

Capítulo 6

Para establecer el sistema de registro y
formación de Consultores para las PyMEs

Capítulo 6 Para establecer el sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs

Las PyMEs son un motor importante de la economía nacional en cualquier país del mundo, las cuales representan del 80% al 90% del total de las empresas y generan empleos en los mismos porcentajes y México no es la excepción. Asimismo, como se puede observar en el ejemplo de México señalado en el Capítulo 1, en muchos países las PyMEs ocupan un porcentaje considerablemente bajo en el PIB a diferencia de su contribución en el número y la creación de empleos.

Se puede decir que, con la finalidad de desarrollar la vitalidad de las PyMEs que son un motor importante de la economía nacional, no hay ninguna nación que no adopte el fomento a las PyMEs como el slogan en su política económica. Dentro de la política de promoción de las PyMEs, las estrategias para promover las microempresas suelen manejarse como parte de la política social por las perspectivas que se tienen en la lucha contra la pobreza y la generación de empleos enfocándose en la población de bajos ingresos y en la reducción de la diferencia de ingresos. Asimismo, la promoción de las PyMEs constituye una parte importante de la política industrial desde el punto de vista de la contribución para la competitividad industrial de la nación apoyada en la vitalidad de las PyMEs, por lo que se toman medidas de apoyo público que permitan mitigar las condiciones competitivas desfavorables que tienen en comparación con las empresas grandes.

Como hemos analizado en el Capítulo 1, las debilidades de la economía mexicana pueden encontrarse en lo reducido del valor agregado, sobre todo, el retraso en el mejoramiento de la productividad laboral en comparación con los países vecinos. En los últimos años, a medida que se deteriora su superioridad en el costo laboral, México se ha vuelto menos atractivo como base de producción y exportación que constituía anteriormente una industria ensambladora con mayor intensidad laboral y menor valor agregado. Por otra parte, aún es difícil afirmar que México haya superado la debilidad de la industria de soporte, la cual se advirtió hace 10 años como un problema crítico en el fomento industrial, y aún sigue sin solucionarse la vulnerabilidad de la industria manufacturera mexicana que se inclina más a procesos finales. Esta situación implica una gran demanda de Consultores para las PyMEs.

En este Capítulo, se esclarece primero, el papel de los Consultores para las PyMEs así como las funciones esperadas a los mismos, además de revisar un panorama general de las condiciones de

oferta y demanda de Consultores para las PyMEs en México. Por último, se presentará la propuesta de la Misión del Estudio, la cual consiste en el sistema de registro y formación de consultor para las PyMEs por la Secretaría de Economía así como una imagen futura del Sistema Nacional de Certificación de Consultoría para las PyMEs de Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER)

6.1 El papel de Consultores para las PyMEs y su mercado

Muchas PyMEs están poco motivadas para mejorar su administración u operación y renovar su tecnología debido a las limitaciones de su tecnología o acceso a la información del mercado, en comparación con las empresas grandes. Aun en caso de que estén dispuestas, carecen de los conocimientos o recursos administrativos que se requieren para llevarlo a cabo. Excepto algunas de las empresas avanzadas que se observan en la Ciudad de México y Monterrey, las PyMEs mexicanas se quedan atrás en la innovación y su base administrativa es vulnerable sin recibir los beneficios de la globalización del mercado. Asimismo, para ellas existen limitaciones considerables en el acceso al financiamiento. Para mejorar la productividad laboral y aumentar el valor agregado, lo que se espera de las PyMEs mexicanas es el fortalecimiento de su capacidad de administración básica.

Se espera que un Consultor para las PyMEs, complemente desde el exterior de las empresas, la falta de recursos administrativos tales como el *know-how* de administración, información y acceso al financiamiento, etc., o ayudar para encontrar indicios de lograrlo. Esto no significa que asume el cargo de sofisticar la ingeniería de producción y el conocimiento empírico en sí que tiene la empresa, sino que debe tomar una postura para diagnosticar su “capacidad de administración” que le permita a la propia empresa realizar sus negocios actualizando y aprovechando la ingeniería de producción, su conocimiento empírico, así como una postura para dar consejos pertinentes y fortalecer dicha capacidad aún más.

Un ingeniero especializado en las áreas correspondientes es apto para realizar una asesoría sobre la ingeniería de producción en sí, por lo que se deben distinguir claramente el papel que tiene un consultor en administración y el que tiene un consultor en ingeniería. Desde luego, esta distinción no pretende impedir que una persona con suficientes conocimientos y experiencia tanto en la administración como en la ingeniería de producción ofrezca su apoyo global a las PyMEs.

Como se han mencionado en los capítulos 3 y 4, las empresas de consultoría o consultores individuales participan en diversos proyectos de apoyo para las PyMEs del gobierno mexicano. Los principales servicios de estos consultores consisten en diagnosticar y asesorar a la empresa. Las empresas solicitan mucho la capacitación de sus empleados como parte de la asesoría. Además, también forma parte de sus servicios el proporcionar a las PyMEs en un ambiente cerrado la información del mercado, de diversos sectores industriales, financiera, etc. Asimismo, es también uno de los servicios de los consultores fungir como instructores del seminario de concientización con varios tópicos, organizado no para una determinada empresa sino para las PyMEs en general.

En términos generales, los consultores son expertos en ciertas áreas y dan consultorías en dichas áreas en que son fuertes, a petición del cliente que quiere ser asesorado. La Misión del Estudio entrevistó a muchos organismos de consultoría y consultores activos durante el proceso del Estudio, los cuales comúnmente reconocían como consultores, es decir, expertos de ciertas áreas.

En efecto, en la consultoría para las PyMEs trabajan expertos de diferentes áreas tales como de estrategias administrativas, recursos humanos y desarrollo del personal, finanzas, mercadotecnia, operación, venta, ingeniería de producción, etc. Ni que decir tiene que la ingeniería de producción se divide en varias sub-áreas. De igual manera, para la administración de la producción en las industrias manufactureras trabajan expertos de diferentes sub-áreas tales como control de calidad, control de procesos, control de inventarios, control de costos, etc.

El mercado de los Consultores para las PyMEs, en comparación con el de los consultores especializados en otras áreas, se caracteriza por lo siguiente:

La promoción de las PyMEs, las cuales constituyen la base de la industria, ha sido y será el reto inevitable para el desarrollo económico de una nación y la demanda de consultores que compensen la falta de recursos administrativos es alta. Sin embargo, se puede decir que dicha demanda está latente, por las siguientes razones: 1) En algunos casos las PyMEs mismas no están conscientes de la posibilidad o necesidad de mejorarse; 2) Aunque estén conscientes de la necesidad de mejorar, en muchos casos no cuentan con los fondos necesarios para contratar a un consultor; 3) A pesar de que cuesta bastante trabajo, los beneficios de la consultoría no son evidentes a corto plazo. Por consiguiente, el principal mercado de los

Consultores para las PyMEs resulta ser los proyectos de apoyo público para las PyMEs, donde el gobierno explora la demanda y el costo de consultoría se cubre, en parte, con el subsidio. Quiere decir que los Consultores para las PyMEs juegan el papel de impulsores de la promoción nacional de las PyMEs.

Debido a que los proyectos de apoyo público no necesariamente son atractivos para las compañías de consultoría cuya clientela principal consiste en las grandes empresas que cuenta con suficientes recursos económicos, y por la capacidad para cubrir el costo de consultoría por parte de las PyMEs, la demanda de consultores individuales es más alta que la de las compañías de consultoría en el mercado de consultoría para las PyMEs.

A partir de estas dos características, se puede explicar el tema de este Estudio, es decir, la necesidad de un sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs establecido por la Secretaría de Economía y los requisitos cualitativos de los mismos consultores.

(1) Sistema de registro de Consultores para las PyMEs

La clientela de los Consultores para las PyMEs varía desde las microempresas operadas con pocos empleados hasta las empresas medianas y las necesidades de estas empresas también son variadas. Asimismo, existen consultores con diferentes antecedentes y experiencia. Las empresas privadas que solicitan consultoría directamente a estos consultores evalúan la capacidad, experiencia y desempeño de los mismos, desde luego, con base en sus propios criterios. Entonces, la demanda se concentra en los consultores capaces y los que carecen de capacidad se van eliminando de manera natural, como ocurre en cualquier país del mundo.

Sin embargo, para los proyectos de apoyo público que representan el principal mercado de los Consultores para las PyMEs no es apropiado dejar a los consultores únicamente a la suerte de los mecanismos de mercado. El gobierno, como responsable de la promoción de las PyMEs, necesita un sistema para examinar y registrar la capacidad, experiencia y aptitud de los Consultores para las PyMEs que contrata a costa del presupuesto. La confiabilidad de dicho sistema explorará una mayor demanda de las empresas, al garantizar no solamente una apropiada administración presupuestal sino también la calidad de los consultores, y además, conllevará la promoción de las PyMEs, objetivo de la nación.

(2) Requisitos cualitativos de Consultores para las PyMEs

El servicio de los Consultores para las PyMEs normalmente sigue el proceso de primero diagnosticar, luego establecer el plan de mejora y asesorar para la mejora y después evaluar. Especialmente, en el diagnóstico de la empresa, que es el primer paso del proceso, no es raro que los mismos empresarios no hayan identificado correctamente dónde se encuentran los problemas o cuáles son los retos a enfrentar. Se requieren amplios conocimientos basados en experiencias que abarquen todo tipo de operaciones relacionadas con la gestión de una empresa y asociadas entre sí, tales como la administración, las estrategias, el mercado, la organización, los asuntos de recursos humanos, el desarrollo del personal, el control financiero, la administración de la producción, la administración de las ventas, la mercadotecnia, entre otros. Esto se explica también por lo siguiente: 1) el demérito frecuentemente señalado, de que el diagnóstico de una empresa hecho por el experto en una sola área suele inclinarse hacia su propia especialidad y 2) el hecho de que en muchos casos el empresario de las PyMEs, la principal contraparte de la operación, es el que asume la responsabilidad de todas las áreas de la empresa en cuestión.

Obviamente puede haber casos en que según el tema seleccionado mediante el diagnóstico de la empresa, en la fase de asesoría se necesite el apoyo de un experto del área correspondiente. Sin embargo, normalmente los Consultores para las PyMEs se encargan de una empresa de manera individual. Es indispensable contar con una amplia capacidad para atender flexiblemente una amplia gama de problemas. Antes que nada, los Consultores para las PyMEs deben ser “generalistas” en la administración de las PyMEs.

Durante el estudio anterior, este concepto, por no ser familiar en México, fue siempre discutido en los debates con los organismos relacionados. Sin embargo, a través de las visitas realizadas a muchos organismos relacionados con las PyMEs durante el presente Estudio en esta ocasión, se percibió que ahora este concepto ha sido aceptado paulatinamente también en México, a diferencia de aquellos tiempos en que se realizó el estudio anterior.

Cabe mencionar como referencia que en Japón la necesidad de los Consultores para las PyMEs con una capacidad completa atraía la atención desde mucho antes. El sistema nacional de cualificación de consultores en administración de PyMEs fue establecido hace aproximadamente 60 años y aún sigue operando. Dicho sistema es ampliamente reconocido tanto por el sector

público como por el privado, de tal manera que son muchos los aspirantes que se someten al examen de certificación. Las personas certificadas son contratadas con preferencia para varios programas de apoyo para las PyMEs del gobierno central o local o para los programas privados.

Esta certificación de Japón se caracteriza por considerar a las PyMEs en sí mismas como una especialidad y reconocer y certificar como expertos de administración de las PyMEs a aquellas personas que cuenten con determinados conocimientos y la capacidad para diagnosticar y asesorar sobre todas las áreas de las PyMEs (excepto las técnicas inherentes y específicas a la industria manufacturera).

6.2 Funciones del Consultor para las PyMEs como especialista en la administración de las PyMEs y sus capacidades requeridas

Se muestran abajo dos funciones que se esperan de un consultor para las PyMEs como especialista en la administración de las mismas:

- (1) Asesor que se convierta en el consejero más cercano para el empresario de una PyME y apoye el crecimiento y desarrollo de la empresa cliente, ofreciendo el diagnóstico y asesoría desde el punto de vista profesional para que se tomen las medidas pertinentes ante las tareas administrativas.
- (2) Coordinador que tenga como objetivo atender de manera general y continua todas las tareas administrativas que tienen las PyMEs; que en caso de un problema complicado de alta especialidad, trate de solucionarlo junto con otros especialistas adecuados en una perfecta colaboración.

En la Figura 6-1 se muestra el alcance laboral del consultor para las PyMEs de manera más concreta utilizando el concepto de amplitud y profundidad.

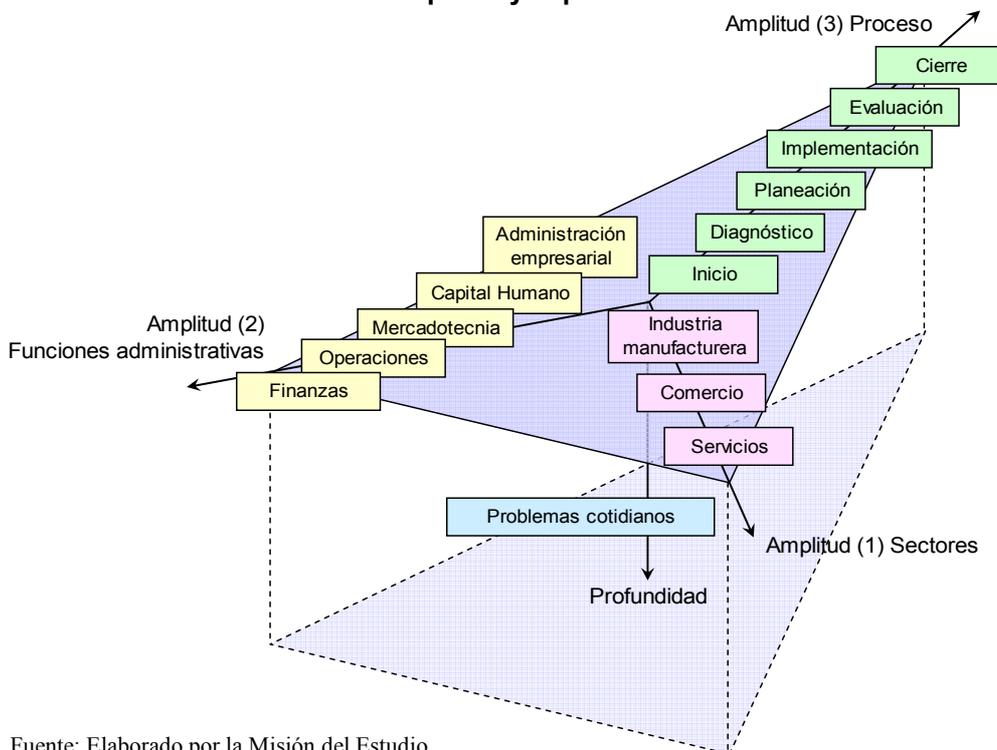
La amplitud se puede definir con los siguientes 3 ejes y cualquiera de ellos exige cubrir todas las áreas.

- 1) Sectores que cubre el servicio de consultoría (industria manufacturera, comercio y servicios)
- 2) Funciones administrativas que cubre el servicio de consultoría (administración empresarial, capital humano, finanzas, operaciones y mercadotecnia)

- 3) Proceso del servicio de consultoría (inicio, diagnóstico - planeación de mejoras - implementación de medidas de mejoras - evaluación, cierre)

En cuanto a la profundidad, se considera como requisito indispensable un nivel de capacidad que permita tomar medidas ante problemas cotidianos de la administración, siendo el consejero más cercano de los empresarios de las PyMEs.

Figura 6-1 Alcance laboral del consultor para las PyMEs desde el punto de vista de la amplitud y la profundidad



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

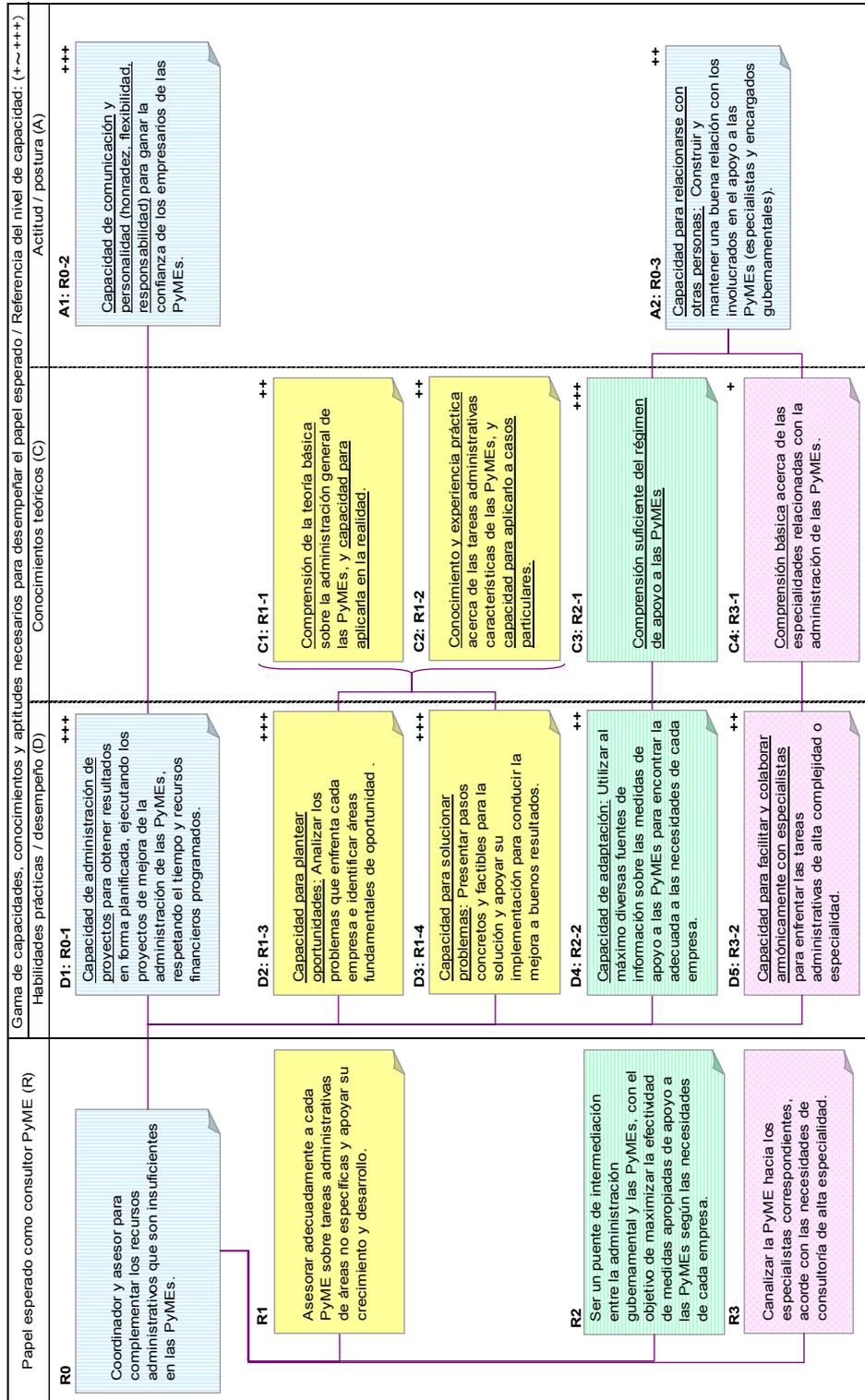
Es natural que un consultor tenga un área especializada y fuerte con respecto a sectores y funciones administrativas. Para el negocio de consultoría con la dificultad de demostrar previamente la calidad de sus servicios, los canales principales para obtener clientes nuevos son la recomendación de Cámaras, por ejemplo y las conexiones a través de clientes existentes, por lo que las empresas clientes tienden a estar concentradas en un sector determinado. Además, considerando la competitividad del consultor, es preferible especializarse profundamente en algún área, y la profundidad de su especialidad es bienvenida tanto para los clientes como para el mismo consultor.

Aunque un consultor para las PyMEs trate de cubrir la administración general de las PyMEs sin distinción de sectores, esto no quiere decir que se le exigirá la capacidad para atender todas las áreas de igual manera que un especialista en áreas específicas antes mencionadas. Esto es imposible.

Como una referencia, proponemos el “nivel que permita, por lo menos, percibir problemas administrativos en relación con todas las funciones administrativas, para las PyMEs de cualquier sector, tipo de negocio y operación”. En otras palabras, el consultor no debe ser totalmente ignorante en las áreas que no sean de su especialidad, sino que debe tener el nivel que le permita capturar el perfil del problema aunque sea de manera no tan clara y diseñar lineamientos y medidas esquemáticas de la mejora. Aunado a esto, no se deben plantear las oportunidades inclinándose en su área fuerte, sino que se debe dar mayor importancia al sentido de equilibrio que le permita observar la totalidad de una PyME sin tener ideas tendenciosas, y juzgar precisamente la prioridad de las mejoras necesarias.

Se muestra en la Figura 6-2 el diagrama que identifica los conocimientos y las capacidades que se requieren para desempeñar estas funciones, representando en un mapa la correlación por nivel de jerarquía de la competencia laboral.

Figura 6-2 Mapa de competencia laboral requerida para el Consultor para las PyMEs



Nota: Las claves de cada uno de los elementos son números consecutivos por cada una de las clasificaciones de (R) papel, (D) habilidad práctica, (C) conocimiento y (A) actitud. El número 0 indica el nivel superior a los números de 1 en adelante en la estructura jerárquica. Además, después de los “:”, se muestran en números consecutivos los requisitos cualitativos de competencias laborales necesarios para desempeñar cada uno de los papeles de R0 a R3.

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

El primer consejero que se requiere para una PyME no es un especialista en las funciones específicas de la administración como mercadotecnia, contabilidad financiera, etc., sino una persona que pueda observar de manera equilibrada la administración empresarial en general [R1 de la Figura 6-2]. Particularmente, es muy común que las empresas pequeñas aún no tengan funciones diferenciadas y el propio empresario desempeñe por sí solo varios cargos al mismo tiempo como puede ser el desarrollo de productos, la promoción de ventas, las finanzas, etc. Además, generalmente las tareas administrativas necesitan de un enfoque integral ya que existen muy pocos problemas que estén limitados en alguna área funcional específica.

Por lo que, ante una problemática real como la reducción de ventas, etc. se requiere la capacidad para desenmarañar factores enredados en la correlación e interacción de funciones administrativas de la empresa como un todo e identificar los problemas fundamentales [D2]. Asimismo, en el proceso de atender los problemas fundamentales ya identificados, es necesario tener la capacidad para proponer soluciones conforme a la fuerza que tiene la propia empresa y realizar un ajuste apropiado pronosticando y monitoreando el impacto que pueda afectar a toda la empresa [D3]. Para esto, el consultor debe tener entendidas todas las funciones administrativas como son la administración de negocios y del capital humano, la mercadotecnia, operaciones y contabilidad financiera, todo de acuerdo con la situación real de la administración de la PyME [C2].

Cabe mencionar que para demostrar las capacidades antes mencionadas, se supone que el consultor debe tener como mínimo el conocimiento teórico de la administración empresarial [C1] con la gama que se muestra en la Tabla 6-1.

