecto se temía por la conexión de las empresas solicitantes y los consultores registrados, pues se tenía una gran dispersión geográfica. Se espera que se vayan puliendo los conocimientos prácticos junto con el avance del proyecto.

4.4 Tareas en el registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

Se quisieran señalar a grandes rasgos 3 problemas en relación al registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía: problemas de eficacia, calidad y cantidad.

(1) Eficacia de la contratación y formación de los consultores

Actualmente no existe un sistema unificado de registro y formación de Consultores para las PyMEs en la Secretaría de Economía, y tampoco se tienen las bases de datos de los consultores.

El organismo intermedio que ejecuta el programa/proyecto del FONDO PYME, solicita del exterior a consultores que efectivamente laboren en el área de apoyo empresarial, conforme al objetivo del programa/proyecto, y lleva a cabo la capacitación requerida. No existe ninguna coordinación entre los programas/proyectos con respecto a los consultores a contratar, tampoco se comparte la información de los consultores contratados en los programas/proyectos que se han llevado a cabo hasta el momento. Los proyectos son administrados bajo el presupuesto anual, y los organismos intermedios utilizan a consultores de forma nueva cada ocasión.

(2) Garantía de la calidad del personal consultor

En la junta del Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) celebrada en 2002, se firmó el acuerdo para obligar a aquellos consultores que se dediquen a cualquier programa/proyecto apoyado por los subsidios gubernamentales a obtener el certificado en Consultoría General por parte del CONOCER. Como se ha comentado en el Capítulo 3, la Secretaría de Turismo establece dicha certificación como requisito para los consultores “M”, y lo mismo en el caso del Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales (FONAES).

Sin embargo no se requiere la certificación en Consultoría General a los consultores que trabajarán en los programas/proyectos de la Secretaría de Economía. Tampoco existen otros estándares en común que estén aceptados. En muchos casos sólo se les pide como requisito su

participación en la capacitación sobre ciertas metodologías requeridas para los programas/proyectos correspondientes, por lo que no se puede decir que se examina suficientemente a los candidatos de modo que la Secretaría de Economía pueda garantizar a las empresas que los consultores que laboren en los programas/proyectos tengan los conocimientos y experiencia que sean necesarios para la consultoría.

(3) Formación de consultores a largo plazo y con una visión extensa

El problema de los Consultores para las PyMEs en México es la falta absoluta de la cuantificación del número que son y de sus cualidades. La Secretaría de Economía es el principal organismo que implementa diversos programas/proyectos públicos de apoyo a las PyMEs en México. A pesar de que se espera que la Secretaría de Economía no sólo seleccione a los consultores que trabajarán en dichos programas sino que también se dedique a la formación de los mismos a largo plazo, actualmente no se ha incorporado dicho sistema.

Como se observó en 4.1, el monto total de 16 millones 600 mil pesos fue invertido en el periodo de 2004 a 2007 para los proyectos de formación de consultores. Sin embargo, debido a que no se conservan ni comparten registros de los consultores que han concluido los proyectos de formación, no se tiene un entendimiento de qué personal puede responder a cuál programa/proyecto de la Secretaría de Economía, y la relación con ellos ultimadamente sólo es en ese momento. Tampoco se tiene entendimiento de lo que aportaron los proyectos de formación al apoyo de las PyMEs.

Se puede pensar que el esquema del FONDO PYME, el cual tiene como premisa el presupuesto anual y como sujeto ejecutor al organismo intermedio, carga una gran responsabilidad sobre estos problemas. Se puede decir que es una estructura en la que difícilmente se puede tener una visión a mediano y largo plazo debido a una ubicación muy elevada.

Todos los programas/proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía se están llevando a cabo bajo el presupuesto y esquema del FONDO PYME. Se supone que las Reglas de Operación del FONDO PYME se actualizan y/o se modifican cada año, sin embargo en principio la Secretaría de Economía no se involucra directamente en la implementación de los programas/proyectos, sino que se encomiendan las actividades a un organismo intermedio.

"Centro de Atención Empresarial México Emprende"¹, así como el Proyecto de "Consultor PyME con Metodología JICA" que apoya la Misión del Estudio, los cuales iniciaron en 2008 bajo estas circunstancias, aún cuando se han implementado con el presupuesto del FONDO PYME, la Secretaría de Economía está todavía más involucrada en su implementación.

No obstante, en realidad tanto la selección como los cursos de capacitación de los consultores de estos dos proyectos, se están realizando de manera totalmente independiente por el momento.

No hace falta decirlo, pero si se tuviera un mecanismo en el que se manejara de forma constante un "banco de recursos humanos" de Consultores para las PyMEs en que cierto nivel de calidad se garantice, y se abastecieran consultores a los proyectos del FONDO PYME del área de consultoría empresarial que realizan apoyos a las PyMEs, se mejoraría notablemente en problemas como los anteriormente mencionados. La construcción de esa clase de mecanismos es también algo que propone el presente Estudio.

Por otro lado, no es fácil que la función que atraviese la organización horizontalmente para el beneficio del todo sea cargada por un proyecto que esté a la par de los otros, cuando se tiene que el apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía es implementado como un conjunto de labores con estructura de proyectos. Es muy difícil hacer permear estándares comunes para requerimientos de capacidades del consultor, hacia varios programas/proyectos que tienen encargado al organismo intermedio la solicitud y formación de los consultores a contratar.

¿Cómo construir un sistema de abastecimiento de Consultores para las PyMEs que sea confiable en cuanto a su calidad y cantidad, e integrarlo como una base constante en el esquema del FONDO PYME? Ésta es la tarea en el registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.

¹ La metodología del "Centro de Atención Empresarial México Emprende" está recopilada como Metodología de Atención Integral, y ya está iniciada la capacitación de los consultores que se dedican a ella y del personal de campo.