Tabla 6-1 Gama de la teoría básica sobre la administración general de las PyMEs (C1 de la Figura 6-2)

Administración empresarial	
	Análisis del ambiente administrativo (análisis de las 5 fuerzas, análisis FODA, análisis político, económico, social y tecnológico (PEST))
	Estrategias (vector de crecimiento de Ansoff, estrategia de la superioridad competitiva de Porter; estrategia de la posición competitiva de Kotler; estándar de facto (<i>de facto standard</i>); competencia esencial (<i>core competence</i>))
	Gestión de portafolio de productos (ciclo de vida de los productos; curva de experiencia; participación en el mercado)
	Estructura jerarquizada de las estrategias (misión, visión y valor; dominio de los negocios; estrategias de los negocios; estrategias por función)

	<p>Estructura organizacional (líneas y el personal; organización por función; organización divisional; organización de matriz)</p> <p>Plan de administración (ciclo de gestión; plan a mediano y largo plazo así como plan anual; indicadores clave de rendimiento (KPI))</p>
Administración de capital humano	
	<p>Administración del empleo (contratación, colocación, traslado y ascenso, sistema de certificación); sistema de evaluación del desempeño; sistema de sueldo</p> <p>Educación, entrenamiento y desarrollo de capacidad (capacitación por jerarquía y por objetivo; OJT y Off-JT)</p> <p>Liderazgo, motivación, revitalización de la organización</p>
Mercadotecnia	
	<p>Conceptos básicos de la mercadotecnia (<i>producto-out y market-in, mass marketing - target marketing - one to one marketing</i>)</p> <p>Mezcla de mercadotecnia - Productos (artículos de compra cotidiana, artículos de compra analizada y artículos especializados; desarrollo de nuevos productos y evaluación de comerciabilidad; posicionamiento); canales de distribución (política de canales de distribución, política <i>push</i>, política <i>pull</i>); precios (proceso de determinación de precios, política de precios); promoción (mezcla de promoción).</p> <p>Mercado (segmentación, ciclo de vida de los productos)</p> <p>Comportamiento del consumidor y proceso de toma de decisión para la compra (AIDA: Atención, Interés, Deseo, Acción)</p> <p>Estudio del mercado (objetivo, tipo y proceso del estudio del mercado)</p> <p>Marca (nombre de la marca, marca múltiple)</p>
Operaciones	
	<p>Operaciones de la industria manufacturera</p> <p>Administración de producción - PQCDSME (productividad, calidad, costo, fecha de entrega, seguridad, moral, ecología); modalidad de producción (producción individual/por lote/en serie, producción por estimación/sobre pedido, producción en mucha variedad y poca cantidad/poca variedad y mucha cantidad); ubicación y layout; sistema de producción (producción en línea/celda); justo a tiempo (JIT); plan de producción (pronóstico de la demanda, planeación de requerimiento de materiales (MRP); planeación de programa a largo/mediano/corto plazo, evaluación de programa y técnica de revisión (PERT)); adquisición de materiales y control de subcontratación (análisis ABC, sistema de levantamiento de pedidos, cantidad económica de pedido (EOQ), asesoría y evaluación de los subcontratados); control de la operación (operación estándar, tiempo estándar, promoción de habilidades múltiples); estudio de la operación (medición de la operación, estudio del tiempo); control de equipos e instalaciones (5S, mantenimiento); gestión productivo total (TPM); Kaizen.</p> <p>Control de calidad (herramientas del control de calidad, gestión de calidad total (TQM), ISO)</p>

	<p>Control de ambiente y seguridad (medidas de seguridad e higiene, emisión cero y 4Rs (reducir reusar, reciclar, rechazar), ISO14000).</p> <p>Operaciones del comercio</p> <p>Administración de tiendas y ventas - ubicación de la tienda (área comercial); planeación de mercancías (presupuesto de ventas, del margen comercial, de la depreciación, de inventarios y de adquisición; amplitud y profundidad del surtido); métodos de adquisición (adquisición masiva/en lotes necesarios/concentrada/distribuida/conjunta); promoción de ventas (promoción <i>in-store</i>, layout del piso de venta, exhibición, mezcla de utilidad bruta).</p> <p>Distribución - control del inventario de mercancías (sistema de levantamiento de pedidos, control de cantidad/valor); racionalización de la distribución (centro de distribución, transportación colaborativa, gestión de la cadena de suministro (SCM); planeación, pronóstico y reabastecimiento cooperativos (CPFR).</p> <p>Operaciones de la industria de servicios</p> <p>Mercadotecnia de servicios (interno/externo/interactivo).</p> <p>Características del servicio (intangibilidad, inseparabilidad de su producción y consumo, no-perdurabilidad, concentración estacional de la demanda, heterogeneidad, irreversibilidad de la transacción).</p>
Administración de finanzas	
	<p>Tres formatos de estados financieros (balance general, estado de pérdidas y ganancias, estado de flujo de efectivos).</p> <p>Análisis financiero (rentabilidad, liquidez, productividad, potencial de crecimiento, lo relacionado con el flujo de efectivos, análisis del punto de equilibrio).</p> <p>Flujo de efectivos (concepto del flujo de efectivos, método directo e indirecto), Financiamiento.</p> <p>Cálculo de costos (costo real/estándar, cálculo de costos integrados/cálculo de costos individuales, costeo por absorción/directo).</p> <p>Evaluación de inversión (método de valor presente neto, método de período de recuperación, método de tasa interna de retorno).</p>
Aspectos legales	
	<p>Tipo de personas morales, declaración y procedimiento (permiso y autorización), admisión a cotización en bolsa y accionistas, fusión, sucesión, liquidación.</p> <p>Legislación laboral, legislación fiscal.</p> <p>Propiedad intelectual (patente, derechos de autor), protección ambiental, protección de los consumidores.</p>

Sistemas de información
Tecnología informática - Hardware, software, OS, aplicaciones comerciales, sistema de operaciones, red de comunicación (red de computadoras, <i>internet</i> , <i>intranet</i>).
Implementación del sistema informático (ciclo de vida del sistema informático, estudio de la construcción y compra de un sistema informático).
Planeación del sistema informático (plan a mediano plazo, plan anual).

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

En la consultoría para las PyMEs, en muchos casos la clave es maximizar la efectividad de diversas medidas de apoyo a las mismas que ofrecen las organizaciones gubernamentales y públicas, así como las del sector privado. Estas medidas de apoyo brindan asistencia con respecto a los recursos administrativos de las PyMEs que se encuentran bajo limitaciones desfavorables en comparación con las empresas grandes, o bien los recursos administrativos que sean difíciles de adquirir para una PyME por sí sola; por lo que estas medidas pueden ser canales que les permitan adquirir directa o indirectamente los recursos administrativos necesarios para que las PyMEs realicen mejoras e innovaciones en su administración.

El consultor para las PyMEs puede ampliar la posibilidad que tiene la empresa cliente y crear una oportunidad de desarrollo, mediante la vinculación de las tareas administrativas que tienen las PyMEs con las medidas de apoyo a las mismas. Para esto, es necesario que el consultor comprenda suficientemente el régimen y esquema de apoyo a las PyMEs [C3], y además tenga la capacidad para encontrar una medida de apoyo que concuerde con las necesidades que tiene la empresa cliente utilizando al máximo las fuentes disponibles de información [D4]. Esta capacidad se relaciona directamente con la raíz del papel de un consultor PyME y se debe exigir a todos los consultores PyME, independientemente de que trabajen o no directamente con los programas de apoyo.

En caso de que la demanda de las PyMEs exceda los alcances del consultor para las PyMEs para atender el caso por sí solo, por ejemplo, para aquellas PyMEs que necesiten un apoyo especializado en áreas especiales como; la oferta pública de acciones, la expansión al extranjero o la mejora tecnológica, etc., se espera incluso, que haga la canalización a especialistas apropiados [R3]. En este caso, el consultor no de manera simple pone en contacto a una parte y a otra, sino que también es preferible que tenga la capacidad de encargarse de la coordinación que permita anular la discrepancia de información entre ambas partes y producir mejores resultados, por ejemplo,

reportando al especialista la situación administrativa de la empresa y brindando apoyo a la empresa para utilizar al máximo al especialista [D5]. Para lo cual, es indispensable tener el conocimiento básico y suficiente para mantener una buena comunicación con el especialista con respecto a las especialidades relacionadas con la administración de las PyMEs [C4].

Por último, para que la demostración de las capacidades arriba mencionadas lleve a producir buenos resultados por la consultoría, es indispensable desde luego tener una capacidad sobresaliente para la administración de proyectos [D1], y además una personalidad que haga ganar la confianza del empresario de la PyME [A1] y una capacidad para relacionarse con otras personas construyendo una buena interacción entre la gente involucrada en las medidas de apoyo a las PyMEs, así como con diversos especialistas [A2].

6.3 Oferta y demanda de Consultores para las PyMEs en México

La Tabla 6-2 muestra la cantidad de establecimientos de negocio en México por sectores y tamaños, con base en los datos señalados en el Capítulo 1. Unas 2.9 millones de micro, pequeños y medianos establecimientos de negocio en total representan el mercado potencial para los Consultores para las PyMEs.

Tabla 6-2 Cantidad de establecimientos en México por sectores (en 2003)

Sector	Micros	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total
Manufacturero	298,678	19,754	7,235	3,051	328,718
Comercial	1,533,865	33,031	9,976	3,715	1,580,587
Servicios	960,135	43,835	5,179	4,594	1,013,743
Total	2,792,678	96,620	22,390	11,360	2,923,048

Fuente: INEGI

La demanda de las PyMEs por el servicio de consultores, o sea, el diagnóstico de la empresa y la asesoría, no se puede discutir únicamente con base en la cantidad de solicitudes de las empresas para varios programas de apoyo. Pocas empresas están conscientes de la necesidad de un consultor y cuentan con fondos suficientes para emplearlo. La demanda de la mayoría de microempresas y PyMEs está en espera de ser explorada principalmente por el gobierno.

En la entrevista con la Secretaría de Economía durante el estudio anterior, se hizo mención de que unas 600 mil microempresas y PyMEs necesitan consultoría. Sin embargo, al estimar con base en los datos de la Tabla 6-2 que la consultoría sería necesaria para la proporción de establecimientos de negocio indicada en la Tabla 6-3, la demanda a nivel nacional será para 670 mil establecimientos en total. Para esta estimación, se asumió que el principal mercado para los consultores consiste en los pequeños establecimientos de negocio en vez de los micro-establecimientos cuyo reto urgente sea principalmente financiamiento o cuya situación no estaría aún preparada para recibir consultoría, y los de mediana escala que puedan esperar recibir diversos tipos de información de parte de su casa matriz o empresas relacionadas.

Tabla 6-3 Proporción de los establecimientos de negocio que requieren consultoría

Sector	Micros	Pequeños	Medianos
Manufactura	30%	70%	10%
Comercio	25%	60%	10%
Servicios	15%	40%	10%

Fuente: Estimación de la Misión del Estudio

Si se establece un objetivo de cubrir toda la demanda arriba supuesta en 5 años, se necesitará atender a 134 mil establecimientos de negocio al año.

Actualmente la Secretaría de Economía está iniciando el programa “Consultoría Empresarial PyME-JICA” aprovechando los “Consultores PyME con Metodología JICA” recién registrados. Según el plan, las horas y períodos a invertir para diagnosticar las empresas y asesorarlas posteriormente para su mejora como el seguimiento del diagnóstico se han establecido como se señalan en la Tabla 6-4. Suponiendo que sólo dicho programa de la Secretaría debería de cubrir la demanda de 134 mil establecimientos por año y aplicando 70 horas (4 meses) de consultoría, requeridas para los pequeños establecimientos de negocio, a todos los establecimientos referidos, un cálculo simple indica que aproximadamente 6 mil consultores registrados tendrían que trabajar tiempo completo.

Tabla 6-4 Duración de trabajo de los consultores en el programa “Consultoría Empresarial PyME-JICA”

Tamaño de empresas	Horas	Duración
Microempresas	50 horas	3 meses
Pequeñas empresas	70 horas	4 meses
Medianas empresas	80 horas	4 meses

Fuente: Secretaría de Economía

En cuanto a la situación real de oferta de los Consultores para las PyMEs en México, se describen los resultados de visitas y estudios realizados a los principales organismos gubernamentales y privados en los Capítulos 3 y 4. En la Tabla 6-5 se relaciona el número de consultores registrados en diferentes organismos o programas. Cabe señalar que se excluyen de dicha tabla los consultores de la Financiera Rural así como los de la Nacional Financiera (NAFINSA) ya que el objeto principal de los primeros no son las PyMEs y las actividades principales de los segundos consisten en ser instructor de capacitación empresarial en áreas financieras.

Tabla 6-5 Consultores registrados en los principales organismos (programas) de apoyo para las PyMEs

Organismo	Programa	Número de consultores registrados	Nota
Secretaría de Turismo	Programa M	249	4,018 empresas certificadas como “M”
FONAES	Programa para emprendedores de las regiones de mayor marginación	853	
ITESM	Business Accelerator High-Tech Incubator	50	
UP	CEPii	25	Para las industrias manufactureras y hoteleras
COMPITE	Programa de productividad y control de calidad para las PyMEs	300	Hasta 2007 un total de 130 mil empresas (el 95% de ellas son microempresas y PyMEs) se han beneficiado.
CANACINTRA	Reconocimiento CANACINTRA como Consultor PyME	230	El curso de capacitación dio inicio en 2004.
Secretaría de Economía	Centro de Atención Empresarial México Emprende	400	Se dedicarán a la consultoría y ventanilla única en el Centro de Atención Empresarial México Emprende.

Secretaría de Economía	Programa Nacional de Nuevos Emprendedores	-	(La Secretaría de Economía no posee datos de consultores.)
Secretaría de Economía	Programa Nacional de Microempresas	-	(La Secretaría de Economía no posee datos de consultores.)
Secretaría de Economía	Programa Nacional de Extensionismo Financiero	(1,000)	Consejeros de crédito
Secretaría de Economía	Proyecto de “Consultores PyME con Metodología JICA”	181	Véase los detalles en el Capítulo 4.

Fuente: Entrevista conducida por la Misión del Estudio

Varios programas seleccionan y registran a consultores mediante su propio método y proceso. Si se excluye el número de consultores del Programa Nacional de Extensionismo Financiero, ya que con base en la cantidad de consultores registrados que la tabla señala, se deduce que sus consultores están doblemente registrados en otros programas, entonces el total sería 2,288 personas. Naturalmente esta cantidad incluye a aquellos consultores especializados en el apoyo para los emprendedores o empresas o en el servicio de ventanilla única así como a los expertos de determinadas áreas.

En el inciso 6.1 la Misión del Estudio plantea el concepto de consultores generalista para las PyMEs. Se supone que de los consultores registrados antes mencionados, los consultores “M” de la Secretaría de Turismo, los Consultores para las PyMEs reconocidos por la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) y los “Consultores PyME con Metodología JICA” de la Secretaría de Economía son capacitados y registrados bajo dicho concepto. Sin embargo, actualmente el total de los mismos es ni más ni menos que 660 personas, asumiendo que no hay doble conteo. Además, los consultores “M” y los Consultores para las PyMEs reconocidos por la CANACINTRA se enfocan únicamente en determinados sectores.

Cabe mencionar como referencia que en el estudio anterior (en 2001) se estimaba un total de 2,135 consultores principalmente para las PyMEs manufactureras, registrados en los organismos gubernamentales correspondientes. En aquel entonces, el Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE) soportaba el proyecto de consultoría para las PyMEs de la Secretaría de Economía y contaba con 305 consultores *senior* registrados, quienes ofrecían principalmente el servicio de diagnóstico integral a las microempresas. Sin embargo, el CRECE se desintegró en 2005. Junto con la desintegración del CRECE, también desapareció la visión “CONSULTE” para formar de 4,000 a 5,000 consultores por año, que se tenía en aquel entonces. Asimismo, el Programa de

Calidad Integral y Modernización (CIMO) conducido por la Secretaría de Trabajo y Prevención Social, la cual llevaba a cabo el proyecto de auxiliar a los consultores, también suspendió su operación en 2001. Además, aunque la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) había construido el Banco de Datos de Consultores (CIPI-BDC) en 2000, donde estaban registrados 1,701 consultores, dicho banco actualmente no existe.

Es difícil conocer el número total de los consultores privados que se dedican a la consultoría para las PyMEs en diversas formas. Sin embargo, partiendo del hecho antes descrito de que los principales organismos y sistemas entre otros han desaparecido, no nos queda otra idea más que suponer que la cantidad de consultores registrados en los organismos gubernamentales de apoyo para las PyMEs se ha estancado o ha disminuido.

Se puede decir que sólo la Secretaría de Economía, la Secretaría de Turismo y la CANACINTRA tienen registrados los consultores generalistas para las PyMEs con conocimiento y experiencia en todas las áreas, tal y como la Misión del Estudio propone. Asimismo, acaba de dar inicio el Centro de Atención Empresarial México Emprende, programa nacional de la Secretaría de Economía, que tiene como objetivo brindar un servicio de ventanilla única para el apoyo dirigido a las PyMEs el cual contiene también el servicio de consultoría.

Absolutamente es más que claro que en México hace falta Consultores para las PyMEs ante la enorme demanda potencial que ellas tienen y que se puede estimar.

A propósito, en Japón existen aproximadamente 3 millones 700 mil PyMEs en los sectores manufacturero, comercial y de servicios, aunque su definición de tamaño de empresas es algo diferente que la de México. Para esta cantidad de PyMEs, hablando de los consultores registrados en administración de PyMEs mencionados en el inciso 6.1, hay aproximadamente 19,000 registros, de los cuales alrededor de 7,000 personas se dedican realmente a prestar el servicio de consultoría.

6.4 Propuesta para el sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

El propósito de este Estudio, para atender la situación descrita en el inciso 6.3, consiste en; primero lanzar internamente en la Secretaría de Economía que es el titular del fomento a las PyMEs, el sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs que se dediquen a trabajar en los

proyectos de apoyo a las PyMEs de la misma Secretaría; y posteriormente, proponer sugerencias para desarrollarlo como un sistema nacional de certificación y trabajar en conjunto con la Secretaría de Economía para su realización.

La Secretaría de Economía ha iniciado el proyecto de “Consultores PyME con Metodología JICA” mencionado en el Capítulo 4. La Misión del Estudio considera que este proyecto podrá ser vinculado con la construcción del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs por parte de la Secretaría de Economía y colabora para su realización. En este subcapítulo se explica el panorama general del sistema que se propone como una meta y en el Capítulo 8 se plantea el plan de acciones concretas para construir dicho sistema.

Cabe aclarar que el proyecto vigente “Consultores PyME con Metodología JICA” es un proyecto que incluye no solo los exámenes para evaluar a los generalistas, que es la primera mitad del proyecto, sino también la capacitación bajo una metodología específica conocida como Metodología JICA que corresponde a la segunda mitad del mismo. La propuesta presentada aquí se refiere al sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs con base en la evaluación de generalistas, que corresponde a la primera mitad.

6.4.1 Consideraciones para la estructuración del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

Se considerarán los siguientes puntos para presentar la propuesta sobre un nuevo sistema de la Secretaría de Economía:

Como se ha comentado anteriormente, la Misión del Estudio está apoyando la implementación del proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA” de la Secretaría de Economía como una parte de las actividades del Estudio. Entre muchos proyectos del FONDO PYME, este proyecto es el único que tiene como objetivo la selección y capacitación de Consultores para las PyMEs, y se considera que servirá como base de la construcción del nuevo sistema. Los siguientes puntos a considerar, así como la propuesta de la perspectiva general del sistema están basados en las experiencias obtenidas en dicho proyecto, “Consultores PyME con Metodología JICA”.

(1) Perfiles y bases de datos compartidas de los Consultores para las PyMEs

Cualquiera que sea el objetivo del proyecto, los consultores que se dediquen al apoyo a las PyMEs deben comprender la amplia gama de problemas a que ellas se enfrentan, y tener por lo menos un nivel de conocimientos y experiencia que les permitan indicar a los empresarios el primer paso para una mejora. Se refieren a los Consultores para las PyMEs como generalistas en administración citados en el subcapítulo 6.1. Los “Consultores PyME con Metodología JICA” es el primer proyecto que contempla la selección de consultores que cumplen dichos requisitos en la Secretaría de Economía.

Está reconocida también en la Secretaría de Economía, la necesidad de un sistema en el que un tercero evalúe y asegure los conocimientos, capacidad de ejecución y experiencia (resultados) necesarios para los Consultores para las PyMEs, de la misma manera que otras instituciones gubernamentales exigen la certificación de consultores generales por CONOCER al personal que se encargue de sus programas. Sin embargo, la capacitación que realizan actualmente los diferentes departamentos de la Secretaría de Economía está enfocada solamente en las metodologías requeridas para los respectivos proyectos de apoyo a las PyMEs que cada uno de ellos desarrolla.

Es necesario que la Secretaría de Economía estructure un sistema transversal que integre todos los proyectos que pueda evaluar los requisitos cualitativos, que sirva de base para los Consultores para las PyMEs. De igual forma se requiere construir una base de datos para registrar personas aprobadas como “Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía”.

El compartir esta base de datos entre los diferentes proyectos de apoyo de la Secretaría de Economía ayudará a optimizar en general la distribución presupuestal, en lugar de diseñar e implementar los programas de capacitación por cada proyecto como se está haciendo actualmente.

(2) Capacitación sobre las metodologías específicas conforme al objetivo del proyecto

Se deberá exigir registrarse en esta base de datos como requisito, para participar en los cursos de capacitación sobre las metodologías específicas requeridas para cada proyecto de apoyo. La capacitación se impartiría a las personas registradas en la base de datos arriba mencionada en lugar de convocar a participantes externos cada vez. Por el contrario, los solicitantes externos primeramente deberían ser sometidos a una evaluación para su registro en dicha base de datos.

(3) Administración de la base de datos

Tanto la Secretaría de Turismo, la SAGARPA¹ como todas las entidades gubernamentales y privadas que tienen contratados a los Consultores para las PyMEs tienen sus bases de datos de los mismos dentro de la organización, y se les dan mantenimiento. También la Secretaría de Economía antes tenía control sobre el red de competitividad empresarial (Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial – Centro Regional para la Competitividad Empresarial: CETRO-CRECE), el cual poseía una base de datos de consultores. Ahora que CETRO-CRECE ha desaparecido y la base de datos de CIPI (CIPI-BDC) ha sido abandonada, la Secretaría de Economía es la única entidad que no cuenta con la base de datos de consultores entre las organizaciones relacionadas con el apoyo a las PyMEs.

Una base de datos sirve como un instrumento común dentro de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de dicha Secretaría que está a cargo del fomento de las PyMEs del país. A diferencia de los proyectos individuales que se desarrollan bajo el presupuesto anual del FONDO PYME, la estructuración de esta base de datos, evaluación para el registro, así como el mantenimiento a la base de datos deberán ser administrados de acuerdo con la política a largo plazo previamente establecida, y con el presupuesto y por el personal propios de la Secretaría de Economía.

(4) Evaluación de los solicitantes para su registro en la base de datos

En la evaluación se debe examinar la capacidad de ejecución como consultor a partir de los resultados, conocimientos y aptitudes de los solicitantes. Los que hayan alcanzado un cierto nivel y superior de calificación en todos y cada uno de estos 3 aspectos serán registrados.

La Misión del Estudio ha escuchado varias versiones del por qué de la disolución del CETRO-CRECE de 2005. Una de las razones fue que como la mayoría de los consultores del CRECE eran empleados jóvenes que sólo habían recibido la capacitación para los consultores después de haberse graduado de las universidades, fue disminuyendo gradualmente la demanda de las empresas que esperaban a los consultores con capacidad de ejecución de consultoría convincente basada en sus experiencias.

¹ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

El método de evaluación será definido de tal manera que sea un método acorde con la actualidad de México y que la Secretaría de Economía pueda seguir aplicándolo por un largo periodo.

(5) Adquisición de conocimientos

Los conocimientos se pueden adquirir por autoaprendizaje. La mayoría de los aspirantes a ser registrados en la base de datos ya tienen trabajo. Durante la etapa del Estudio básico de la Misión, en varias ocasiones se dio observación en que el impartir cursos teóricos durante mucho tiempo no es realista ya que esto representaba una carga pesada para los participantes. No obstante, es necesario que universidades y/o el sector privado proporcionen capacitación necesaria para complementar lo que falte del autoaprendizaje para ciertos campos.

Los Consultores para las PyMEs como generalistas es un concepto nuevo en México. En el actual proyecto de “Consultores PyME con Metodología JICA”, la Secretaría de Economía distribuye los libros de texto para el autoaprendizaje de los aspirantes. En México se consiguen fácilmente libros de especialidades por campo, sin embargo es raro encontrar este tipo de libro de texto estándar y global que contempla el concepto de consultores generalistas. El hecho de que la Secretaría de Economía prepare estos libros y los publique servirá como una guía efectiva para el autoaprendizaje de los solicitantes.

La Secretaría de Economía necesita revisar y modificar periódicamente los libros de texto, así como elaborar exámenes escritos con el apoyo de los expertos externos. Aunque la elaboración y mantenimiento de la base de datos, así como el trabajo de evaluación para el registro deben ser administrados con el presupuesto y por el personal propios de la Secretaría de Economía, la revisión de los libros de texto y la elaboración de exámenes basados en dichos libros se podrían realizar con un intervalo de algunos años utilizando el presupuesto del FONDO PYME.

(6) Asegurar incentivos para los consultores registrados en la base de datos

Las condiciones para que la base de datos funcione por un largo periodo y se convierta en un instrumento para el apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía son los incentivos para registrarse en la base de datos, además del establecimiento del sistema de administración y mantenimiento de la misma por parte de la Secretaría. Al ofrecer oportunidades de trabajo a las

personas registradas, aumentará el número de aspirantes al registro y también el sistema empezará a funcionar. El registro en la base de datos debería de ser un requisito para la contratación de consultores para los proyectos de apoyo.

(7) Sistema de renovación del registro

Se establecerá un sistema de renovación del registro en la base de datos, que tomará en cuenta como una condición los resultados del trabajo, etc. del periodo correspondiente. Con el sistema de renovación, se podrá asegurar la acumulación de experiencia y mejora de la calidad de los consultores registrados.

(8) Dos casos de formación de consultores

Como se mencionó en el inciso 6.3, en México hacen falta Consultores para las PyMEs. Es necesario establecer el sistema de registro para enviar consultores confiables a las empresas, además de que la Secretaría de Economía ofrezca un mecanismo de formación de consultores.

Nuestra propuesta es formar “Consultores para las PyMEs como generalistas en administración”. La formación supuestamente está enfocada a los siguientes dos grupos. La Figura 6-3 representa una perspectiva de la formación de generalistas para los dos grupos.

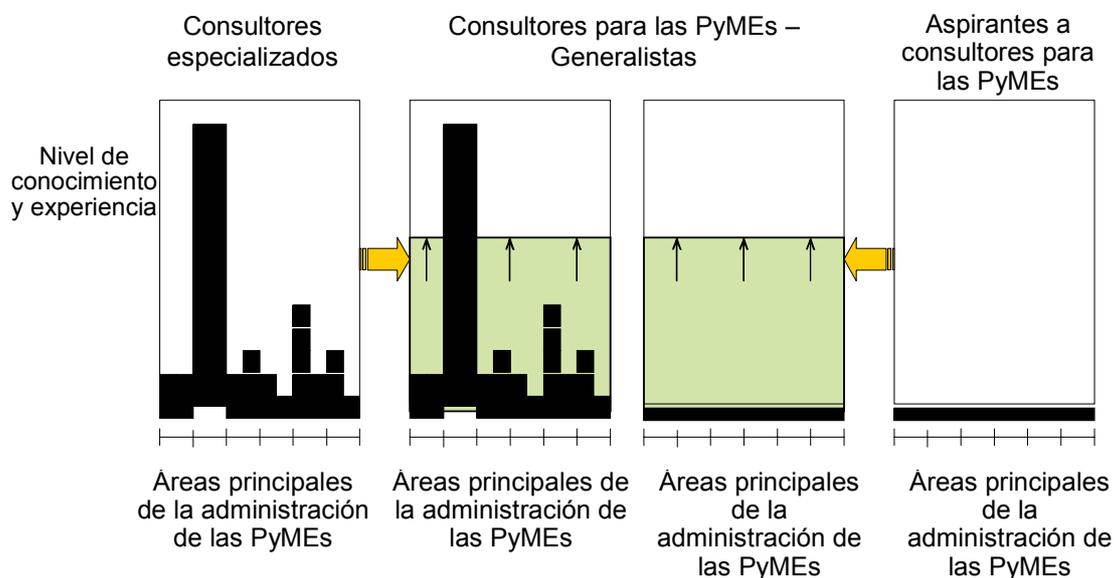
a) Consultores especializados en campos específicos

Son aquellas personas que aunque ya están trabajando como consultores especializados en campos específicos, les faltan conocimientos amplios en otras áreas requeridas para ser generalistas, y que por consiguiente no cumplen con los requisitos para registrarse en la base de datos.

b) Personas sin experiencia como consultor

Son aquellos jóvenes egresados de universidades que quieren ser consultores aprovechando los conocimientos adquiridos en esas instituciones, así como los que tienen ganas de trabajar como consultores haciendo buen uso de su experiencia en las empresas, sin embargo, no tienen experiencia laboral como consultor, por lo que no cumplen con los requisitos para registrarse en la base de datos.

Figura 6-3 Dos casos de formación de consultores



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Aunque el objetivo del proyecto de “Consultores PyME con Metodología JICA” es la selección de la primera generación de consultores por parte de la Secretaría de Economía, la mayoría de las personas finalmente registradas ya tienen experiencia laboral como consultores especializados en determinados campos. Ellos son registrados después de ser fortalecidos en términos de los conocimientos que no sean de sus especialidades y ser capacitados en cursos del diagnóstico integral de la empresa. Son los que pertenecen al grupo a) arriba señalado.

Cuando se trata del tema de la formación de consultores, por lo general las discusiones se enfocan al grupo b), sin embargo es necesario prestar atención a la formación y registro del grupo a) como generalistas, ya que es un grupo con la fuerza de trabajo inmediato y de alta demanda.

(9) Mecanismo de formación de los consultores

Para la “formación de consultores” el enfoque es colocado en la adquisición de conocimientos y técnicas prácticas (capacidad de ejecución y experiencia). Y se pueden desarrollar conocimientos mediante el mecanismo por el cual se preparan y se publican los materiales didácticos que permiten a los aspirantes estudiar por sí mismos y presentarse al examen. Ya se ha señalado que es poco realista que la Secretaría de Economía imparta continuamente cursos

teóricos a nivel nacional por un periodo prolongado, así como que los cursos teóricos de larga duración se convierten en una carga para los participantes. Sin embargo, serán bien recibidas ideas como programas de cursos teóricos que ayuden al aprendizaje autodidáctico, creados por la iniciativa privada en la etapa en que el registro en la base de datos de la Secretaría de Economía sea reconocido y asentado en general. También podrá ser un incentivo para que cursen programas, si se hace vincular la participación en programas con el proceso de evaluación para registrar aspirantes en la base de datos.

Lo que necesitan los aspirantes con entusiasmo y aptitudes que deseen ser registrados ante la Secretaría de Economía, pero que han sido reprobados por falta de experiencia, es el “desarrollo” de técnicas prácticas (capacidad de ejecución y experiencia) ofreciéndoles oportunidades para adquirir experiencia.

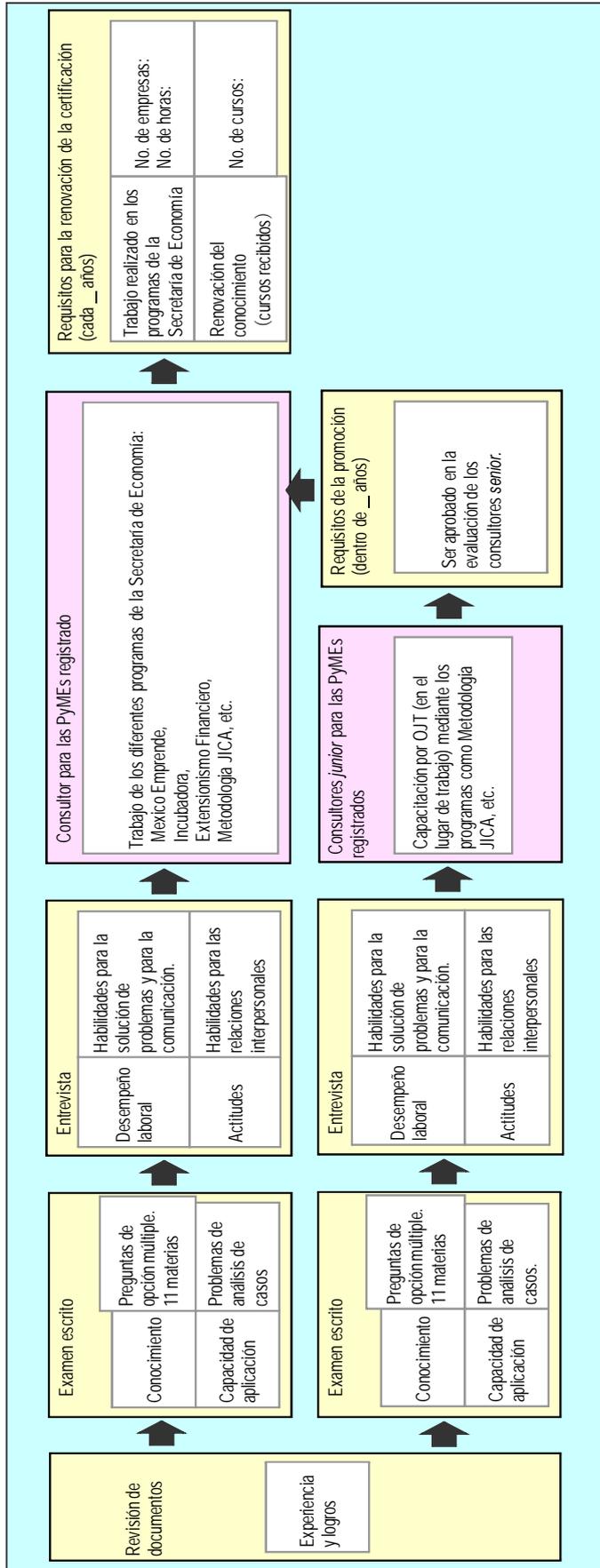
La Secretaría de Economía acepta a estos aspirantes a consultores como consultores *junior* para las PyMEs después de aplicarles ciertas evaluaciones, y los registra en una forma comparativa con los consultores *senior* quienes cuentan con suficiente experiencia, y: 1) Permite la participación de los consultores *junior* en los programas de apoyo a las PyMEs de los diferentes departamentos de la Secretaría, bajo la supervisión de los consultores *senior*. 2) Fomenta que las empresas consultoras privadas contraten a los consultores *junior* mediante el apoyo financiero que ofrece la Secretaría de Economía. Con estas medidas se puede brindar apoyo a los consultores *junior* encaminándolos hacia el registro de consultores como *senior*.

Ya existen en México algunos ejemplos que distinguen las certificaciones para consultores *senior* y *junior*, y ofrecen oportunidades de trabajo a los *junior*, que en consecuencia conduce a la formación de consultores, y están dando buenos resultados.

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

La Figura 6-4 muestra una perspectiva general de la propuesta sobre el registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía, basada en las consideraciones arriba mencionadas. Se propone que aquellos consultores que aprueben el examen y sean registrados se consideren como consultores *senior*; adicionalmente que se establezca un sistema de consultores *junior* como un mecanismo de formación de consultores. El Proyecto Piloto que se describirá en el Capítulo 7 es un ensayo para realizar esta propuesta.

Figura 6-4 Perspectiva general de la propuesta del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

(1) Revisión de documentos

La experiencia y los logros como consultor respaldados por reportes de diagnóstico de las empresas, reportes de consultorías, etc. son los objetos principales de la evaluación. También se tomará en consideración la experiencia como instructor de capacitación.

Los que no tienen suficiente experiencia pero que según otros puntos evaluados, se considere que cuentan con potencial para desarrollar actividades como consultor a futuro, continuarán con el examen escrito y entrevista como candidatos de consultores *junior*.

Se establecen previamente, para su evaluación, los criterios de calificación para los consultores *senior* y *junior*.

(2) Publicación de los libros de texto

Los libros de texto estarán publicados permanentemente en la página web de la Secretaría de Economía para que sirvan de apoyo al autoaprendizaje de los aspirantes a ser registrados como consultores. Asimismo, se convocará periódicamente a una junta de comité de libros de texto para su revisión.

(3) Examen escrito

En principio, se presentarán diferentes preguntas cada año combinando preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas. Mediante las preguntas de opción múltiple, se evaluarán los conocimientos generales requeridos por Consultores para las PyMEs, y a través de las preguntas abiertas que tratan ejemplos específicos de las empresas, se evaluarán la comprensión de los problemas y la habilidad de asesoramiento para la solución.

Se aplicará un examen escrito a todos los aspirantes reuniéndolos en un lugar a la vez para asegurar la imparcialidad. Por principio, el examen deberá basarse en el contenido de los libros de texto, y el mencionado comité de libros de texto se encargará de revisar los mismos libros así como elaborar exámenes.

(4) Entrevista

El trabajo de los Consultores para las PyMEs es el diagnóstico de las PyMEs y asesoría hacia ellas. Para llevar a cabo dicho trabajo, es indispensable tener habilidades de comunicación con

personas indeterminadas y diversas que trabajan en las empresas, que tienen diferentes antecedentes y que son de diferentes generaciones. Se evaluará si tienen las habilidades para ayudar a solucionar los problemas que tienen las empresas a través de una comunicación fluida, así como las cualidades básicas para las relaciones interpersonales, para examinar las aptitudes para ser consultor.

(5) Base de datos de Consultores para las PyMEs compartida en la Secretaría de Economía

Se registrarán las personas aprobadas como consultores *senior* en la base de datos de la Secretaría de Economía. La base de datos será utilizada como un instrumento común para la Secretaría. En caso de que los departamentos requieran consultores para sus respectivos proyectos, a los consultores registrados en la base de datos se les dará una capacitación específica sobre las metodologías requeridas para esos proyectos. Al exigir a los consultores para los proyectos de la Secretaría de Economía su registro en la base de datos como requisito, se asegura otorgar trabajo de consultoría a los que estén registrados en ella, al mismo tiempo de que sería un incentivo para registrarse.

Los solicitantes que aprueben el examen escrito y la entrevista a pesar de no tener experiencia se registran en la base de datos como consultor *junior* para las PyMEs.

(6) Renovación del registro en la base de datos

Se establecerá un sistema de renovación del registro en la base de datos. Para la renovación, se determinarán requisitos como por ejemplo el resultado del trabajo, logros y cursos de capacitación recibidos en el periodo correspondiente, para asegurar la mejora de las habilidades de los consultores después de su registro.

(7) Consultores *junior*

Los que son registrados como consultor *junior* se dedicarán a su trabajo bajo la supervisión de los consultores *senior* después de recibir la capacitación en las metodologías requeridas para los proyectos de la Secretaría de Economía, con la finalidad de acumular experiencia como consultor y mejorar su capacidad de ejecución. Se determinará un periodo, en el cual los consultores *senior* evaluarán su desempeño, y los que aprueben serán promovidos a consultor *senior*.

(8) Administración del sistema

Una serie de actividades del sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía descritas en los incisos (1) al (7) serán realizadas con el presupuesto y el personal propios de la Secretaría de Economía, independientemente de los proyectos individuales que se desarrollan con el presupuesto anual.

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

Una vez que esté avalado el mecanismo para definir y evaluar la competencia laboral de consultores generalistas que tratarían la administración de las PyMEs así como el registro de estos consultores como “especialistas en PyMEs” en el marco del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía, dicho mecanismo se podría aplicar al sistema nacional de certificación de los Consultores para las PyMEs que sería válido en un aspecto más amplio y general. Esto tiene como objetivos; 1) incrementar la imparcialidad y transparencia introduciendo el sistema de contratación de consultores con base en la evaluación de terceros que no sean de parte de la Secretaría, el contratante, ni tampoco de parte de los consultores que serían contratados; 2) crear una certificación que garantice ante la sociedad en general la posesión de competencia laboral básica como consultor para las PyMEs sin que se limite ser uno de los requisitos para trabajar sólo en programas y/o proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía; 3) como consecuencia, promover mayor eficiencia en la labor de formación de consultores que actualmente se repite en muchos casos. La Figura 6-5 señala una perspectiva a futuro en que la parte destacada en lo universal del sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía, el sistema propuesto en el inciso 6.4, está reemplazada por el sistema nacional de certificación, así como una figura que muestra el enlace de los dos sistemas sin sobreponerse.

Al vincular los dos sistemas se debe prestar atención a los siguientes puntos.

(1) Vigencia de la certificación y el sistema de su renovación

La función de los Consultores para las PyMEs y su capacidad requerida señaladas en el inciso 6.2 son aplicables en general sin que sean sólo para los que presten sus servicios de consultoría en

diversos programas y/o proyectos de la Secretaría de Economía. Por tanto, el sistema de registro de la Secretaría basado en los requisitos de la competencia laboral podría sustituir completamente el sistema nacional de certificación en términos de la calidad, aptitud y capacidad para obtener el registro.

No obstante, en el sistema nacional de certificación se necesitará dejar un espacio de flexibilidad respecto a la validez permanente o no de la certificación una vez otorgada, de acuerdo con la necesidad de la parte que contrate consultores certificados. Cabe mencionar que la certificación del CONOCER no cuenta con sistema de renovación. Esto se atribuye a la idea de que la competencia laboral una vez adquirida por una persona jamás se pierde. En cambio, en un área de trabajo donde se da importancia en la renovación conocimientos buscando información más actualizada constantemente, se debe pensar que la capacidad del personal podría considerarse obsoleta si no se prosigue estudiando en forma continua aun después de obtener la certificación.

El registro de la Secretaría de Economía debe contar con un sistema de renovación. Es mejor emplear aquellos consultores adaptables a las nuevas políticas de las PyMEs así como metodologías evolutivas de consultoría y administración, con el fin de lograr los efectos óptimos de costo-beneficio en llevar a cabo los programas y/o proyectos de apoyo a las PyMEs dirigidos por la Secretaría de Economía.

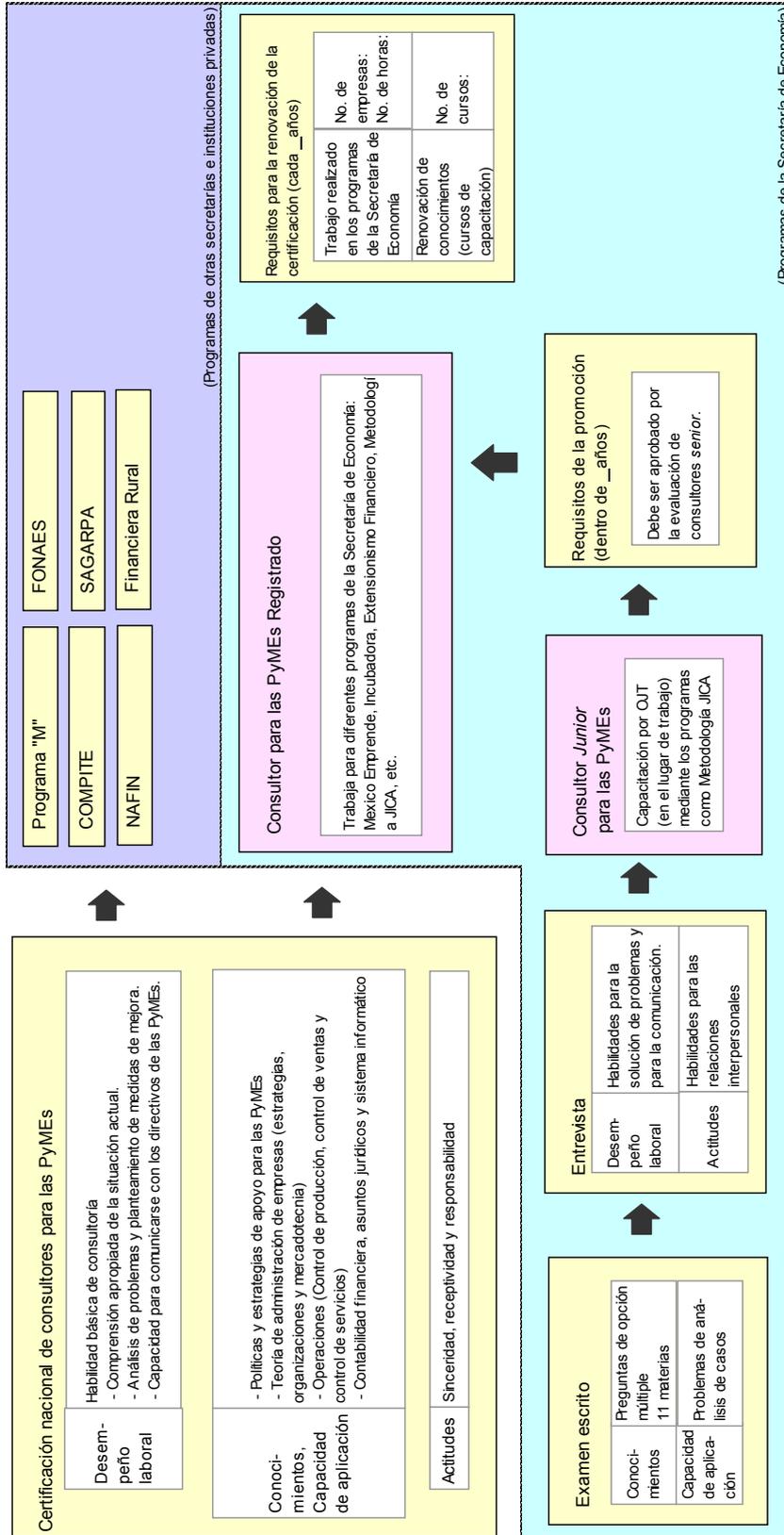
Ahora, en caso de que el sistema nacional de certificación no cuente con una vigencia de la certificación ni emplee el sistema de renovación de la misma, la Secretaría de Economía deberá mantener la base de datos propia y aplicar el sistema de renovación de registros en la base de datos. Se puede decir en forma estricta que el requisito de contratación de consultores para los proyectos de apoyo sería registrarse en dicha base de datos.

(2) Consultores *junior*

Es apremiante para México asegurar el número necesario de Consultores para las PyMEs. Aun después del establecimiento del sistema nacional de certificación, la Secretaría de Economía, por su misión de formar consultores, debería de continuar con la evaluación de documentos, el examen escrito, la entrevista de aquellos aspirantes que no puedan obtener la certificación de consultor debido a la falta de experiencia, y registrar a los aprobados como consultores *junior*.

Todo esto tiene como objetivo brindar oportunidades a estos consultores *junior* para acumular experiencia como consultor en los proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía para que a su vez ellos puedan obtener un certificado nacional.

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



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Capítulo 7
Proyecto Piloto

Capítulo 7 Proyecto Piloto

La Misión del Estudio desarrolló un Proyecto Piloto en la quinta visita del Estudio apoyando a la Secretaría de Economía. En este Capítulo, se reportan las generalidades del desarrollo del Proyecto Piloto y los resultados del mismo.

7.1 Generalidades del desarrollo del Proyecto Piloto

El Proyecto Piloto se puede considerar como un ensayo del proceso de evaluación y aplicación del sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.

7.1.1 Objetivo

El objetivo del Proyecto Piloto es, “con miras al establecimiento del sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía, definir el proceso de aplicación del sistema y hacer que se reconozca ampliamente la necesidad del mismo dentro de la misma Secretaría”.

7.1.2 Resultados esperados

Se requiere cumplir con los siguientes requisitos para que se establezca y opere el sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía:

- Que se formalice por escrito y quede sistematizado el estándar de las habilidades del Consultor para las PyMEs de la Secretaría de Economía.
- Que se lleve a cabo la selección de Consultores para las PyMEs correcta e imparcialmente.
- Que se estructure la base de datos de los Consultores (*senior*) para las PyMEs seleccionados.
- Que la base de datos se comparta en toda la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, y que el registro en esta base de datos sea uno de los requisitos para ser contratado como consultor para el programa/proyecto de apoyo a las PyMEs por parte de la Secretaría de Economía.
- Que los consultores *junior* se registren en la base de datos, con la finalidad de formar a los consultores.
- Que se establezca un mecanismo que permita a los consultores *junior* acumular experiencias a través de diversos programas/proyectos de apoyo dentro y fuera de la Secretaría de Economía.

De estos requisitos, se esperan lograr los siguientes 3 resultados mediante la ejecución del Proyecto Piloto:

- 1) Se llevará a cabo la selección de los Consultores para las PyMEs de manera imparcial, además de que se identificarán los puntos a mejorar.
- 2) Se estructurará la base de datos de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.
- 3) Se empezará el registro en la base de datos de los Consultores *junior* para las PyMEs que tiene como objetivo la formación de los consultores.

El trabajo de formalización por escrito y sistematización del estándar de las habilidades del Consultor para las PyMEs de la Secretaría de Economía lo desarrollará la misma Secretaría, tomando en cuenta las propuestas de la Misión, y con base en los resultados del Proyecto Piloto. Asimismo, las tareas posteriores al Proyecto Piloto serán; establecer como uno de los requisitos el registro en la base de datos para la contratación de los consultores para los proyectos de apoyo a las PyMEs por parte de la Secretaría de Economía, y estructurar un mecanismo en que la Secretaría de Economía proporcione oportunidades a los consultores *junior* registrados para que acumulen sus experiencias.

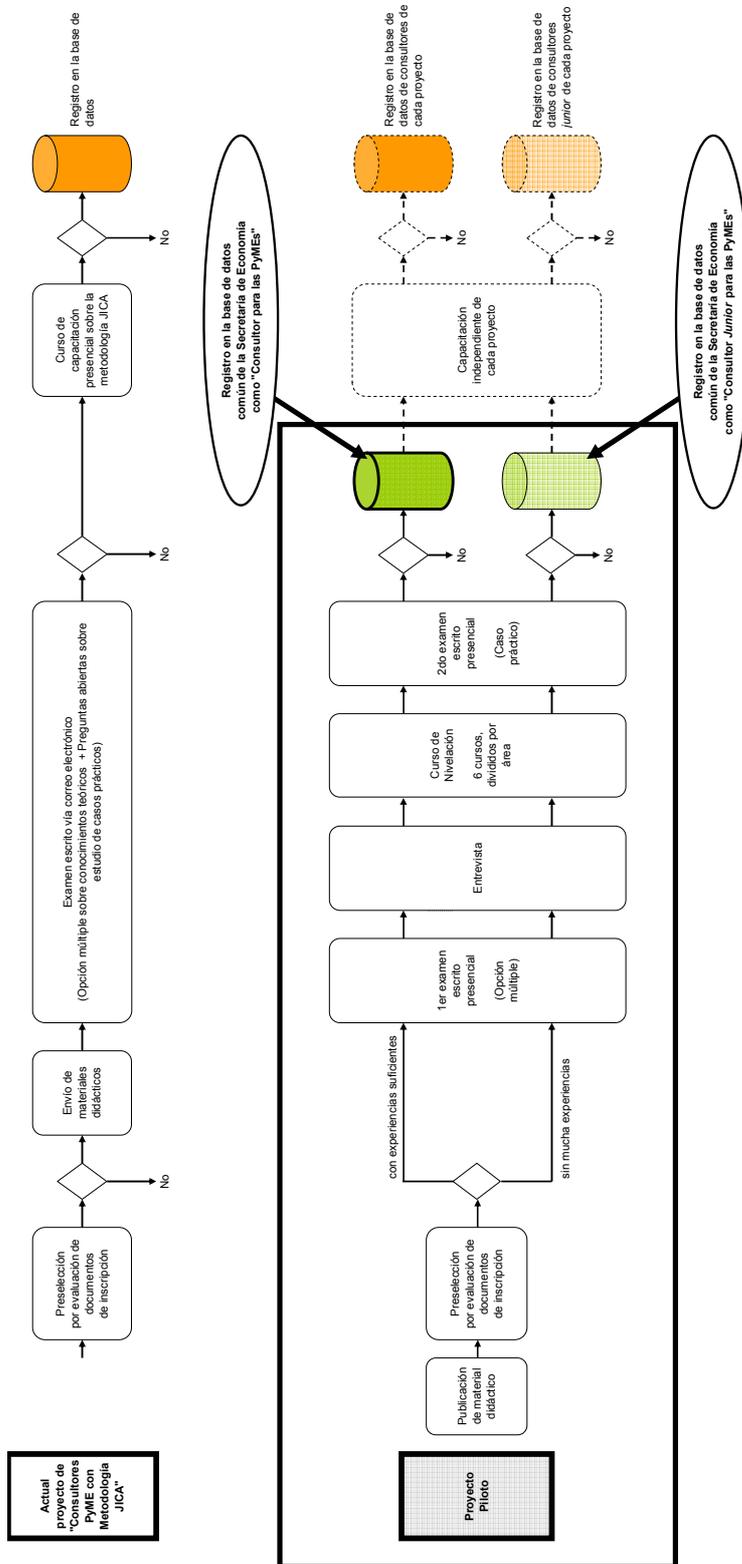
7.1.3 Alcance

Se sostuvieron consultas y discusiones con la Secretaría de Economía y los miembros del actual Comité de Selección de Consultores del proyecto de “Consultores PyME con Metodología JICA” sobre el Proyecto Piloto. La Figura 7-1 representa el actual proyecto de “Consultores PyME con metodología JICA” y el esquema basado en la perspectiva general del “sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía” propuesto en el 6.3.3, respectivamente ubicados en la parte superior e inferior. La parte que está dentro del recuadro de la perspectiva general indica el alcance del Proyecto Piloto acordado.

En el actual proyecto de “Consultores PyME con Metodología JICA”, no existe el concepto de la base de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía. Se están realizando consecutivamente el proceso de selección de “generalistas”, y la capacitación en la metodología propia del proyecto conocida como Metodología JICA de los “generalistas” seleccionados.

En cambio, el alcance del Proyecto Piloto abarca hasta la estructuración de la base de datos y la prueba del proceso de selección incluyendo hasta el registro, aplicando mejoras al proceso de la primera mitad del proyecto de “Consultores PyME con Metodología JICA”, con base en el entendimiento de que la estructuración de la base de datos de “generalistas” como la etapa previa a capacitarlos en metodologías específicas, es el núcleo del sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.

Figura 7-1 Alcance del Proyecto Piloto y el flujo de su desarrollo

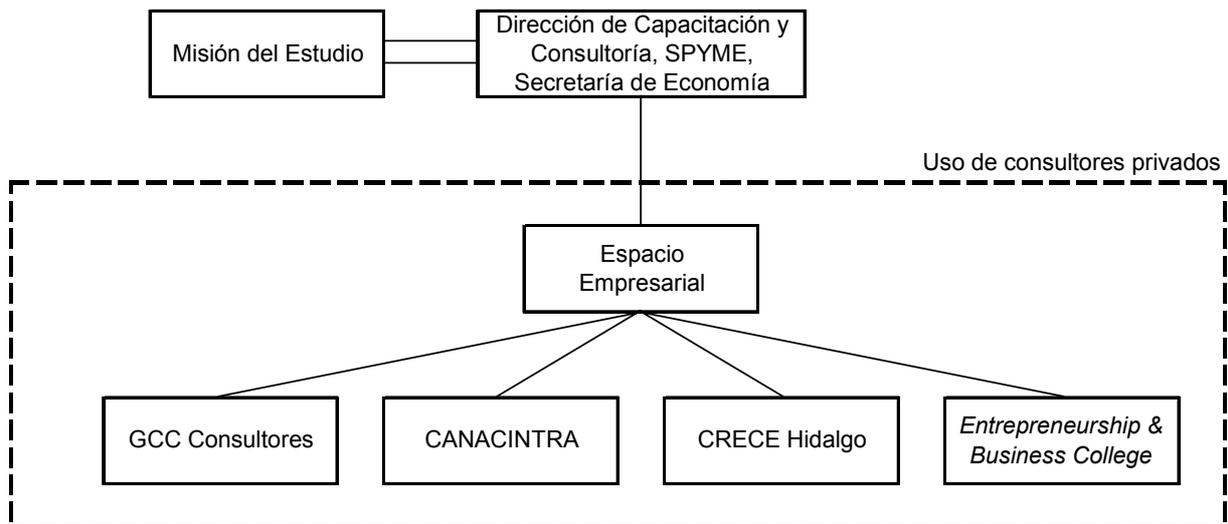


Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

7.1.4 Régimen para la ejecución

El Proyecto Piloto lo ejecuta, con el apoyo de la Misión del Estudio, la Dirección de Capacitación y Consultoría de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía que es la institución contraparte del presente Proyecto. Se sigue con el actual régimen de ejecución del proyecto de “Consultores PyME con Metodología JICA”, no obstante, se observa una mayor iniciativa de la Dirección de Capacitación y Consultoría para la operación del mismo, con miras hacia la preparación de una estructura que le permita a la Secretaría de Economía organizarlo por su propia cuenta para lograr establecer un sistema.

Figura 7-2 Régimen de ejecución del Proyecto Piloto



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Tabla 7-1 Funciones de las partes involucradas en la ejecución del Proyecto Piloto

Dirección de Capacitación y Consultoría de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Administración general del proyecto • Sintetizar los resultados de la evaluación documental, examen escrito y de entrevista y tomar la decisión sobre el registro. • Desarrollo de la base de datos
Consultores privados	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación documental de acuerdo con el criterio de calificación determinado. • Elaboración de las preguntas, respuestas y criterio de calificación del examen escrito así como el trabajo de calificación del mismo. • Elaboración de la guía y criterio de calificación para la entrevista, el trabajo de entrevistador y de calificación • Instructor del curso de capacitación teórica (Se incluye la elaboración de material didáctico)
Misión del Estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y administración del proyecto en general, en colaboración con la Secretaría de Economía • Asesoramiento sobre el criterio de calificación y elaboración de la ponderación para la evaluación

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

En México se observa frecuentemente el encargar trabajo de capacitación y evaluación de solicitantes a terceros organismos, con la finalidad de cumplir con la transparencia e imparcialidad en la selección, como son los casos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) e Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA Rural)¹, además del sistema de certificación del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER)². De igual forma, para el sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía, se espera que en el futuro se adopte un esquema de evaluación por terceros, el cual se propone de nuevo en el Capítulo 9.

Por lo anterior, en la ejecución del Proyecto Piloto, se aplica también a manera de pilotaje, un sistema acorde al esquema de evaluación por terceros. Para buscar aumentar la transparencia en el proceso de evaluación, se ha encargado a los consultores privados la impartición del curso teórico en sustitución de la Secretaría de Economía adicionalmente a la calificación de la evaluación documental, el examen escrito y la entrevista. Asimismo, se ha nombrado como coordinador de los

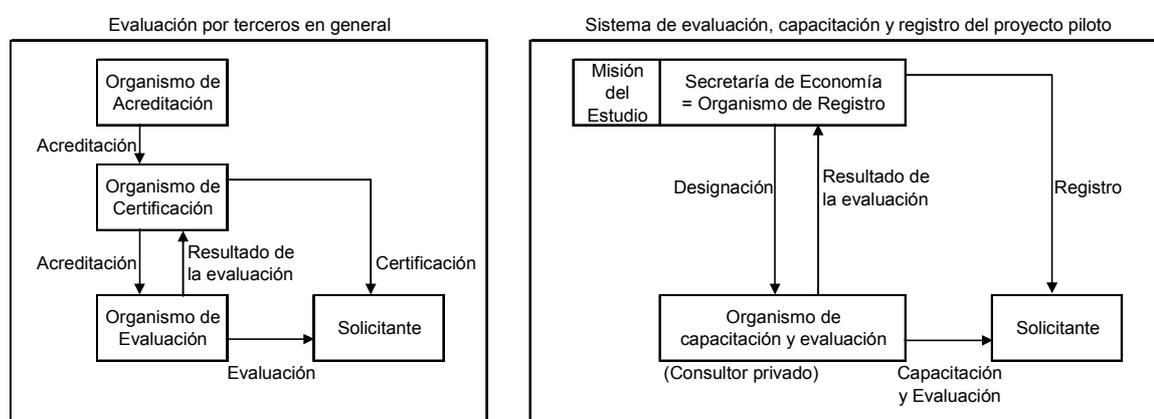
¹ Véase el Capítulo 3.

² Véase el Capítulo 5.

consultores privados, a una empresa acreditada como centro de evaluación para las Normas Técnicas de Competencias Laborales (NTCL) de Consultor para las PyMEs de CONOCER, con el propósito de aprovechar sus conocimientos acerca de la evaluación por terceros.

La Figura 7-3 es una comparación entre un sistema general de evaluación por terceros y el sistema de evaluación, capacitación y registro de los Consultores del Proyecto Piloto.

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



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

7.1.5 Flujo de la ejecución

El flujo de la ejecución del Proyecto Piloto señalado en la Figura 7-1 es el resultado de la aportación de mejoras al proyecto de “Consultores PyME con Metodología JICA”, efectuadas por la Misión del Estudio y los integrantes del Comité de Selección de Consultores.

- (1) Revisión y publicación de los materiales didácticos de conocimientos teóricos

Previo al Proyecto Piloto, los miembros del Comité y la Misión del Estudio conjuntamente, realizando una revisión general de los materiales didácticos originales se decidió aumentarlos por lo que se pasó de 7 a 11 módulos, como muestra la Tabla 7-2.

Tabla 7-2 Materiales didácticos de conocimientos teóricos, nuevos y anteriores

Materiales didácticos nuevos		Materiales didácticos anteriores	
Módulo 1	Habilidades del consultor	Módulo 1	Habilidades del consultor
Módulo 2	Administración	Módulo 3	Administración
Módulo 3	Administración de recursos humanos	Módulo 4	Administración de recursos humanos
Módulo 4-1	Operaciones del sector de manufactura	Módulo 5	Operaciones
Módulo 4-2	Operaciones del sector comercio		
Módulo 4-3	Operaciones del sector servicios		
Módulo 5	Innovación	Módulo 6	Innovación
Módulo 6	Mercadotecnia	Módulo 7	Mercadotecnia
Módulo 7	Contabilidad y finanzas	Módulo 2	Contabilidad y finanzas
Módulo 8	Asuntos jurídicos y legales		
Módulo 9	Sistemas de Información		

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Los materiales didácticos que convencionalmente se repartían de manera individual a los participantes de los proyectos, fueron publicados en la página Web de la Secretaría de Economía en la primavera del 2009, de manera que cualquier persona pudiera descargarlos libremente en cualquier momento.

Con esto, se pretende ofrecer mayor libertad de autoaprendizaje a los aspirantes a ser registrados.

(2) Convocatoria para los participantes

La Dirección de Capacitación y Consultoría convoca a los participantes.

Se aceptan activamente a los consultores que ya se dedican a otros programas/proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía. Es el primer paso para compartir dentro de la Secretaría de Economía la base de datos estructurada, y establecer el registro como uno de los requisitos para la contratación de los consultores para cualquier programa de apoyo a las PyMEs de dicha Secretaría. La Tabla 7-3 muestra los proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía y las direcciones encargadas de esos programas. Aunque en algunos programas no se contratan los consultores, se invita a todas las direcciones a que participen al Proyecto Piloto.

Tabla 7-3 Proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía y las direcciones encargadas

Subsecretaría	Dirección General	Dirección	Programa		
Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa			Contratación en zonas marginadas		
			Mi Tortilla		
			Mi Tienda		
			Mi Taller		
			Mi Farmacia		
			Mi Panadería		
			Centro México Emprende		
			Programa Nacional de Franquicias		
		Sistema de Información Empresarial Mexicano - SIEM			
	Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica	Dirección de Capacitación y Consultoría		Programa de Consultor y Consultoría PyME-JICA	
				PROMODE (Programa de Capacitación y Modernización)	
		Dirección de Incubadoras, PROMODE (Programa de Capacitación y Modernización)		Jovenes Emprendedores	
				Sistema Nacional de Incubación de Empresas (SNIE)	
				Por un México Emprendedor (Programa Nacional de Emprendedores)	
				Fondo de Innovación Tecnológica	
		Dirección de Tecnología		Programa de Base Tecnológica (Techba)	
				Foros Tecnológicos	
				Aceleradoras (Organismo para fomentar el crecimiento de las empresas)	
		Dirección General de Promoción Empresarial	Dirección de Promoción y Coordinación Interinstitucional		Programa de apoyo a Proyectos Productivos
					Programa de Contingencia (desastres naturales)
	Dirección de Promoción de Programas de Garantías			Sistema Nacional de Garantías	
	Dirección para el Desarrollo de Canales de Financiamiento y Extensionismo Empresarial			Programa Nacional de Extensionismo Financiero	
				Fortalecimiento de Intermediarios Financieros Especializados (IFES)	
	Dirección General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocio	Dirección de Desarrollo Sectorial		Programa de Desarrollo Sectorial	
				Programa de Empresas Integradoras	
		Dirección de Agrupamientos Empresariales		Programa de Parques Industriales	
		Dirección de Desarrollo de Proveedores y Oportunidades de Negocio		Desarrollo de Proveedores	
	Dirección General de Oferta Exportable	Dirección de Desarrollo Exportador		Sistema Nacional de Orientación al Exportador (SNOE)	
				Comisión Mixta para la promoción de las Exportaciones (COMPEX)	
		Dirección de Vinculación Internacional		Programa Integral de Apoyo a la pequeña y mediana empresa México Unión Europea (PIAPYME)	
				Programa de Centros Pymexporta	
			E-Bay		

Nota: Los textos en negrita e itálica corresponden a la dirección de la contraparte de este estudio, así como al proyecto de "Consultor y Consultoría PyME con Metodología JICA"
 Fuente: Misión del Estudio

(3) Herramientas de la evaluación

La evaluación a los consultores participantes para determinar si pueden ser registrados o no en la Secretaría de Economía, se lleva a cabo siguiendo las cuatro etapas que consisten en la evaluación documental, el primer examen escrito, la entrevista y el segundo examen escrito. En la Tabla 7-4 se muestran las herramientas de evaluación que se utilizan en cada etapa de evaluación.

Tabla 7-4 Objetivo y generalidades de las herramientas de evaluación

	Objetivos	Generalidades
Evaluación documental	Evaluar la información curricular de los consultores solicitantes y clasificarlos en candidatos a consultores <i>senior</i> y <i>junior</i> para su registro, de acuerdo con su experiencia en consultoría.	Calificar conforme al criterio previamente determinado, la experiencia laboral y la escolaridad que el solicitante declara en el formato asignado.
Primer examen escrito	Evaluar el nivel de aprendizaje de los conocimientos teóricos que debe tener un consultor para las PyMEs.	Presentar diez preguntas de examen por cada uno de los 11 módulos correspondientes a los del material didáctico de conocimientos teóricos (110 preguntas en total de la opción múltiple), y hacer la evaluación según el porcentaje de aciertos.
Entrevista	Evaluar la aptitud con el enfoque a la actitud y postura, la capacidad interpersonal y de comunicación.	Realizar entre varios entrevistadores el examen oral, de aproximadamente 20 minutos por candidato, y hacer la evaluación conforme a los conceptos y criterio de evaluación previamente establecidos.
Segundo examen escrito	Evaluar las capacidades de aplicación necesarias para realizar la consultoría en las PyMEs.	Presentar las preguntas de respuestas abiertas, las cuales hace que simule un diagnóstico y asesoría para casos de PyMEs; y calificar según el porcentaje de aciertos.

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

En la Tabla 7-5 se muestra la relación de los conceptos a evaluar en el Proyecto Piloto con los requisitos para las competencias laborales de los Consultores para las PyMEs presentados en la Figura 6-2 del Capítulo 6. Se prestó atención en combinar los 18 puntos en total, para que se permita evaluar completamente los requisitos de competencias laborales.

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

	Requisitos propuestos por la misión sobre la competencia laboral de consultor para las PYMEs (Capítulo 6 Figura 6-2)										Actitud y postura	
	Habilidades prácticas					Conocimientos teóricos					A1	A2
	D1	D2	D3	D4	D5	C1	C2	C3	C4	A1	A2	
	Capacidad para administrar proyectos, mediante la cual sabe generar los resultados de una manera planeada, con los recursos y tiempo limitados, en los proyectos para la mejora administrativa de las PYME.	Capacidad de plantear la problemática, identificando la problemática sustantiva al analizar los problemas de cada empresa en particular.	Capacidad de resolver los problemas, de manera que se den los resultados de mejora proponiendo las medidas de solución concretas y factibles y apoyando la ejecución de las mismas.	Capacidad de aprovechar diversas fuentes de información respecto a las políticas y medidas de apoyo a las PYMEs y lograr concordancias con las necesidades de cada empresa en particular.	Capacidad de hacer una coordinación eficaz con los expertos y colaborar con ellos, con el fin de planear las tareas complejizadas de niveles altos, en materia de administración empresarial.	Entiende la teoría básica sobre la administración empresarial de las PYMEs (sinceridad, reciprocidad y responsabilidad) así como la capacidad comunicativa.	Comprende suficientemente sobre el esquema de apoyo a las PYMEs.	Conocimientos prácticos sobre la problemática propia de las PYMEs y la capacidad de aplicar dichos conocimientos a los casos particulares.	Comprende la administración de las PYMEs.	Comprensión básica sobre las áreas de especialidad relacionadas a la administración de las PYMEs.	Tiene la naturaleza humana digna de ser confiado por empresarios de las PYMEs (sinceridad, reciprocidad y responsabilidad) así como la capacidad comunicativa.	Cualidades en las relaciones interpersonales para construir y mantener una buena relación con el personal encargado en apoyo a las PYMEs (expertos y encargados del sector administrativo).
▼ Conceptos de evaluación para el proyecto piloto	+++	+++	+++	++	++	++	++	+++	+	+++	++	
1. Experiencia como consultor	X	X	X									
2. Experiencia de trabajar en una empresa	X	X	X									
3. Experiencia como instructor de cursos de capacitación	X											
4. Experiencia exitosa en la consultoría a las PYMEs	X	X	X									
5. Licenciatura										X		
6. Maestría										X		
7. Doctorado										X		
8. Diplomados cursados						X						
9. Participación en cursos de capacitación de áreas relacionadas						X						
10. Idiomas										X		
11. Licenciatura y certificación		X	X			XX					X	
12. Conocimiento (opción múltiple)		X	X				XX		XX			
13. Casos prácticos (Descripción)							XX					
14. Actualización y desarrollo personal				X								
15. Conocimiento de la realidad, retos y alternativas de las PYMEs							X					
16. Comunalización y enfoque Sistémico	X						X					
17. Cultura empresarial y actitud hacia los empresarios y emprendedores												
18. Capacidad de implantación, articulación y transformación				X				X		X		

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

En el proyecto de “Consultores PyME con Metodología JICA”, únicamente los aprobados en cada uno de los pasos de evaluación pueden continuar hacia el siguiente paso. Sin embargo, en el Proyecto Piloto, los consultores solicitantes continuarán participando en todo el proceso hasta el final, independientemente de cómo los evalúen durante el trayecto. Una vez que finalice todo el proceso, se decidirá su aprobación o reprobación, según la puntuación integral a la cual se aplicará una ponderación establecida para cada uno de los pasos. En la Tabla 7-6, se muestra la ponderación que tienen las herramientas de evaluación.

Tabla 7-6 Ponderación de las herramientas de evaluación

Evaluación documental	Primer examen escrito	Entrevista	Segundo examen escrito	Total
20%	30%	20%	30%	100%

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Se definió la ponderación de las herramientas de evaluación tomando en cuenta; 1) nivel de aprendizaje requerido, según cada requisito de las competencias laborales de los Consultores para las PyMEs (de + a+++), 2) requisitos de competencias laborales que se pueden evaluar directa o indirectamente (se da mayor importancia a las competencias que se evalúan directamente), 3) nivel de confiabilidad de las herramientas de evaluación (en comparación con el examen escrito, es baja la objetividad en la evaluación documental y en la entrevista).

(4) Evaluación documental

El criterio de calificación para la evaluación documental se basó en el que se empleó para el proyecto de “Consultores PyME con Metodología JICA”. Al implementar la entrevista, se hizo una revisión sobre la distribución de puntos, suprimiendo la evaluación documental para conocer el motivo y postura. En la Tabla 7-7 se muestra el criterio de calificación.

Cabe mencionar que los solicitantes que obtengan más de 36 puntos de 58 en total como suma de la “experiencia como consultor” y “resultados de éxito” se clasificarán como candidatos para registrarse como consultores *senior*, mientras que aquellos que no alcancen los 36 puntos como consultores *junior*. Incluso para los candidatos del registro de consultores *junior*, se les agregarán 35 puntos uniformemente como la suma total de la calificación correspondiente a la “experiencia

como consultor” y “resultados exitosos” de la etapa de evaluación documental, esto, con el fin de evitar una desventaja para ellos en el momento de determinar la aprobación y reprobación en la etapa final.

Tabla 7-7 Criterio de calificación para la evaluación documental

Conceptos a evaluar		Criterio de calificación		Distribución de puntos
Experiencia				68 puntos
1	Experiencia como consultor	Hasta 5 años	25 puntos	40 puntos
		De 6 a 10 años	30 puntos	
		Más de 11 años	40 puntos	
2	Casos de éxito (Se debe declarar las referencias de las empresas atendidas en la consultoría).	Con un caso	6 puntos	18 puntos
		Con dos casos	12 puntos	
		Con tres casos	18 puntos	
3	Experiencia laboral en una empresa	Si tiene la experiencia, sin importar el tiempo de experiencia, se proporcionan:		5 puntos
4	Experiencia como instructor de cursos de capacitación	Si tiene la experiencia, sin importar el tiempo de experiencia, se proporcionan:		5 puntos
Escolaridad				32 puntos
5	Título de Licenciatura	Si tiene (evidencia requerida), se proporcionan:		15 puntos
6	Título de Maestría	Si tiene (evidencia requerida), se proporcionan:		2 puntos
7	Título de Doctorado	Si tiene (evidencia requerida), se proporcionan:		2 puntos
8	Diplomado	Si ha cursado alguno, sin importar las horas cursadas, se proporcionan:		3 puntos
9	Cursos de capacitación tomados en áreas relacionadas	Si ha cursado alguno, sin importar las horas cursadas, se proporcionan:		3 puntos
10	Idioma	Si el dominio del idioma en cuestión rebasa el 50% con respecto a la lengua materna:		2 puntos
11	Títulos y/o certificación	Si los tiene en áreas relacionadas a la consultoría:		5 puntos

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

(5) Primer examen escrito

El primer examen escrito para verificar los conocimientos teóricos consiste únicamente en las preguntas de opción múltiple, con 10 preguntas por cada uno de los 11 módulos correspondientes al material didáctico de conocimientos teóricos y 110 preguntas en total³. En el proyecto de “Consultores PyME con Metodología JICA” este examen se aplica vía correo electrónico, sin

³ Véase el Anexo 1 “Muestras de las preguntas del primer examen escrito”.

embargo desde el punto de vista de confiabilidad e imparcialidad, dicho examen se llevará a cabo reuniendo a los participantes en un mismo lugar.

En paralelo con la revisión de los materiales didácticos, las preguntas de los exámenes escritos también son revisadas y agregadas por los miembros del Comité de Selección de Consultores y la Misión del Estudio. Desde el punto de vista de seleccionar a consultor “generalista”, de haber una materia sin respuesta o con 0 puntos, el candidato queda descalificado y no se toma en cuenta la calificación obtenida en otras evaluaciones.

(6) Entrevista

Se realizará la entrevista a todos los solicitantes el mismo día del primer examen escrito. El objetivo de la entrevista es excluir a aquellos que carecen notablemente de la seriedad, entusiasmo y la aptitud como consultor. La evaluación sobre cada uno de los puntos indicados en la Tabla 7-8, se llevará a cabo por varios evaluadores mediante un criterio de cinco escalas. La calificación final de la entrevista será el promedio de las calificaciones de los evaluadores.

Tabla7-8 Puntos a evaluar en la entrevista

a	Actualización y desarrollo personal del candidato
b	Conocimiento de la situación real, retos y alternativas de las PyMEs
c	Contextualización y enfoque sistémico
d	Cultura empresarial y actitud hacia los empresarios y emprendedores
e	Capacidad de implantación, articulación y transformación

Fuente: Elaborada en forma conjunta por la Secretaría de Economía y la Misión del Estudio

Aprovechando los conocimientos de los consultores privados se elaboraron, la guía de entrevista, así como el criterio de calificación.⁴ La Misión del Estudio se sumará a los consultores privados para organizar dos grupos de cuatro entrevistadores cada uno, y se realizará la entrevista durante 15 a 20 minutos por participante.

⁴ Véase el Anexo 2: “Guía de Entrevista y Formato de Evaluación”

(7) Curso de nivelación

El objetivo del presente Proyecto es seleccionar a los Consultores para las PyMEs como “generalista”. Sin embargo, debido a que Consultores Generalistas para las PyMEs es un concepto nuevo en México, es probable que exista una considerable brecha entre el conocimiento que se tiene en su propia especialidad y en otros campos.

Por lo anterior, se da un curso de capacitación teórica mediante talleres de análisis de casos, para lograr los siguientes objetivos; 1) reforzar el nivel de conocimiento de los campos que no sean de su especialidad; 2) estandarizar el alcance y el nivel de conocimiento práctico de todos los campos. Es obligatorio para todos, cursar las 6 materias mostradas en la Tabla 7-9 con duración de 5 horas cada una. La persona que falte a una o más materias, pierde su derecho para registrarse, sin importar cual sea su calificación en otras evaluaciones. Instructores de este curso serán aquellas personas encargadas de la elaboración de los materiales didácticos para los conocimientos teóricos. De acuerdo con el contenido de los materiales didácticos de conocimientos teóricos, se elaboran nuevos materiales para los cursos de capacitación teórica.

Tabla7-9 Materias del curso de nivelación

I	Administración y aspectos legales
II	Administración de recursos humanos
III	Operaciones de los sectores de manufactura, comercio y servicios
IV	Contabilidad y finanzas
V	Mercadotecnia e innovación
VI	Habilidades del consultor

Fuente: Elaborada en forma conjunta por la Secretaría de Economía y la Misión del Estudio

(8) Segundo examen escrito

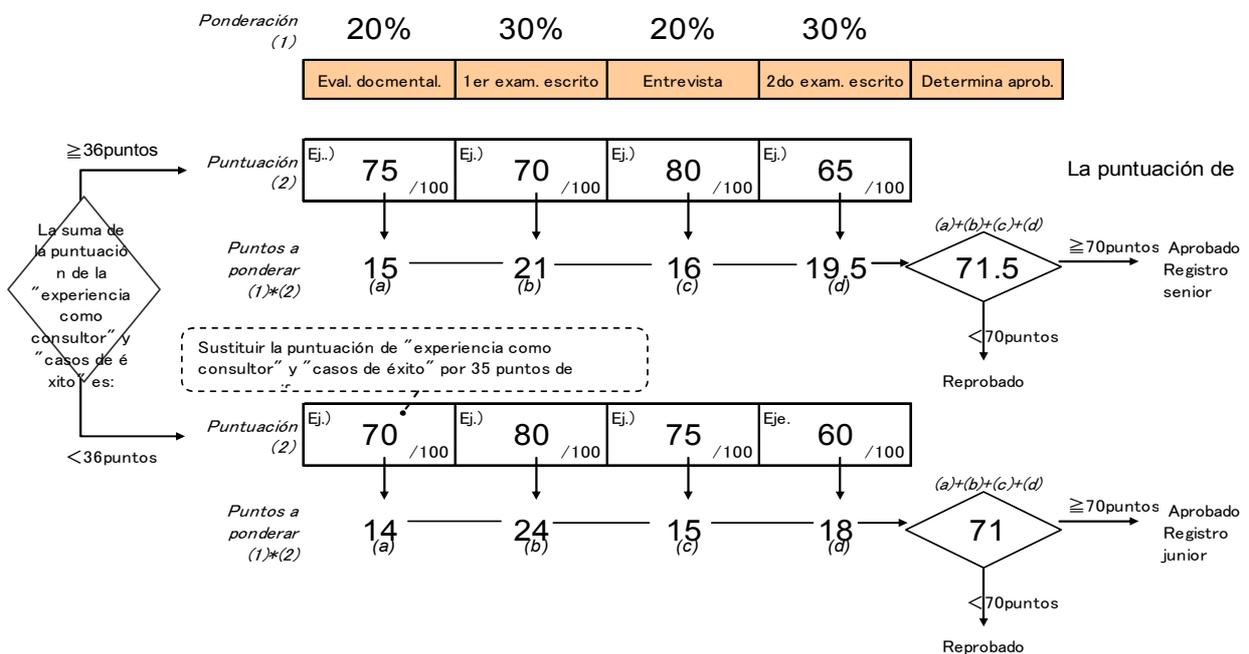
Después de la capacitación teórica del curso de nivelación, se continúa con el segundo examen escrito, el cual consiste en un caso de estudio y las preguntas se contestan en forma descriptiva.⁵ Con base en un caso de una PyME, se dan las preguntas correspondientes a las materias del curso de capacitación teórica (5 materias), con excepción de “VI. Habilidades del consultor”. Desde el punto de vista para seleccionar a un “generalista”, aquellos que no contesten una materia u obtengan 0 puntos quedarán descalificados, independientemente de la calificación en otras evaluaciones.

⁵ Véase Anexo 3: “Segundo examen escrito”

(9) Registro en la base de datos de los Consultores para las PyMEs

Se integran las calificaciones de la evaluación documental, el primer examen escrito, la entrevista y el segundo examen escrito, para tomar la decisión sobre el registro del candidato en la base de datos de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía. El criterio de aprobación es alcanzar los 70 puntos o más de la puntuación total, la cual se obtiene al sumar los puntos de las diferentes etapas (un máximo de 100 puntos) según la ponderación previamente establecida. Los consultores participantes ya se encuentran clasificados en candidatos para ser registrados como consultores *senior* y candidatos a registrarse como consultores *junior*, según si la suma de la puntuación de los conceptos “experiencia como consultor” y “casos de éxito” sea mayor o igual a 36 puntos, o menor. Por tanto, los que aprueben serían registrados en la base de datos de *senior* o *junior* conforme a dicha clasificación. La Figura 7-4 es una representación gráfica de dicho mecanismo de la toma de decisión sobre la aprobación.

Figura7-4 Decisión sobre la aprobación según la ponderación en la evaluación



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Los consultores ya registrados como Consultores con Metodología JICA, por medio del proyecto de “Consultores PyME con Metodología JICA” en el primer año, también serán registrados automáticamente en la nueva base de datos de los consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.

Entre los consultores que se dedican a otros programas de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía, los que participen en el Proyecto Piloto y aprueben en el mismo también se registrarán en la misma base de datos. Esto es el punto de partida de la base de datos en común de la Secretaría de Economía.

7.1.6 Lugar y agenda de la ejecución

<u>Fecha</u>	Inicio de los preparativos: febrero de 2009
	Ejecución: agosto - septiembre de 2009
<u>Lugar</u>	Ciudad de México

En la Figura 7-10 se presenta el itinerario para la ejecución del Proyecto Piloto. El largo intervalo entre el inicio de la convocatoria hasta la realización del examen y el curso de nivelación se debe a la postergación de la agenda programada originalmente para el mes de mayo a septiembre, a causa de la propagación de la influenza A/H1N1.

Tabla 7-10 Itinerario para la ejecución del Proyecto Piloto

Fecha y hora		Proceso	Lugar	Observaciones
De marzo aprox.		Convocatoria a participantes	—	A partir del mes de julio, reconfirmación de la voluntad de participación.
17-31 de agosto		Evaluación documental	—	
1-3 de sept.	8:00-15:30	Primer examen escrito Entrevista	Sala de junta (P.B.) de la Secretaría de Economía, el edificio Insurgentes	Se realizan para 30 personas aproximadamente por día.
7-12 de sept.	8:00-13:00 (Parcialmente, 12:00-17:00)	Curso de capacitación teórica de nivelación	Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) Torre de ingeniería	Los grupos de aproximadamente 20 personas cada uno cursarán 1 materia por día, en forma alternada, de tal manera que todos los grupos completen las 5 áreas. El último día, todos asistirán al curso juntos.
12 de sept.	14:00-16:00	Segundo examen escrito		Se realiza a todos juntos.
12 de sept.	16:00-	Ceremonia de clausura		Otorgamiento del diploma
Los últimos 10 días de sept.		Aviso de aprobación o reprobación	—	

Fuente: Elaborada en forma conjunta por la Secretaría de Economía y la Misión del Estudio

En la Tabla 7-11 se presenta la agenda del primer examen escrito y la entrevista que se realizan paralelamente. A los consultores participantes se dividen en seis grupos de manera aleatoria y en tres días se les aplicarán el primer examen escrito y la entrevista.

Tabla 7-11 Agenda del primer examen escrito y de la entrevista

		Grupo de consultores participantes (18 personas por grupo)					
		1A	1B	2A	2B	3A	3B
1 de sept. (martes)	9:00-12:00	Primer examen escrito	Entrevista				
	12:30-15:30	Entrevista	Primer examen escrito				
2 de sept. (miércoles)	9:00-12:00			Primer examen escrito	Entrevista		
	12:30-15:30			Entrevista	Primer examen escrito		
3 de sept. (jueves)	9:00-12:00					Primer examen escrito	Entrevista
	12:30-15:30					Entrevista	Primer examen escrito

La sala para el examen: Edificio Insurgentes de la Secretaría de Economía

Fuente: Elaborada en forma conjunta por la Secretaría de Economía y la Misión del Estudio

En la Tabla 7-12 se muestra el horario del curso de capacitación teórica de nivelación. Excepto las “Habilidades de consultor”, los consultores participantes serán divididos en 5 grupos, de manera que se les impartan las 5 materias, una por cada día, con la finalidad de hacer que el tamaño de cada grupo sea adecuado para el taller.

Tabla7-12 Horario del curso de capacitación teórica de nivelación

		Grupo de consultores participantes (20 personas/grupo)				
		1	2	3	4	5
7 de sept. (lunes)	<AM> 8:00-13:00		Administración de recursos humanos	Operaciones	Mercadotecnia e innovación	Contabilidad y finanzas
	<PM> 12:00-17:00	Administración y aspectos legales				
8 de sept. (martes)	<AM> 8:00-13:00	Contabilidad y finanzas	Administración y aspectos legales	Administración de recursos humanos	Operaciones	Mercadotecnia e innovación
	<PM> 12:00-17:00					
9 de sept. (miércoles)	<AM> 8:00-13:00	Mercadotecnia e innovación	Contabilidad y finanzas		Administración de recursos humanos	Operaciones
	<PM> 12:00-17:00			Administración y aspectos legales		
10 de sept. (jueves)	<AM> 8:00-13:00	Operaciones	Mercadotecnia e innovación	Contabilidad y finanzas	Administración y aspectos legales	Administración de recursos humanos
	<PM> 12:00-17:00					
11 de sept. (viernes)	<AM> 8:00-13:00	Administración de recursos humanos	Operaciones	Mercadotecnia e innovación	Contabilidad y finanzas	
	<PM> 12:00-17:00					Administración y aspectos legales
12 de sept. (sábado)	<AM> 8:00-13:00	Habilidades del consultor				
	<PM> 14:00-16:00	Segundo examen escrito				

Lugar: Torre de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

Fuente: Elaborada en forma conjunta por la Secretaría de Economía y la Misión del Estudio

7.1.7 Resumen general del Proyecto Piloto

En la Tabla 7-13 se ordena el plan de Proyecto Piloto mencionado en el 7.1.1 al 7.1.6.

Tabla 7-13 Resumen general del Proyecto Piloto

Resumen general del Proyecto Piloto	
Meta superior	Establecimiento del “sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía”.
Objetivo del proyecto	El proceso de aplicación del “sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía” queda definido, y es reconocido como un sistema transversal dentro de la Subsecretaría de Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía.
Resultados esperados del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. La selección de los Consultores para las PyMEs se lleva a cabo de manera imparcial, y se identifican los puntos a mejorar. 2. Se estructura la base de datos de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.

	<p>3. Inicia el registro en la base de datos de los Consultores para las PyMEs <i>junior</i>, cuyo objetivo es la formación de consultores.</p> <p>4 El proyecto y el “sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía” están conocidos ante las direcciones y/o departamentos así como los programas dentro de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía.</p>
Alcance	Abarca hasta el proceso de selección para el registro en la base de datos de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía, el cual no incluye la capacitación en las metodologías específicas para el apoyo a las PyMEs como la de la Metodología JICA.
	<p>1-1 Convocatoria a los consultores participantes</p> <p>1-2 Revisión de documentos</p> <p>1-3 Primer examen escrito (preguntas de opción múltiple)</p> <p>1-4 Entrevista</p> <p>1-5 Cursos de capacitación teórica de nivelación</p> <p>1-6 Segundo examen escrito (preguntas de respuesta abierta sobre casos de estudio)</p> <p>1-7 Decisión sobre aprobación</p> <p>2-1 Registro en la base de datos de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía</p> <p>3-1 Análisis y definición de los criterios de evaluación de los Consultores para las PyMEs <i>junior</i> de la Secretaría de Economía</p> <p>3-2 Selección y registro de los Consultores para las PyMEs <i>junior</i> de la Secretaría de Economía</p> <p>4-1 Presentación del proyecto y el sistema ante las direcciones y programas de la Subsecretaría de Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía</p>
Régimen de ejecución	<p>La Secretaría de Economía (Dirección de Capacitación y Consultoría de la Subsecretaría de PyME) ejecuta el proyecto. La Misión del Estudio colabora con la Secretaría de Economía.</p> <p>Se usan los consultores privados, siguiendo el sistema de implementación del proyecto de “Consultores PyME con Metodología JICA”.</p> <p>Una empresa privada de consultoría trabaja como organismo de capacitación y evaluación.</p>
Periodo de ejecución	<p>Inicio del trabajo preparativo: Febrero de 2009</p> <p>Ejecución: Agosto a septiembre de 2009</p>

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

7.2 Resultado del desarrollo del Proyecto Piloto

7.2.1 Participantes

De los programas/proyectos de la Secretaría de Economía así como del exterior, se confirmaron las solicitudes de 91 personas.

Tabla 7-14 Detalle de consultores solicitantes

Programas/proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía	37
<i>Sistema Nacional de Incubación de Empresas</i>	14
<i>COMPITE⁶</i>	9
<i>Proyecto de “Consultores PyME con Metodología JICA”</i>	6
<i>Programa Nacional de Extensionismo Financiero</i>	2
<i>Premio Nacional de Calidad</i>	1
<i>(Personal de la Secretaría de Economía)</i>	5
Programas de apoyo a las PyMEs de otras Secretarías	5
<i>PROFEPA⁷ (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales)</i>	3
<i>Programa “M” (Secretaría de Turismo)</i>	2
Cámaras y organismos de los sectores, etc.	14
<i>COPARMEX⁸</i>	6
<i>CONCANACO⁹ y CANACO¹⁰</i>	6
<i>CANACINTRA¹¹</i>	2
Despachos privados de consultoría y consultores independientes	35
Total	91

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

De estas personas, 65 participaron en el proceso de selección. No obstante, fueron 53 los que tomaron examen de todas las herramientas de evaluación, por lo que la decisión final de aprobación se enfocó únicamente en estos últimos.

⁶ Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C.

⁷ Procuraduría Federal de Protección al Ambiente

⁸ Confederación Patronal de la República Mexicana, S.P.

⁹ Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo

¹⁰ Cámara Nacional de Comercio

¹¹ Cámara Nacional de la Industria de la Transformación

7.2.2 Resultado de la selección

Después de todo el proceso de selección, se tomó la decisión de la aprobación mediante la puntuación total, la cual se obtiene al sumar los puntos obtenidos en cada una de las herramientas de evaluación, con la ponderación correspondiente. En la Tabla 7-15 se muestra la estadística de la calificación de cada herramienta de evaluación.

Tabla 7-15 Calificación según cada herramienta de evaluación

	Cantidad de examinandos	Puntuación mínima	Puntuación máxima	Promedio
Evaluación documental	79	50	86	69.27
Primer examen escrito	65	35	85	58.20
Entrevista	65	32	100	67.62
Segundo examen escrito	59	17	97	49.20
Puntuación total	53	42.92	79.36	59.82

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Se tomó en cuenta el hecho de que al Proyecto Piloto se le había atribuido también la función de recolectar los datos de muestra para verificar la pertinencia y el nivel de dificultad del primer y segundo examen escrito, por lo que la Misión del Estudio propuso bajar a 60 puntos la calificación mínima de aprobación al considerar que los resultados generales de la calificación total tendían a ser más bajos de lo esperado. Ante este planteamiento, la Secretaría de Economía dio su consentimiento.

La Tabla 7-16 es una estadística del resultado de la evaluación. A continuación se menciona nuevamente el criterio de evaluación.

- Se aprueban las personas que obtengan 60 puntos o más como la puntuación total.
- Aquellos con mayor o igual a 36 puntos de un total de 58, al sumar la puntuación de los conceptos de “experiencia como consultor” y “casos de éxito”, son clasificados como consultores *senior*, y los que tuvieron puntuación menor a 36, como consultor *junior*.
- Independientemente de la puntuación total, las siguientes personas serán descalificadas:
 - Los que tengan 0 puntos en uno o más módulos en el primer examen escrito.
 - Los que tengan 0 puntos en uno o más campos de las 5 funciones administrativas

(administración y aspectos legales; administración de recursos humanos; operaciones de los sectores de manufactura, comercio y servicios; contabilidad y finanzas; y mercadotecnia e innovación) en el segundo examen escrito.

- Los que falten a uno o más módulos del curso de capacitación teórica de nivelación.

Tabla 7-16 Resultados de la evaluación

		Número de personas	%	Número de personas	%
Aprobados	Consultor <i>senior</i>	17	32.1%	20	37.7%
	Consultor <i>junior</i>	3	5.7%		
Reprobados	Consultor <i>senior</i>	6	11.3%	15	28.3%
	Consultor <i>junior</i>	9	17.0%		
Descalificado				18	34.0%
Subtotal				53	100.0%
Aquellos que no cursaron todas las herramientas de evaluación				38	—
Total				91	—

Nota: Se aprueban a las personas que obtuvieron 60 puntos o más en su calificación total.

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Se dio aviso de aprobación o reprobación en forma individual a cada uno de los participantes de parte de la Dirección de Capacitación y Consultoría, junto con los puntajes obtenidos en cada una de las herramientas de evaluación. Los aprobados se registran en la base de datos y se tiene planeado que se les proporcionen medidas preferenciales en los proyectos de “Consultores PyME con metodología JICA”, además de recomendaciones a los Centros de Atención Empresarial México Emprende.

En la Tabla 7-17 se muestran los resultados de la aprobación o reprobación de cada uno de los participantes.

Tabla 7-17 Resultados de aprobación o reproprobación por cada participante

No. de participante	Evaluación de documentos		Primer examen escrito													Entrevista	Curso de Nivelación						Segundo examen escrito					Calificación Total	Juicio			
	Experiencia y casos de éxito	Otros rubros	Módulos														Calif.	I	II	III	IV	V	VI	Áreas								
			1	2	3	4	4.1	4.2	4.3	4.4	5	6	7	8	9									General	I	II	III			IV	V	
61	44	32	76	4	4	5	4	6	5	4	7	5	5	7	90	1	1	1	1	1	1	1	30	12	12	12	19	12	97	Senior aprobado		
53	38	35	74	10	9	7	3	6	5	10	6	5	8	6	68	65	1	1	1	1	1	1	1	25	12	10	12	18	10	87	Senior aprobado	
37	39	30	68	9	6	5	6	7	5	7	3	4	7	6	59	69	1	1	1	1	1	1	1	26	12	12	10	15	12	87	Senior aprobado	
50	49	34	82	9	7	6	8	6	3	6	3	6	10	5	63	80	1	1	1	1	1	1	1	20	4	10	12	10	8	64	Senior aprobado	
48	42	31	72	10	9	10	9	8	7	8	7	9	8	8	85	68	1	1	1	1	1	1	1	30	2	2	2	14	6	56	Senior aprobado	
58	39	32	70	10	8	7	4	6	4	7	6	7	9	5	66	84	1	1	1	1	1	1	1	30	4	6	6	11	4	61	Senior aprobado	
38	36	24	60	6	9	7	7	7	6	10	3	5	10	6	69	75	1	1	1	1	1	1	1	16	6	12	10	12	12	68	Senior aprobado	
76	44	39	82	8	9	7	5	4	4	5	5	6	8	3	58	89	1	1	1	1	1	1	1	18	6	6	4	14	6	54	Senior aprobado	
74	38	33	71	10	10	5	9	7	6	7	6	6	6	9	75	64	1	1	1	1	1	1	1	30	6	6	4	10	2	58	Senior aprobado	
20	50	31	81	8	8	9	7	6	3	6	5	5	8	4	63	66	1	1	1	1	1	1	1	12	6	12	10	13	8	61	Senior aprobado	
80	41	32	73	8	6	7	8	6	7	8	6	9	6	10	75	72	1	1	1	1	1	1	1	30	4	6	2	4	4	50	Senior aprobado	
35	44	29	72	4	6	5	2	5	4	6	4	5	6	6	48	81	1	1	1	1	1	1	1	24	8	6	6	15	10	69	Senior aprobado	
1	48	33	81	8	5	9	7	3	6	9	7	6	8	6	67	61	1	1	1	1	1	1	1	28	6	4	12	5	2	57	Senior aprobado	
54	47	27	74	5	7	7	7	4	7	8	6	4	7	6	62	85	1	1	1	1	1	1	1	15	2	8	2	14	8	49	Senior aprobado	
44	51	27	78	10	8	9	8	7	6	10	5	5	8	5	74	69	1	1	1	1	1	1	1	20	6	4	2	8	2	42	Senior aprobado	
59	36	18	53	5	7	6	3	3	3	5	7	2	7	5	48	74	1	1	1	1	1	1	1	19	6	12	10	15	8	70	Senior aprobado	
43	44	31	74	8	7	9	8	5	6	9	5	6	7	8	71	57	1	1	1	1	1	1	1	18	6	6	4	6	2	42	Senior aprobado	
56	24	22	57	8	10	6	6	4	4	5	4	5	4	7	4	57	79	1	1	1	1	1	1	30	12	12	10	10	12	86	Senior aprobado	
89	13	26	61	6	7	5	5	6	6	9	5	7	5	6	62	52	1	1	1	1	1	1	1	18	10	12	8	10	10	68	Junior aprobado	
79	34	36	71	8	10	7	6	2	2	10	5	3	7	6	60	60	1	1	1	1	1	1	1	19	6	8	2	16	2	53	Junior aprobado	
45	47	29	76	5	3	4	6	5	9	3	5	6	5	54	80	1	1	1	1	1	1	1	1	19	2	6	8	2	2	39	Senior no aprobado	
64	42	33	75	10	10	5	3	6	4	7	3	5	7	4	58	72	1	1	1	1	1	1	1	18	2	4	6	4	4	38	Senior no aprobado	
7	54	28	83	9	8	8	3	5	4	7	8	3	4	5	58	62	1	1	1	1	1	1	1	18	6	2	2	4	2	34	Senior no aprobado	
25	41	33	75	9	8	5	4	3	2	6	5	2	6	1	46	75	1	1	1	1	1	1	1	24	2	6	2	4	2	40	Senior no aprobado	
72	38	30	68	9	8	6	3	4	3	4	5	3	7	4	51	62	1	1	1	1	1	1	1	26	2	4	4	5	4	45	Senior no aprobado	
17	51	31	81	10	8	8	3	4	3	8	5	3	9	3	58	43	1	1	1	1	1	1	1	16	6	4	2	5	6	39	Senior no aprobado	
12	36	27	62	8	9	9	5	2	6	7	4	4	8	6	62	49	1	1	1	1	1	1	1	25	6	10	6	6	6	59	Junior no aprobado	
36	31	28	63	7	5	6	5	6	4	9	3	5	6	5	55	83	1	1	1	1	1	1	1	24	4	4	2	5	2	41	Junior no aprobado	
6	32	28	63	9	8	7	2	2	7	6	4	7	3	5	59	69	1	1	1	1	1	1	1	18	6	6	4	4	6	44	Junior no aprobado	
52	30	32	67	5	7	5	7	4	6	7	4	4	7	4	7	57	76	1	1	1	1	1	1	17	2	4	2	10	2	37	Junior no aprobado	
8	35	27	62	8	6	8	3	2	5	7	5	3	5	6	53	66	1	1	1	1	1	1	1	22	4	6	4	6	6	48	Junior no aprobado	
90	24	32	67	8	6	3	3	3	4	4	5	6	7	6	51	84	1	1	1	1	1	1	1	12	2	4	2	9	2	31	Junior no aprobado	
32	29	25	60	5	7	5	3	6	3	9	3	5	6	54	67	1	1	1	1	1	1	1	1	12	4	6	4	13	4	43	Junior no aprobado	
16	35	28	63	6	8	7	4	4	3	6	3	4	8	4	52	32	1	1	1	1	1	1	1	18	12	12	10	4	10	66	Junior no aprobado	
15	31	23	58	7	5	7	5	5	3	8	5	4	7	5	57	66	1	1	1	1	1	1	1	16	2	2	4	6	2	32	Junior no aprobado	
26	36	30	65	8	9	7	5	3	5	7	3	6	2	7	5	62	53	1	1	1	1	1	1	0	30	12	12	10	10	86	Descalificado	
62	44	28	72	9	9	7	5	7	3	8	5	7	7	4	65	84	1	1	1	1	1	1	1	18	0	10	6	10	2	46	Descalificado	
18	31	30	65	9	8	8	8	4	4	7	8	3	9	6	67	100	0	1	1	1	1	1	1	20	2	0	2	10	2	36	Descalificado	
19	44	33	78	10	8	7	5	4	4	6	6	7	6	7	64	72	1	1	1	1	1	1	1	18	0	4	6	6	4	38	Descalificado	
66	39	29	68	9	10	5	5	5	4	7	3	4	9	4	59	88	1	1	1	1	1	1	1	0	22	2	4	2	4	2	36	Descalificado
73	36	28	64	8	6	8	5	5	2	10	6	5	7	8	64	62	1	1	1	1	1	1	1	20	8	4	12	2	0	46	Descalificado	
49	49	31	79	8	6	6	4	3	5	6	6	6	7	4	55	56	1	1	1	1	1	1	1	26	6	0	4	4	4	44	Descalificado	
51	37	31	67	7	6	3	6	3	6	5	9	6	2	7	6	59	7	1	1	1	1	1	1	26	0	10	2	6	4	48	Descalificado	
84	42	33	75	8	7	5	2	6	3	5	4	4	5	4	5	49	73	1	1	1	1	1	1	0	15	6	6	4	6	4	41	Descalificado
31	30	28	63	4	7	5	4	4	5	7	5	4	7	5	52	67	1	1	1	1	1	1	1	23	6	0	6	6	4	45	Descalificado	
29	40	30	70	8	8	6	4	6	4	6	4	9	3	6	65	65	1	1	1	1	1	1	1	18	0	6	0	0	2	26	Descalificado	
69	36	26	61	9	10	3	2	4	2	5	3	6	9	1	49	55	1	1	1	1	1	1	1	24	0	6	0	14	2	46	Descalificado	
67	39	28	67	9	7	4	4	7	4	6	6	7	6	4	58	63	1	1	1	1	1	1	1	12	6	0	0	10	0	28	Descalificado	
57	29	24	59	9	6	4	4	3	6	8	7	5	9	3	58	60	1	1	1	1	1	1	1	18	4	0	6	4	4	32	Descalificado	
46	39	33	71	5	6	3	6	4	2	6	2	4	7	5	45	68	1	1	1	1	1	1	1	11	6	0	0	0	17	46.48	Descalificado	
11	29	25	60	6	2	6	1	3	1	4	4	3	6	2	35	53	1	1	1	1	1	1	1	26	6	2	2	0	2	38	44.55	Descalificado
5	0	15	50	6	10	8	3	4	2	4	5	3	8	3	51	43	1	1	1	1	1	1	1	1	26	2	4	0	2	34	44.10	Descalificado
2	34	67	7	6	3	4	2	3	6	6	4	5	2	44	52	1	1	1	1	1	1	1	1	14	0	2	2	0	2	20	42.92	Descalificado

Nota: Los números de participantes que faltan en la columna del lado izquierdo corresponden a aquellos que no se presentaron a todas las herramientas de evaluación. La suma de los puntajes de la evaluación documental de los candidatos para consultores *Junior* es el producto que se obtiene al agregar, por conveniencia, 35 puntos como la puntuación uniforme de la "experiencia como consultor" y los "casos de éxito". La distribución de los puntajes en el primer examen escrito es de 10 puntos por cada módulo, y la puntuación total de los mismos fue convertida para que la máxima fuera 100 puntos. Para el curso de capacitación teórica de nivelación, la asistencia se indica con "1" y la falta con "0". La distribución de los puntajes en el segundo examen escrito es de: 30 puntos para "Habilidades generales que abarcan las 5 áreas", 12 puntos para "I", 12 puntos para "II", 12 puntos para "III", 22 puntos para "IV", y 12 puntos para "V", siendo el total de 100 puntos. La calificación total es la suma ponderada de los puntajes totales de la evaluación documental, el primer examen escrito, la entrevista y el segundo examen escrito.

Fuente:Elaborada por la Misión del Estudio

7.2.3 Resultados del curso de nivelación

La tabla 7-18 es el resultado de la evaluación del curso de capacitación teórica de nivelación según las encuestas realizadas a los participantes. A pesar de que se observan oportunidades de mejora en cuanto a la distribución del tiempo así como en los materiales didácticos, en general el curso de capacitación teórica fue evaluado como algo útil que responde a las expectativas de los participantes. Dado que la capacitación fue estructurada teniendo principalmente análisis de casos de estudio a través de talleres, aquellos que tenían mayor facilidad en las respectivas áreas compartían sus conocimientos de manera natural, y se observó que el curso fue efectivo como un método para estandarizar en un período corto los conocimientos de todos los campos para formar a los “generalistas”.

Tabla 7-18 Evaluación del curso de capacitación teórica de nivelación por parte de los participantes

	Por módulo						Promedio
	I	II	III	IV	V	VI	
El curso le fue de utilidad para mejorar sus actividades diarias.	4.57	4.48	4.79	4.87	4.45	4.81	4.64
Los temas revisados durante el curso cubrieron las expectativas que se tenía acerca del mismo.	4.51	4.26	4.72	4.83	4.76	4.76	4.62
Los materiales y medios didácticos que empleó el facilitador durante el curso permitieron que se diera el aprendizaje de los participantes.	4.45	4.21	4.49	4.63	4.07	4.78	4.44
El tiempo empleado para la explicación de los temas fue el adecuado.	4.09	4.39	4.53	4.47	4.07	4.76	4.34
Los temas revisados en el curso le permitieron adquirir nuevos conocimientos y habilidades.	4.49	4.38	4.68	4.78	4.25	4.76	4.55
Los temas revisados a lo largo del curso permitieron cumplir el objetivo planteado al inicio de la sesión.	4.40	4.44	4.67	4.73	4.17	4.83	4.52
El horario en el cual se impartió el curso fue el apropiado para la comprensión de los temas.	4.29	4.61	4.74	4.72	4.47	4.78	4.55

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio en base al reporte de la empresa Espacio Empresarial

7.2.4 Evaluación del proyecto

Como una retroalimentación derivada de la ejecución del Proyecto Piloto, los siguientes dos puntos de evaluación deberán ser reflejados en el establecimiento del “sistema de registro y formación de los Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía” ser plenamente aplicados, así como incluirlos en la propuesta final del Estudio:

- Efectividad, imparcialidad y puntos de mejora del método de selección de los consultores.
- Reconocimiento y aceptación del sistema por parte de otras direcciones de la Secretaría de Economía.

(1) Efectividad, imparcialidad y puntos de mejora del método de selección de los consultores

Lo importante en la selección de los Consultores para las PyMEs como “generalistas”, son los exámenes escritos que se realizan divididos en dos etapas. Con la finalidad de seleccionar a las personas que posean cierto nivel de dominio en la administración de las PyMEs en general, se definió que se descalificarían a aquellos que tuvieran 0 puntos en uno o más módulos de los once del primer examen escrito y en alguna de las 5 áreas funcionales de administración empresarial del segundo examen escrito. Bajo esta condición no hubo ningún descalificado en el primer examen escrito, sin embargo, en el segundo 15 personas fueron descalificadas.

Al analizar detalladamente la Tabla 7-17, se nota que algunos participantes presentan grandes desequilibrios entre sus áreas fuertes y débiles, por lo que resulta importante imponer un nivel mínimo que se tenga que cumplir por cada módulo y área. No obstante, también es cierto que en el Proyecto Piloto hubo una diferencia entre los promedios según módulo y área (véase la Tabla 7-19), por lo que las tareas a futuro consisten en nivelar el grado de dificultad de las preguntas entre los módulos. Asimismo, en el segundo examen escrito, hay casos en que parecía que se confundía el significado de las preguntas, por lo que se requiere afinar las técnicas para elaborar las preguntas.

Tabla 7-19 Resultado de calificación del primero y segundo examen escrito, según módulo

		Puntuación mínima	Puntuación máxima	Promedio
Primer examen escrito	Módulo 1	4	10	7.63
	Módulo 2	2	10	7.29
	Módulo 3	3	10	6.37
	Módulo 4.1	1	9	4.89
	Módulo 4.2	2	8	4.71
	Módulo 4.3	1	7	4.03
	Módulo 5	2	10	7.09
	Módulo 6	2	8	4.91
	Módulo 7	2	8	4.60
	Módulo 8	4	10	7.31
Módulo 9	1	9	5.17	
Segundo examen escrito	Habilidades generales	3.67	10	7.10
	Area I (Administración y aspectos legales)	0	10	4.04
	Area II (Administración de recursos humanos)	0	10	5.08
	Area III (Operaciones)	0	10	4.15
	Area IV (Contabilidad y finanzas)	0	8.64	3.34
	Area V (Mercadotecnia e innovación)	0	10	3.84

Nota: La calificación máxima es de 10 puntos en todo el proceso. En el segundo examen escrito, se hizo una conversión para que la calificación máxima fuera 10 debido a que la distribución de los puntos varía según las áreas.

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Concretamente, en cuanto al primer examen escrito (preguntas de opción múltiple sobre conocimientos) se define el rango de dificultad de las preguntas conforme al porcentaje de aciertos en el Proyecto Piloto de modo que se preste atención para que, al elaborar las preguntas adicionales así como al presentar las preguntas del examen, el nivel de dificultad entre los módulos quede equilibrado. Con respecto al segundo examen escrito (preguntas de casos de estudio, de respuesta abierta), se sugiere revisar las preguntas al monitorearlas con consultores ya registrados, antes de presentarlas en el examen real.

En cuanto a la evaluación de documentos así como la entrevista, se consideró como la calificación el promedio de calificaciones dadas por varios evaluadores. A diferencia del examen escrito, es imposible evitar que las opiniones personales de evaluadores intervengan; sin embargo, con esto se trata de eliminar en la medida de lo posible la influencia que genere la subjetividad. Según los resultados de la evaluación, se considera que esta metodología es pertinente; no obstante, se recomienda analizar la posibilidad de emplear como evaluadores a expertos en evaluación de

personas, dedicados al reclutamiento de personal así como a la educación y al desarrollo de recursos humanos.

(2) Reconocimiento y aceptación del sistema por parte de otras direcciones de la Secretaría de Economía

En el Proyecto Piloto se contó con la participación del Sistema Nacional de Incubación de Empresas, Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C. (COMPITE) así como el Programa Nacional de Extensionismo Financiero, entre otros. Es necesario intercambiar opiniones de manera concreta con estos programas/proyectos, acerca del desempeño de los consultores enviados al Proyecto Piloto, para ir haciendo ajustes realistas dirigidos al establecimiento del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.

Asimismo, con la finalidad de dar a conocer el Proyecto Piloto así como el diseño del sistema de registro y formación de consultores, ante las diversas Direcciones y Departamentos que pertenecen a la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, con los que la Dirección de Capacitación y Consultoría así como la Misión del Estudio han tenido contacto durante el período del Estudio, se seguirá buscando el entendimiento y apoyo de parte de dichas dependencias a la par de reportar los resultados del Proyecto Piloto.

El Proyecto Piloto mostró de una manera visible y tangible, la capacidad mínima requerida a los Consultores para las PyMEs como requisitos para su registro en la base de datos común de la Secretaría de Economía, a través de los materiales didácticos así como el criterio de aprobación. Con miras hacia la realización del sistema, se compararán las capacidades requeridas a los consultores en cada programa/proyecto con los requisitos de capacidad planteados en el Proyecto Piloto, y se iniciará la etapa de discusiones prácticas para atender rezagos y excesos.

Con base en lo anterior, en el Capítulo 8 se plantea el plan de acción para establecer el sistema.

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

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

En el Capítulo 6, ponemos en orden el perfil de consultor para las PyMEs que propone la Misión del Estudio y la necesidad de establecer un sistema de registro de consultores que se dediquen especialmente a los proyectos oficiales de apoyo a las PyMEs, y luego presentamos una imagen futura del sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía. En el Capítulo 7, presentamos el informe del proyecto piloto donde se probó un proceso de selección con algunas mejoras, con el propósito de desarrollar el proyecto existente de “Consultores PyME con Metodología JICA” como un sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.

En el Capítulo 8, ante la situación actual de la selección de consultores que se dedican a los proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía, primero pondremos en orden las razones por las que se propone la construcción de un nuevo sistema de registro de consultores para las PyMEs, y luego con base en la imagen futura presentada en el Capítulo 6 y reflejando la lección adquirida en el proyecto piloto mencionado en el Capítulo 7, presentaremos de manera concreta el sistema que se debe realizar. Después, proponemos algunos planes de acción para su construcción.

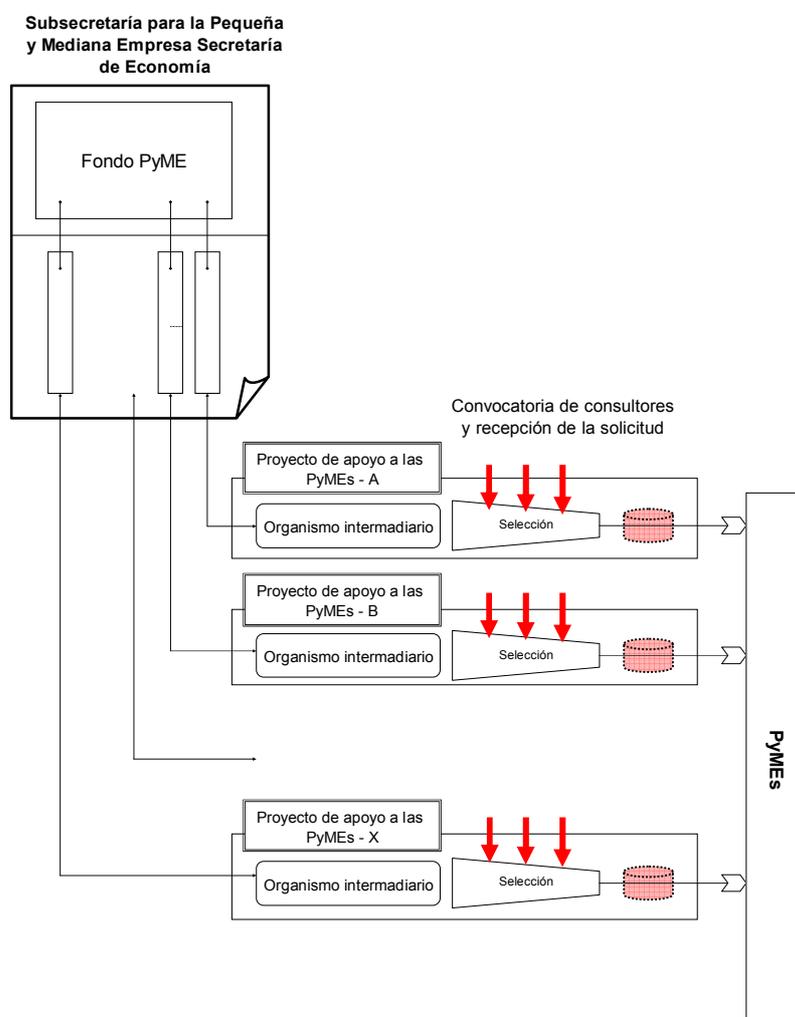
8.1 Situación actual del registro de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

En la Figura 8-1, se muestra una imagen actual elaborada con base en los resultados del estudio de situación actual, sobre el reclutamiento de consultores que se dedican a diversos proyectos de apoyo a las PyMEs donde se involucran diferentes direcciones de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía. Estos proyectos básicamente se administran mediante el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa¹ (FONDO PYME) que se asigna como presupuesto de un solo año fiscal, y su ejecución posterior a la solicitud y aprobación

¹ Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

se deja en manos de los organismos intermediarios. En otras palabras, estos organismos intermediarios convocan y emplean a los consultores necesarios según el contenido de los proyectos correspondientes. Cabe mencionar que en adelante llamaremos a aquellos que prestan diversos tipos de apoyo a las PyMEs con el término genérico “consultor”, aunque se les han llamado por diferentes nombres como “Consultor”, “Asesor”, “Extensionista”, etc.

Figura 8-1 Situación actual del reclutamiento de consultores en la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

La definición del perfil necesario de los consultores y su reclutamiento se dejan en manos de los organismos intermediarios de cada proyecto y no existe una norma unificada en la Secretaría de Economía con respecto a la capacidad del consultor, y además, hasta donde sepa la Misión del Estudio a través de las entrevistas realizadas, tampoco existe una coordinación ni un intercambio de información entre los proyectos. Aunado a esto, debido a que el FONDO PYME se administra con el presupuesto de un solo año fiscal, los organismos intermediarios no realizan sus actividades de reclutamiento bajo un plan a mediano y largo plazo; como resultado, casi no se observan casos en que se tenga preparada una base de datos de consultores seleccionados. Como consecuencia lógica, no existe un mecanismo que refleje la evaluación de los servicios de consultoría en las siguientes etapas.

Ante esta situación, confirmamos en las entrevistas realizadas durante el estudio de la situación actual los siguientes problemas desde el punto de vista de cada una de las partes relacionadas con la consultoría para las PyMEs:

- a. Desde el punto de vista de las empresas y el sector privado que reciben el apoyo:
 - El proceso de selección de consultores se limita a la capacitación de conocimiento y técnicas necesarias para finalidades específicas, por lo que no se puede decir que está garantizada la calidad (capacidad y experiencia) y aptitud básica como consultor para las PyMEs.
 - Hay consultores especializados en cada materia para atender los proyectos con finalidades específicas, sin embargo, no existe un esquema que permita detectar los problemas de la empresa, identificar las tareas que se deben abordar y canalizarse hacia un proyecto de apoyo apropiado; tampoco hay consultores que puedan atenderlo.
 - Hay una falta de consultores ante la demanda existente.
- b. Desde el punto de vista de la Secretaría de Economía que emplea a los consultores con su propio presupuesto:
 - Aunque cada proyecto tiene diferentes finalidades, la parte correspondiente a la evaluación de la capacidad de los consultores que se debe realizar antes de la

capacitación de las técnicas específicas que se necesitan para los proyectos correspondientes es igual para todos. Esta parte se evalúa de manera individual para cada uno de los proyectos y resulta una pérdida de costo y de tiempo.

- Los proyectos se administran con el presupuesto de un solo año fiscal, por lo que resulta una pérdida repetir cada año la evaluación.

c. Desde el punto de vista de los consultores:

- Presentan sus solicitudes a varios proyectos por lo que es necesario presentarse repetidas veces a evaluaciones parecidas.
- Para ser registrados en los proyectos administrados con el presupuesto de un solo año fiscal, es necesario que cada año vuelvan a repetir la evaluación.
- El proceso de selección de consultores de los proyectos de apoyo se dejan en manos de los organismos intermediarios, por lo que carecen de transparencia en su procedimiento y criterio.
- Desde el punto de vista de las personas que aspiran a ser consultores en el futuro, 1) no pueden establecer su meta ya que no existen normas acerca de la capacidad necesaria para la consultoría de PyMEs y se desconoce el nivel de conocimiento y experiencia necesarias para ser registrados como consultor, y 2) no tienen oportunidades de trabajo por lo que no pueden adquirir experiencia.

La situación actual de los consultores para las PyMEs no coincide según los proyectos y para solucionar estos problemas es obvio que existe la necesidad de construir un sistema de registro y formación de consultores que esté unificado en la Secretaría de Economía.

8.2 Propuesta para construir el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

8.2.1 Esencia del sistema propuesto

En el Capítulo 6 planteamos algunos puntos que se deben tener en consideración al proponer un

sistema de registro y formación de consultores de la Secretaría de Economía, así como su imagen general. Nuestra propuesta se basa en el supuesto de que “un consultor para las PyMEs, independientemente del proyecto de apoyo en que preste sus servicios, antes de ser especialista en un área específica, tiene que ser generalista con conocimientos y experiencia cuando menos a un cierto nivel determinado en todos los aspectos de la administración de las PyMEs”.

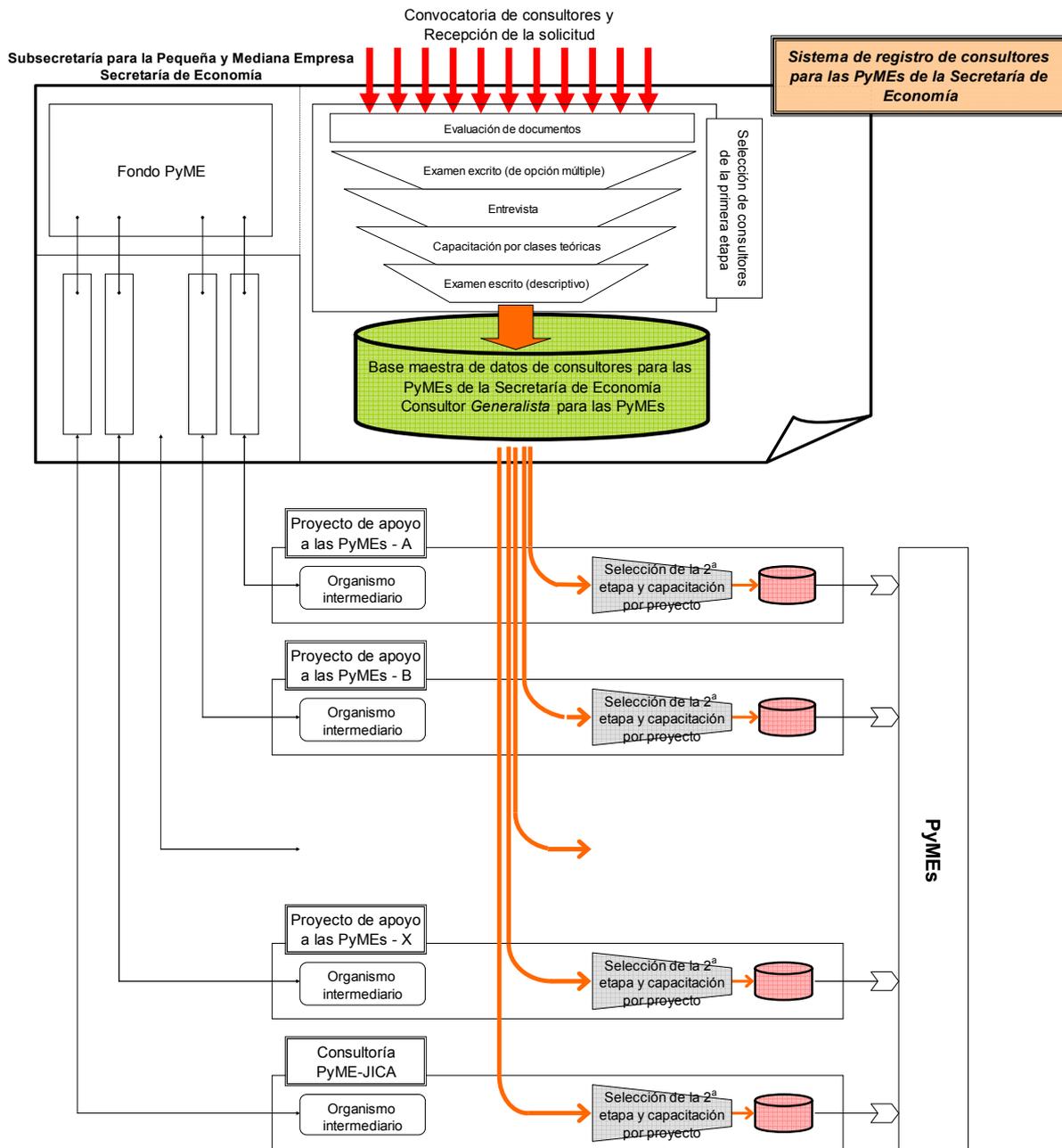
Con base en este supuesto, en el sistema que proponemos la selección y el registro de consultores se realizará en las siguientes 2 etapas. Se considera que con esto se podrá evitar la parte innecesaria generada por procedimientos repetitivos y además se asegurarán diferentes requisitos de selección según las demandas de cada proyecto.

Selección de la primera etapa: La selección y el registro de consultores se llevan a cabo con base en los conocimientos, experiencia y aptitudes mínimos necesarios para ser consultor para las PyMEs.

Selección de la segunda etapa: Para registrar en la segunda etapa a los consultores registrados en la primera etapa, se realiza una evaluación o capacitación sobre la especialidad necesaria para los respectivos proyectos de apoyo.

La Figura 8-2 representa un esquema de la imagen del sistema propuesto, elaborado con el propósito de compararlo con la situación actual mostrada en la Figura 8-1. En este sistema, la selección de la primera etapa arriba mencionada será realizada por la Secretaría de Economía con su propio presupuesto y personal para construir y administrar una base de datos común dentro de dicha secretaría. Los consultores de cualquier proyecto de apoyo de la Secretaría de Economía deberán registrarse en esta base maestra de datos de consultores de dicha secretaría; y para emplear a los consultores registrados en esta base maestra de datos de la Secretaría en cualquiera de los proyectos de apoyo, dichos consultores recibirán una capacitación de técnicas o conocimientos específicos como requisito de selección para la segunda etapa. Al igual que ahora, el método de selección de la segunda etapa, se dejará en manos de los organismos intermediarios de los proyectos correspondientes.

Figura 8-2 Imagen del sistema propuesto de registro y formación de consultores de la Secretaría de Economía



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

La esencia del sistema propuesto se encuentra en los siguientes 4 puntos.

(1) Aseguramiento de la calidad de los consultores

Independientemente del proyecto de apoyo a las PyMEs al que se dediquen, la obligación de salir aprobados en el proceso de selección con base en los requisitos mínimos necesarios para ser un consultor para las PyMEs asegura la calidad de los consultores. Esto servirá también para cultivar la confianza hacia los proyectos de apoyo de la Secretaría de Economía y estimular aún más la demanda de consultores.

(2) Aseguramiento de la transparencia y simplificación del proceso de selección de consultores

Se establecen y se publican a la parte externa los requisitos necesarios y el proceso de selección para ser registrados en la base maestra de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía. Si se establece como proyecto intersectorial, se asegura la transparencia del proceso de selección de consultores, y además compartiendo este sistema entre todos los proyectos, se simplifica considerablemente la situación actual de la selección de los consultores.

(3) Operación y administración por la Secretaría de Economía

La selección de la primera etapa y la operación y administración de la base maestra de datos de consultores para las PyMEs son independientes de los proyectos de apoyo y se establecen como un programa de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía, asegurando la disposición presupuestal a mediano y largo plazo. Con la operación continua y la acumulación de datos, el sistema se dará a conocer ampliamente y se utilizará de manera gradual.

(4) Mecanismo para la formación de consultores

La Secretaría de Economía no es una institución de formación y educación, y la ejecución directa de los programas de formación de consultores está fuera de su jurisdicción; sin embargo, la formación de consultores para las PyMEs también es una de las tareas pendientes de la Secretaría de Economía que controla el fomento de las PyMEs. Vinculando el registro en la base de datos y las

oportunidades laborales en los proyectos, se dará un incentivo a los aspirantes a consultores. Además, en el proceso de selección para el registro, se integrará un mecanismo para la formación de consultores.

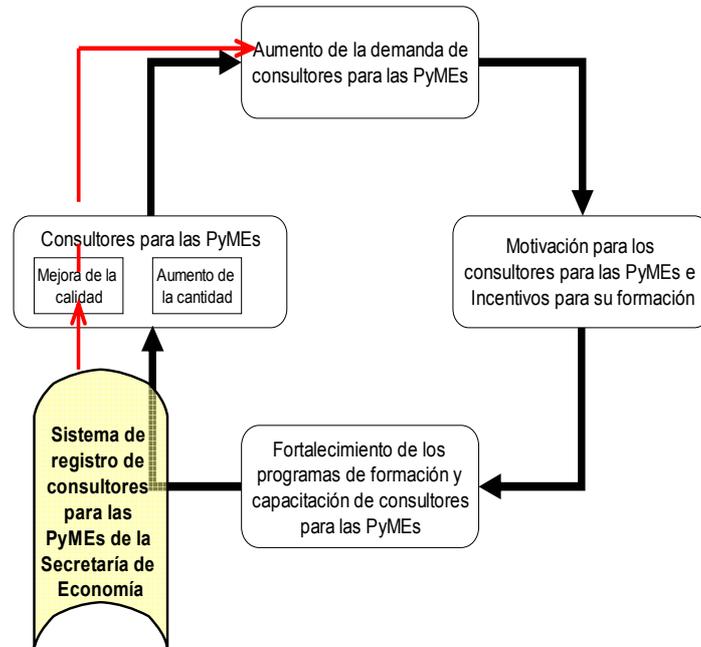
8.2.2 Objetivos de la construcción del sistema

A nivel nacional el objetivo superior de la propuesta de la construcción del sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs por iniciativa de la Secretaría de Economía se encuentra en lograr el siguiente ciclo positivo:

“Con el fortalecimiento tanto de la calidad como de la cantidad de consultores para las PyMEs, se revitalizarán las PyMEs y aumentará la demanda de consultores para las PyMEs. Se estimulará la motivación hacia la profesión de consultor para las PyMEs y a la vez aumentarán los incentivos para la formación de los consultores y se fortalecerán los programas de formación y capacitación. Como resultado, se fortalecerán aún más la calidad y la cantidad de consultores para las PyMEs.”

La Figura 8-3 muestra dicho ciclo positivo que constituye el objetivo superior, y además se muestran con las flechas rojas los efectos esperados del sistema de registro de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía que proponemos, para que este ciclo positivo empiece a caminar.

Figura 8-3 Ciclo positivo en torno al fortalecimiento de la calidad y la cantidad de consultores para las PyMEs



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Una vez que se construya la base maestra de datos de consultores para las PyMEs que se compartirá entre las diferentes direcciones de la Secretaría de Economía y que sea obligatorio el registro de todos los consultores para las PyMEs que se dedican a cualquier proyecto de apoyo a las PyMEs de dicha secretaría, se asegurará antes que nada la calidad de los consultores. Los proyectos de apoyo administrados por la Secretaría de Economía con el uso de fondos públicos juegan un papel importante en el apoyo a las MiPyMEs. Con la mejora de la calidad de los consultores de la Secretaría de Economía, cambiará poco a poco el concepto de las MiPyMEs hacia los consultores y aumentará la demanda de los mismos. Esto servirá para estimular la motivación de los aspirantes a consultores y a la vez para que diversas instituciones privadas y universidades implementen programas de formación de consultores. De esta manera, se espera que se de marcha al ciclo positivo que constituye el objetivo superior.

8.3 Sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

Aquí proponemos de manera concreta el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía que constituye el objetivo de los planes de acción, reflejando el esquema del proyecto piloto y la lección adquirida de su ejecución.

8.3.1 Proceso de selección

El proceso de selección de consultores que se registren consta de 4 etapas indicadas en la Figura 8-4, desde la evaluación de documentos hasta el segundo examen escrito (descriptivo). Para determinar si el aspirante aprueba o no, se toman las calificaciones de cada etapa y se multiplican por la ponderación indicada en la Tabla 8-1 para calcular finalmente los puntos totales de cada aspirante. Este método se había experimentado en el proyecto piloto.

Con base en la experiencia adquirida en el proyecto piloto, la línea para determinar si el aspirante aprueba o no se definirá a un nivel entre 60 y 70 puntos totales. Cabe mencionar que en el Capítulo 7 explicamos la razón del cálculo ponderado de la calificación de cada etapa.

Figura 8-4 Proceso de selección de consultores para ser registrados en la Secretaría de Economía



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Tabla 8-1 Ponderación en cada etapa de la selección

Evaluación de documentos	1er examen escrito	Examen de la entrevista	2ndo examen escrito	Total
20%	30%	20%	30%	100%

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Según la lección adquirida del proyecto piloto, en la calificación del examen de la entrevista, la capacitación por clases teóricas y el segundo examen escrito se genera una mayor carga operativa en comparación con la evaluación de documentos y la calificación del primer examen escrito. Por lo tanto, con el propósito de reducir el presupuesto para su ejecución, proponemos el siguiente método para la implementación a toda escala.

“En vez de aceptar a todos los aspirantes hasta la última etapa que es el segundo examen escrito, una vez que se termine la evaluación de documentos, el primer examen escrito y su calificación, se extraerán y se reprobarán aquellos aspirantes que no tengan la posibilidad de alcanzar el nivel de aprobación en puntos totales aún suponiendo que obtuvieran la calificación máxima en el siguiente examen de la entrevista y el segundo examen escrito.”

(1) Evaluación de documentos

Se exige a los aspirantes la entrega por correo electrónico de documentos determinados. En la evaluación de los mismos se calificarán con base en los criterios (Tabla 8-2) utilizados en el proyecto piloto. La calificación final de la evaluación de documentos se determina con la suma de puntos obtenidos en cada uno de los conceptos de calificación y no hay conceptos obligatorios.

Tabla 8-2 Criterios de calificación en la evaluación de documentos

Concepto de la calificación		Criterios de la calificación		Puntos asignados
Experiencia				68 puntos
1	Experiencia como consultor	Hasta 5 años	25 puntos	40 puntos
		Entre 6 y 10 años	30 puntos	
		Más de 11 años	40 puntos	
2	Resultados exitosos (Se declaran algunos contactos de referencia con las empresas donde obtuvo ciertos resultados.)	Un caso	6 puntos	18 puntos
		Dos casos	12 puntos	
		Tres casos	18 puntos	
3	Experiencia laboral en alguna empresa	No importa la antigüedad si tiene alguna experiencia.		5 puntos
4	Experiencia como instructor de cursos de capacitación	No importa la antigüedad si tiene alguna experiencia.		5 puntos
Historia académica				32 puntos
5	Licenciatura	En caso de haber obtenido el título. (Debe demostrarlo)		15 puntos
6	Maestría	En caso de haber obtenido el título. (Debe demostrarlo)		2 puntos
7	Doctorado	En caso de haber obtenido el título. (Debe demostrarlo)		2 puntos
8	Antecedentes de asistir a algún curso de diplomado	No importan las horas si terminó algún curso.		3 puntos
9	Antecedentes de asistir a alguna capacitación de la materia relacionada.	No importan las horas si terminó alguna capacitación.		3 puntos
10	Idioma	En caso de tener un dominio del 50%.		2 puntos
11	Título y certificación	En caso de haber obtenido algo en materia de consultoría.		5 puntos

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

(2) Primer examen escrito (de opción múltiple)

Se trata de un examen colectivo que se realiza en un salón, con el objetivo de evaluar el nivel de dominio de conocimientos teóricos fundamentales que se deben tener como consultor para las PyMEs.

Las asignaturas y el contenido y nivel de las preguntas se sujetarán a los materiales didácticos

² Diplomado

disponibles al público que se mencionan posteriormente. Como se realizó en el proyecto piloto, el examen consta de 11 asignaturas con 10 preguntas de cada una, o sea, un total de 110 preguntas y la duración del examen será de 150 minutos.

Este examen tiene como objetivo seleccionar a consultores para las PyMEs que sean generalistas con conocimientos y experiencia de por lo menos cierto nivel en todos los aspectos de la administración de las PyMEs. Por lo que en el examen escrito de opción múltiple se establece como requisito obtener por lo menos cierto número de puntos en todas las asignaturas. Cabe mencionar que en el proyecto piloto, previamente no se sabía el nivel de dificultad de cada pregunta y se seleccionaron al azar 10 preguntas de cada asignatura para un total de 110 preguntas. Es decir, el nivel de dificultad de cada asignatura resultó variable y no se pudo establecer una línea de aprobación común para todas las asignaturas. Por lo que solamente cuando un aspirante obtuvo cero puntos en alguna de las asignaturas, inmediatamente se le calificó como reprobado.

En el proyecto piloto, se dividieron los aspirantes en 3 grupos y se utilizaron 3 juegos de 110 preguntas. El porcentaje de respuestas correctas de cada pregunta que se obtuvo como resultado de este examen será un indicador del nivel de dificultad de las respectivas preguntas. Con base en este indicador, en la implementación de toda escala de la selección se podrá nivelar el grado de dificultad de las preguntas de cada asignatura seleccionando en todas las asignaturas 10 preguntas que por ejemplo consistan de 3 preguntas difíciles, 4 normales y 3 fáciles. Una vez que se logre nivelar el nivel de dificultad, se establece la línea de aprobación de cada asignatura, por ejemplo, el 40% ó más de manera unificada.

(3) Examen de la entrevista

Tiene como objetivo evaluar las aptitudes del consultor, enfocándose principalmente en su capacidad de comunicación y de autoexpresión que es indispensable para un consultor.

En la Tabla 8-3 se indica la guía de la entrevista con base en la experiencia adquirida en el proyecto piloto donde se implementó la entrevista por primera vez. Entre los aspirantes sujetos al

examen de la entrevista hay algunos que tienen experiencia como consultor y otros que no la tienen. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que la experiencia en sí es un concepto de calificación en la evaluación de documentos y no lo es en el examen de la entrevista. En el proceso del examen de la entrevista, si se confirma algún error o deficiencia en los documentos entregados, se reflejará en el resultado de la evaluación de documentos.

Tabla 8-3 Guía de la entrevista

1. Preparación previa a la entrevista	Con base en los documentos entregados, se repartirá previamente a los entrevistadores el perfil de cada aspirante.
2. Entrevistadores	La entrevista será realizada por un grupo de 3 ó más entrevistadores. El grupo de entrevistadores se forma combinando a personas que tienen experiencia como consultores, otras que tienen conocimientos sobre las PyMEs, y además a los expertos en la calificación de entrevistas. Desde el punto de vista de la certificación por terceros, no se incluirá al personal de la Secretaría de Economía.
3. Duración de la entrevista	Aproximadamente será de 15 a 20 minutos por aspirante.
4. Conceptos de calificación	<ul style="list-style-type: none"> a. Actualización y desarrollo personal del candidato b. Conocimientos de la situación real, retos y alternativas de las PyMEs c. Contextualización y enfoque sistémico d. Cultura empresarial y actitud hacia los empresarios y emprendedores e. Capacidad de implantación, articulación y transformación
5. Preguntas	Previamente se llegará a un acuerdo sobre las preguntas estándares para cada uno de los conceptos a calificar.
6. Método de calificación	Se sumarán los puntos de calificación de 5 escalas otorgados por cada uno de los entrevistadores en los respectivos conceptos a calificar y se calculará calificación promedio.

(4) Examen escrito descriptivo

En el último día de la capacitación por clases teóricas se realizará un examen escrito descriptivo. Enfocándose en un caso concreto de las PyMEs se simula un caso y se les hace contestar en papel desde el diagnóstico de dicho caso hasta la definición de tareas pendientes; de esta manera se calificarán la amplitud y profundidad de conocimientos y su capacidad de aplicación a casos reales. Para poder calificar de manera imparcial, es necesario establecer previamente los criterios de

calificación lo más detallado que sea posible. El tiempo límite para contestar las preguntas será de 2 a 3 horas.

Con respecto a las preguntas, se pueden considerar las siguientes dos opciones. Cabe mencionar que en el proyecto piloto las preguntas tipo descriptivo fueron del tipo de la opción b.

- a. Con base en un caso de las empresas, se hacen 5 preguntas en total, cada una correspondiente a una de las 5 áreas de la capacitación por clases teóricas, a excepción de la sexta área “Habilidades de consultoría” de la capacitación por clases teóricas realizada antes del examen escrito descriptivo.
- b. Se hacen preguntas para diagnosticar y analizar de manera integral una empresa tomada como ejemplo.

A través del proyecto piloto hemos adquirido la lección de que con un solo caso de las empresas es difícil asegurar la exhaustividad de las áreas, la redacción de las preguntas influye mucho en las respuestas, etc. Para elaborar las preguntas en la implementación a toda escala, es necesario prepararse de manera prudente, estudiando la posibilidad de enfocarse en varios casos de empresas, o bien reuniendo y analizando antes de realizar el examen algunos ejemplos de respuestas de consultores que no sean aspirantes para buscar la forma de redacción precisa de las preguntas para evitar malentendidos, etc.

Desde luego, tomando en consideración el tiempo disponible para la calificación, se darán instrucciones solicitando se den respuestas lo más concretas que sea posible y a la vez desde el punto de vista de la eficiencia de la calificación se establecerá también un límite del número de palabras por respuesta. En el proyecto piloto la respuesta se escribió en papel, sin embargo, con el propósito de asegurar la imparcialidad, se recomienda permitir el uso de computadoras para responder el examen. Por lo menos dos calificadores calificarán el examen y se utilizará la calificación promedio de ambos para determinar finalmente si el aspirante aprueba o no.

(5) Exhaustividad del proceso de selección

En la Figura 6-2 del Capítulo 6, la Misión del Estudio propuso un mapa de requisitos de capacidades del consultor para las PyMEs como experto en la administración de las PyMEs. Ahí se divide la capacidad del consultor en habilidades prácticas, conocimientos teóricos y conductas/posturas, y se describe cada uno de ellos en 11 conceptos en total.

El proceso de selección que proponemos con 4 etapas desde la evaluación de documentos hasta el examen escrito descriptivo, es igual al método realizado en el proyecto piloto. Este proceso abarca de manera exhaustiva los 11 requisitos de las capacidades arriba mencionados que se necesitan para un consultor para las PyMEs, mismos que se han mencionado en el Capítulo 7.

8.3.2 Relaciones públicas y plan anual de ejecución de la selección

(1) Actividades de relaciones públicas

Se realizará permanentemente la publicidad del sistema a través de la página web de la Secretaría de Economía y sus delegaciones regionales. Además, se utilizarán para la publicidad del sistema las páginas web y los boletines periódicos de las asociaciones relacionadas con las empresas de consultoría, manufactura, comercio y servicios.

Se dará a conocer a los consultores y aspirantes a consultores que los consultores de todos los proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía deberán registrarse en la base maestra de datos de consultores para las PyMEs de dicha secretaría, así como el proceso de solicitud y evaluación para su registro.

(2) Plan anual de ejecución de la selección

En el proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA” realizado en el primer año, inicialmente se planeó realizar la capacitación en todos los estados; no obstante, según la situación de las solicitudes y la disponibilidad de lugares, en algunos estados se realizó la capacitación varias veces, mientras que hay otros casos en que se realizó en un lugar reuniendo a los participantes de diferentes estados.

Con base en este resultado, se recomienda definir un plan anual sobre la fecha y lugar de ejecución de la selección y publicarlo junto con la publicidad del sistema. De acuerdo con el plan anual de ejecución, la Secretaría de Economía coordinará las solicitudes correspondientes.

8.3.3 Base maestra de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía y su registro

(1) Base maestra de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

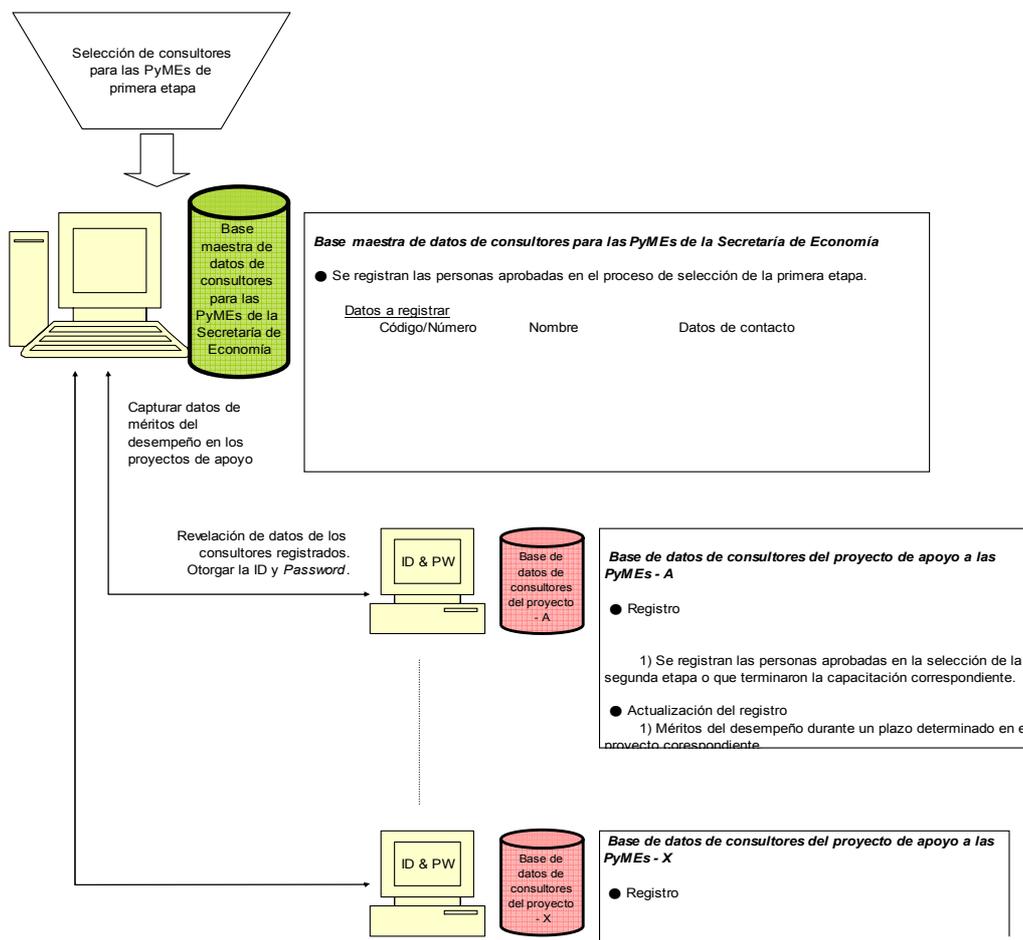
Los aspirantes aprobados en la selección de la primera etapa se registrarán como consultores para las PyMEs en la base maestra de datos de la Secretaría de Economía.

La base maestra de datos de consultores para las PyMEs administra de manera íntegra todos los datos tales como de la solicitud de registro de cada consultor registrado, historial del desempeño laboral en los proyectos de apoyo a las PyMEs administrados por la Secretaría de Economía y los resultados de su evaluación, etc.

A los consultores que se dedican a los proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía se les obliga primero a registrarse en la base maestra de datos. Una vez registrados, en cada proyecto de apoyo se aplicará a los consultores registrados en la base maestra de datos la selección de la segunda etapa o la capacitación, enfocándose en las técnicas y conocimientos específicos para los respectivos proyectos, y los consultores seleccionados para dedicarse al proyecto correspondiente se registrarán y administrarán en la base de datos del proyecto.

En la Figura 8-5 se muestra un esquema conceptual de la base maestra de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía y la base de datos de consultores de cada proyecto. El acceso a la base maestra de datos se limitará, aparte del administrador del sistema, a las personas responsables de cada proyecto de apoyo a las PyMEs, quienes se encuentran en la posición de emplear a los consultores registrados y se les otorga su propia identificación y *password*.

Figura 8-5 Esquema conceptual de las bases de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

(2) Sistema de actualización del registro

El registro en la base maestra de datos de consultores se actualizará cada determinado tiempo (2 ó 3 años después del registro) según los méritos del desempeño laboral incluyendo los resultados de su evaluación. Los méritos del desempeño laboral y los resultados de su evaluación se considerarán con los programas/proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía. El sistema de actualización del registro de consultores es común también en México como se puede observar en la Secretaría de Turismo. Con se muestra en la Figura 8-5, el administrador de los respectivos

proyectos de apoyo reportará los méritos del desempeño laboral para capturarse en la base maestra de datos.

Es necesario establecer los requisitos de actualización con base en el número de casos laborales, su duración y los resultados de evaluación laboral de acuerdo con el contenido de diferentes proyectos de apoyo. En los resultados de evaluación laboral, se dará mayor importancia a la evaluación realizada por la empresa beneficiaria de la consultoría. También se deben tomar en consideración los méritos obtenidos como instructor de cursos de capacitación o de seminarios. En la Tabla 8-4 se muestra una propuesta de los requisitos de actualización del registro. Proponemos el método donde los méritos obtenidos durante el plazo correspondiente se acumulan en puntos y se otorga el permiso de actualización según los puntos totales obtenidos durante dicho plazo.

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

Concepto de los requisitos de actualización	Ponderación	Puntos que se deben tomar en consideración como requisitos de actualización
Diagnóstico y asesoría de las empresas	1	Días totales en que se ha dedicado al diagnóstico y asesoría de las empresas. Se ajustarán según los resultados de evaluación laboral con base en el criterio establecido en el proyecto correspondiente.
Servicios de ventanilla	0.4	Días totales en que se ha dedicado a los servicios de ventanilla.
Méritos como instructor de cursos de capacitación	0.8	Días totales del curso de capacitación donde ha desempeñado el cargo de instructor.

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

Los consultores adquieren las técnicas y conocimientos más novedosos con sus propios esfuerzos de autoayuda y a la vez con la obtención y registro de alguna certificación ganan oportunidades de trabajo y acumulan sus experiencias laborales a través del lugar de trabajo. En este mismo lugar laboral de consultoría, se puede esperar que mantengan y mejoren su calidad como consultor. La actualización del registro tiene como objetivo excluir a aquellos consultores nominales que no se dedican al trabajo y asegurar el mantenimiento y mejora de la calidad de los consultores registrados.

Cabe mencionar que para la actualización será obligada la participación en un programa de

capacitación para actualizarse con duración de uno o dos días. Como temas de la capacitación se tratarán nuevos conocimientos técnicos, la situación en los últimos días en torno al sector, la información de las políticas y programas más nuevos para el apoyo a las PyMEs, entre otros; y a la vez, será efectivo organizar un seminario con el propósito de compartir las experiencias entre los consultores.

Con respecto a la base de datos de consultores de cada proyecto de apoyo, de acuerdo con los requisitos de selección y registro que se determinan según el contenido y el objetivo del proyecto, se definirán las necesidades del sistema de actualización y en su caso los requisitos de actualización.

8.3.4 Formación de consultores para las PyMEs

A los consultores de proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía se les obliga a registrarse en la base maestra de datos, lo cual significa a la vez asegurar a los consultores registrados cierta oportunidad de trabajo. Esto servirá de incentivo para los aspirantes a consultores y como resultado conducirá a la formación de los mismos.

Aunado a lo anterior, en el sistema propuesto se adopta el siguiente mecanismo para la formación de consultores para las PyMEs.

(1) Disponibilidad pública de materiales didácticos

Se preparan materiales didácticos estándares que abarcan los conocimientos necesarios para un consultor para las PyMEs y se hacen públicos en la página web para que los interesados puedan descargarlos cuando quieran para su estudio. Con este método ya están abiertos al público los materiales didácticos de conocimiento teórico (Tabla 8-5) que hemos revisado con la Secretaría de Economía durante el presente Estudio. En el proyecto piloto la descarga de materiales didácticos se permitió solamente a los aspirantes, sin embargo, la disponibilidad pública de los mismos ayudará a presentar los requisitos para ser un consultor para las PyMEs que espera la Secretaría de Economía y servirán como guía de estudio para futuros interesados en solicitar el registro. La disponibilidad al

público general sin limitar el acceso contribuirá a la formación de consultores.

Las preguntas del examen escrito de opción múltiple que se realiza en la selección de la primera etapa para el registro en la base maestra de datos se elaborarán con base en el contenido de estos materiales didácticos.

Tabla 8-5 Materiales didácticos de conocimientos teóricos

Módulos	Título	Número de páginas
Módulo 1	Habilidades del consultor	78
Módulo 2	Administración	81
Módulo 3	Administración de recursos humanos	70
Módulo 4.1	Operaciones del sector de manufactura	142
Módulo 4.2	Operaciones del sector comercio	64
Módulo 4.3	Operaciones del sector servicio	20
Módulo 5	Innovación	47
Módulo 6	Mercadotecnia	119
Módulo 7	Contabilidad y finanzas	77
Módulo 8	Asuntos jurídicos y legales	58
Módulo 9	Sistemas de información	47

Fuente: Elaborado por el Comité de Selección de Consultores y la Misión del Estudio

(2) Capacitación por clases teóricas

Se trata de la capacitación donde se imparten clases teóricas a los aspirantes, la cual se implementa después del examen de la entrevista en el proceso de selección de la primera etapa.

Se supone que la mayor parte de los aspirantes a la selección ya tienen experiencia laboral como consultores especializados en alguna área específica. Para que estos aspirantes sean registrados como consultores para las PyMEs generalistas, esta capacitación por clases teóricas tiene como objetivo que cada aspirante refuerce los conocimientos de aquellas áreas que no sean de su especialidad y además buscar la estandarización de conocimientos de los consultores registrados y su nivel.

En la Tabla 8-6 se muestra la lista de capacitación por clases teóricas realizada en el proyecto piloto que puede servir de ejemplo. Consta de 6 clases y cada clase dura 5 horas; igual que en el proyecto piloto serán obligatorias todas las asignaturas para todos los participantes. Tomando en consideración la carga que se genera tanto en su operación como por parte de los participantes, se puede decir que es apropiado que la capacitación tenga una duración de una semana como se realizó en el proyecto piloto. Los instructores elaborarán materiales didácticos para la capacitación por clases teóricas con base en los materiales didácticos de conocimientos teóricos que están disponibles al público; sin embargo, su contenido estará constituido por casos de estudio que se enfocan en algunos casos concretos de consultoría.

Tabla 8-6 Lista de capacitación por clases teóricas

Clase teórica -1	Administración y aspectos legales
Clase teórica -2	Administración de recursos humanos
Clase teórica -3	Operaciones de los sectores de manufactura, comercio y servicios
Clase teórica -4	Contabilidad y finanzas
Clase teórica -5	Mercadotecnia e innovación
Clase teórica -6	Habilidades del consultor

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

(3) Consultor *junior* para las PyMEs

En el presente sistema, aquellos aspirantes a la selección de la primera etapa que no tienen experiencia como consultores pero que son reconocidos por los conocimientos y aptitudes que poseen a un nivel base determinado, serán registrados en la base maestra de datos como consultores *junior*. El criterio de la selección de consultor *junior* será el mismo que se utilizó en el proyecto piloto y se basa en el siguiente proceso.

En la evaluación de documentos de la selección de la primera etapa, se califica cada aspirante aplicando los criterios de calificación que se muestran en la Tabla 8-2, pero esa calificación únicamente no reprobará a nadie. En la suma de los puntos obtenidos en “Experiencia como consultor” y “Resultados exitosos como consultor”, los aspirantes que saquen 36 puntos o más de

un máximo de 58 serán calificados como candidatos al registro de consultor *senior*, y los que saquen menos de 36 como candidatos al registro de consultor *junior*.

Después de la evaluación de documentos, tanto los candidatos del registro de consultor *senior* como los candidatos al registro de consultor *junior* avanzan de misma manera al primer examen escrito (de opción múltiple), al examen de la entrevista, a la capacitación por clases teóricas y al segundo examen escrito (descriptivo). Por último, la calificación de cada etapa se multiplica por la ponderación indicada en la Tabla 8-1 para calcular los puntos totales y con base en la línea de aprobación se determina si el aspirante aprueba o no. Los candidatos al registro de consultor *senior* y *junior* que aprueben serán registrados en la base maestra de datos como consultores *senior* y *junior*, respectivamente.

Cabe mencionar que para evitar que los candidatos al registro de consultor *junior* tengan desventajas en la determinación final de la aprobación antes mencionada, para determinar su calificación de la evaluación de documentos recibirán, por conveniencia, 35 puntos de manera unificada como la suma de los puntos asignados en “Experiencia como consultor” y “Resultados exitosos”.

El sistema de registro de consultor *junior* tiene como objetivo dar a los consultores *junior* registrados oportunidades para acumular la experiencia laboral como consultor que les hace falta, utilizando las oportunidades de diferentes proyectos de apoyo a las PyMEs que se realizan con el presupuesto de la Secretaría de Economía, y así formar más consultores.

Por regla general, un consultor *junior* siempre se dedicará al trabajo como asistente de un consultor *senior* y bajo su supervisión. Se establecerán criterios para que el consultor *junior* ascienda a consultor *senior*, tomando en consideración el número de casos desempeñados, la evaluación por parte del consultor *senior* que es su supervisor y de la empresa beneficiaria, etc.

(4) Promoción de los programas de formación de consultores administrados por organismos externos

Paralelamente con la promoción del sistema de registro, la Secretaría de Economía promoverá la oferta de diversos programas de formación de consultores administrados por organismos externos, combinados con el sistema de registro. Para un programa de formación, se pueden suponer las siguientes 2 formas:

- a. En el proyecto piloto, se realizó un programa consignando a los consultores privados con el cargo de instructor de cada asignatura de la capacitación por clases teóricas de una semana. Esta capacitación por clases teóricas se encargará de manera íntegra a un organismo externo.
- b. Con el propósito de prepararse para el primer examen escrito (de opción múltiple), por regla general los aspirantes aprenden por sí solos utilizando los materiales didácticos disponibles al público y luego se presentan al examen. Una vez que se establezca el sistema, en vez del autoaprendizaje antes mencionado se realizará un programa de formación que permite corresponder a la demanda de la capacitación por clases teóricas.

Existen muchas universidades que ya cuentan con algunos programas de capacitación dirigidos a los profesionales que no pertenecen a sus respectivas universidades, por lo que se podrá combinar con estos programas existentes.

Como una de las posibilidades se puede considerar que los organismos externos representan de manera íntegra las operaciones del proceso de selección de la primera etapa desde la evaluación de documentos, el primer examen escrito (de opción múltiple), la capacitación por clases teóricas y hasta el segundo examen escrito (descriptivo), por medio de integrar los exámenes escritos en los programas administrados por organismos externos, y la Secretaría de Economía solamente aplica el examen de la entrevista a quienes terminaron el estudio del programa para registrarlos en la base maestra de datos, aunque se necesitará la revisión y acreditación del comité técnico que opera el sistema que se menciona posteriormente. La Secretaría de Economía apoyará activamente estos programas de capacitación representados por organismos externos, mediante algunas disposiciones como subsidios para una parte de los gastos administrativos.

8.3.5 Operación del sistema

El presente sistema, como un programa administrado directamente por la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía, se implementará no con el presupuesto de un solo año fiscal para costos operativos sino con el presupuesto estándar de la Secretaría de Economía igual que el presupuesto para costos administrativos. Incluso, actualmente hay algunos ejemplos de los programas administrados directamente por dicha Subsecretaría tales como Centro de Atención Empresarial México Emprende³, Mi Tortilla⁴, Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)⁵, etc.

La operación del programa se realizará continuamente, bajo un plan a mediano y largo plazo, por un comité operativo formado principalmente por el personal interno y permanente de la Secretaría de Economía, aunque algunas veces una parte de las operaciones se pueden comisionar a organismos externos.

Los trabajos del comité se dividen en 2 tipos: el trabajo práctico de relaciones públicas del sistema, convocatoria y registro de consultores, y el trabajo de desarrollo y revisión de diferentes instrumentos de evaluación, selección y examen, etc. El primero será realizado por el personal interno de la Secretaría de Economía, pero para el segundo será necesario establecer un comité técnico. Por otra parte, el comité técnico debe contar con la especialidad necesaria para el fomento de las PyMEs y la consultoría de las mismas, y además debe tener la autoridad de la Secretaría de Economía tomando en consideración de manera equitativa diferentes proyectos de apoyo. Se formará por miembros procedentes de consultores privados, universidades, asociaciones empresariales, etc. Como tomamos en consideración, la evaluación del comité técnico es una disposición para preparar la futura certificación mediante terceros.

En la Tabla 8-7 se clasifican los trabajos permanentes que se suponen del comité operativo.

³ Centro de Atención Empresarial México Emprende

⁴ Programa Nacional de Modernización de la Industria de la Masa y la Tortilla (Mi Tortilla)

⁵ Sistema de Información Empresarial Mexicano

Tabla 8-7 Trabajos del Comité Operativo del sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

Trabajo	Descripción
Definición del plan anual de convocatoria y selección	Con base en el número esperado de consultores registrados y la estimación del número de aspirantes, se define un plan anual de convocatoria y selección de consultores, incluyendo la fecha y lugar de ejecución. En cuanto al lugar de ejecución, se puede considerar el uso de las delegaciones regionales de la Secretaría de Economía, y además las instalaciones de alguna asociación empresarial o universidad bajo un contrato de largo plazo.
Aseguramiento del presupuesto	Asegura el fondo operativo como presupuesto estándar de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía.
Relaciones públicas del sistema	Publica permanentemente la información pública del sistema en la página web y en los boletines de la Secretaría de Economía y asociaciones empresariales (CANACINTRA, CANACO, CNEC, etc.).
Convocatoria de consultores	Publica ampliamente el plan anual de convocatoria y selección para reclutar aspirantes. Todas las operaciones relacionadas con la solicitud se realizan por correo electrónico, incluyendo el envío de documentos necesarios para la selección.
Comité técnico	El comité técnico realiza la selección de consultores de la primera etapa, la evaluación para el registro en la base de datos incluyendo su actualización y la evaluación para el ascenso de consultores <i>junior</i> , y además se encarga de los siguientes trabajos: <ul style="list-style-type: none"> • Mejora del proceso de selección tomando en consideración comentarios de los aspirantes, sugerencias por parte de nuevos proyectos de apoyo, etc. • Revisión de los criterios para la selección por documentos (<i>senior</i> y <i>junior</i>). • Revisión de materiales didácticos, cuando sea necesario, incluyendo la adición de nueva información • Elaboración y selección de preguntas del examen escrito de opción múltiple y del descriptivo. • Definición de la norma de calificación del examen descriptivo y su calificación. • Revisión de la guía de la entrevista. • Nombramiento de los entrevistadores. • Mejora del método de capacitación por clases teóricas y asignación de instructores u organismos ejecutores comisionados. • Definición de los requisitos de actualización del registro y su evaluación. • Evaluación y acreditación de los programas de formación de consultores administrados por organismos externos.
Registro de consultores	Registra en la base maestra de datos a los aspirantes aprobados de la selección de la primera etapa (<i>senior</i> y <i>junior</i>).
Administración de la base de datos	Administra la base maestra de datos de consultores y a la vez estructura y mantiene el vínculo disponible con la base de datos de consultores de proyectos individuales que construye cada uno de los proyectos de apoyo.
Actualización del registro	Realiza la actualización del registro de conformidad con los requisitos de actualización del registro.

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

8.4 Planes de acción para construir el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía

Suponiendo que después de concluir el presente Estudio, en 2 años la Secretaría de Economía construya y ponga en marcha el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs que proponemos en el inciso 8.3, aquí proponemos ante la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía los planes de acción para tal efecto.

8.4.1 Planes de acción

(1) Primer año después de concluir el presente Estudio

Durante el primer año, con el propósito de dar prioridad a la acumulación de resultados para alcanzar las metas, primero bajo la iniciativa de la Dirección de Capacitación y Consultoría⁶ que es la contraparte (CP) del presente Estudio, se realizará a nivel nacional el esquema de la selección de consultores para las PyMEs de la primera etapa que se experimentó en el proyecto piloto. Hay muchas personas que no pudieron participar en el proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA” del primer año aunque lo deseaban, así como otras muchas que participaron en el proyecto piloto y desean seguir participando en los Cursos de Capacitación Presenciales sobre la mejora empresarial con “Metodología JICA”. Es muy importante continuar su ejecución sin intervalos y es más factible lograrlo mediante iniciativa de la Dirección de Capacitación y Consultoría. Mientras tanto, se intentará formar un consenso dentro de la Secretaría de Economía y se preparará para que la Secretaría de Economía ejecute la implementación a toda escala durante el segundo año.

Plan de acción 1-1

Realizar a nivel nacional el esquema de la selección de consultores para las PyMEs de la primera etapa bajo la iniciativa de la Dirección de Capacitación y Consultoría y construir la base maestra de datos de consultores.

Plan de acción 1-2

Formar un consenso entre diferentes direcciones de la Secretaría

⁶ Dirección de Capacitación y Consultoría

de Economía para la construcción del sistema y asegurar el presupuesto estándar para la operación del mismo.

Plan de acción 1-3

Crear el comité operativo que se forma por el personal interno de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa y el comité técnico.

(2) Segundo año después de concluir el presente Estudio

En el segundo año, con el presupuesto estándar de la Secretaría de Economía el comité operativo formado por el personal interno de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa operará el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs. Con esto la Secretaría de Economía implementará el sistema a toda escala.

Plan de acción 2-1

Implementar a toda escala el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs con el presupuesto estándar de la Secretaría de Economía y con la iniciativa del comité operativo.

Plan de acción 2-2

Promover los programas de formación de consultores para las PyMEs administrados por organismos externos.

8.4.2 Actividades de cada plan de acción y resultados esperados

(1) Plan de acción 1-1 Realizar a nivel nacional el esquema de la selección de consultores para las PyMEs de la primera etapa bajo la iniciativa de la Dirección de Capacitación y Consultoría y construir la base maestra de datos de consultores.

Tabla 8-8 Plan de Acción 1-1

Dirección/organismo ejecutor	Dirección de Capacitación y Consultoría, Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Dirección de Capacitación y Consultoría realizará continuamente el proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA” iniciado desde 2008 con el presupuesto del FONDO PYME; sin embargo, la primera parte del proyecto que corresponde al proceso previo a los Cursos de Capacitación Presenciales sobre la mejora empresarial con “Metodología JICA⁷”, se independizará como selección de consultores de la primera etapa para construir la base maestra de datos de consultores para las PyMEs que se comparte dentro de la Secretaría de Economía. Los Cursos de Capacitación Presenciales con “Metodología JICA” se categorizan como selección de la segunda etapa que se menciona en el inciso 8.2.1. 2. La selección de la primera etapa se sujetará al proceso mencionado en el inciso 8.3.1 con base en el proyecto piloto. 3. Igual que en el proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA”, la operación se encargará continuamente al organismo intermediario COPARMEX y al Comité de Selección de Consultores que operó el proyecto piloto con la Misión de estudio. 4. La COPARMEX y el Comité de Selección de Consultores realizarán la revisión y mejora de los materiales didácticos, incluyendo los instrumentos de evaluación y los criterios del examen. 5. Construirá la base maestra de datos de consultores para las PyMEs y registrará los aprobados de la selección de la primera etapa clasificándolos como consultores <i>junior</i> y <i>senior</i>. 6. La meta será registrar un total de 500 nuevos consultores (<i>senior</i> y <i>junior</i>).
Puntos a considerar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con base en los resultados obtenidos del proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA” del primer año, se elabora un plan anual de ejecución de la selección. 2. Por regla general, se cobrará a los aspirantes a la selección una cuota de participación y su cantidad se determinará tomando como referencia la mitad de los gastos reales incluyendo el pago a los expertos externos. 3. Los consultores registrados en el proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA” del primer año serán registrados automáticamente en la base maestra de datos. 4. Los aprobados en el proyecto piloto también serán registrados en la base maestra de datos. 5. La Dirección de Capacitación y Consultoría seguirá realizando el programa “Consultoría de Administración Empresarial de PyME con Metodología JICA”, ofreciendo oportunidades laborales para los consultores registrados. En el programa “Consultoría de Administración Empresarial de PyME con Metodología JICA”, se promoverá activamente el empleo de consultores <i>junior</i> registrados.
Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se establece firmemente el proceso de selección de consultores para las PyMEs de la primera

⁷ Véase el Capítulo 4, inciso 4.2.4.

esperados	<p>etapa y se mejora y acumula el <i>know-how</i> operativo y los instrumentos de evaluación.</p> <p>2. Se construye la base maestra de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía y se inicia su operación.</p> <p>3. Se empieza a establecer firmemente del sistema de registro de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.</p>																														
Presupuesto	<p>1. Condiciones previas</p> <p>Meta: Registrar anualmente a 500 consultores para las PyMEs</p> <p>Índice de aprobación: 40%</p> <p>Número de aspirantes al registro: 1,250 personas</p> <p>Número aceptable en un curso de selección: 90 personas</p> <p>Frecuencia de la ejecución de cursos de selección en un año: 14 veces</p> <p>Trabajos encargados por la Secretaría de Economía:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Actividades de relaciones públicas 2) Evaluación de documentos 3) Calificación del primer examen escrito 4) Calificación final de los aspirantes 5) Logística para los cursos de selección 6) Registro de consultores y administración de la base de datos <p>2. Presupuesto anual para la ejecución: <u>617,600 USD</u></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Desglose</td> <td style="width: 60%;">Revisión de libros de texto</td> <td style="width: 15%; text-align: right;">400 USD x 18 personas/día =</td> <td style="width: 10%; text-align: right;">7,200 USD</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Costo de la ejecución de los cursos de selección</td> <td style="text-align: right;">39,600 USD x 14 veces =</td> <td style="text-align: right;">554,400 USD</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Reserva (10%)</td> <td></td> <td style="text-align: right;">56,000 USD</td> </tr> </table> <p>3. Detalles del costo de ejecución de los cursos de selección</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Costo de la sala</td> <td style="width: 20%; text-align: right;">4,000 USD</td> </tr> <tr> <td>Elaboración y selección de preguntas del primer examen escrito</td> <td style="text-align: right;">400 USD x 12 personas/día = 4,800 USD</td> </tr> <tr> <td>Elaboración del guía de la entrevista y de preguntas del segundo examen escrito</td> <td style="text-align: right;">400 USD x 6 personas/día = 2,400 USD</td> </tr> <tr> <td>Ejecución del examen de la entrevista</td> <td style="text-align: right;">400 USD x 18 personas/día = 7,200 USD</td> </tr> <tr> <td>Calificación de la entrevista</td> <td style="text-align: right;">400 USD x 2 personas/día = 800 USD</td> </tr> <tr> <td>Instructor de los cursos de capacitación</td> <td style="text-align: right;">400 USD x 26 personas/día = 10,400 USD</td> </tr> <tr> <td>Calificación del segundo examen escrito</td> <td style="text-align: right;">400 USD x 4 personas/día = 1,600 USD</td> </tr> <tr> <td>Viáticos, salarios y costos de hospedaje</td> <td style="text-align: right;">8,400 USD</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Total</td> <td style="text-align: right;">39,600 USD</td> </tr> </table>	Desglose	Revisión de libros de texto	400 USD x 18 personas/día =	7,200 USD		Costo de la ejecución de los cursos de selección	39,600 USD x 14 veces =	554,400 USD		Reserva (10%)		56,000 USD	Costo de la sala	4,000 USD	Elaboración y selección de preguntas del primer examen escrito	400 USD x 12 personas/día = 4,800 USD	Elaboración del guía de la entrevista y de preguntas del segundo examen escrito	400 USD x 6 personas/día = 2,400 USD	Ejecución del examen de la entrevista	400 USD x 18 personas/día = 7,200 USD	Calificación de la entrevista	400 USD x 2 personas/día = 800 USD	Instructor de los cursos de capacitación	400 USD x 26 personas/día = 10,400 USD	Calificación del segundo examen escrito	400 USD x 4 personas/día = 1,600 USD	Viáticos, salarios y costos de hospedaje	8,400 USD	Total	39,600 USD
Desglose	Revisión de libros de texto	400 USD x 18 personas/día =	7,200 USD																												
	Costo de la ejecución de los cursos de selección	39,600 USD x 14 veces =	554,400 USD																												
	Reserva (10%)		56,000 USD																												
Costo de la sala	4,000 USD																														
Elaboración y selección de preguntas del primer examen escrito	400 USD x 12 personas/día = 4,800 USD																														
Elaboración del guía de la entrevista y de preguntas del segundo examen escrito	400 USD x 6 personas/día = 2,400 USD																														
Ejecución del examen de la entrevista	400 USD x 18 personas/día = 7,200 USD																														
Calificación de la entrevista	400 USD x 2 personas/día = 800 USD																														
Instructor de los cursos de capacitación	400 USD x 26 personas/día = 10,400 USD																														
Calificación del segundo examen escrito	400 USD x 4 personas/día = 1,600 USD																														
Viáticos, salarios y costos de hospedaje	8,400 USD																														
Total	39,600 USD																														

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

- (2) Plan de acción 1-2 Formar un consenso entre diferentes direcciones de la Secretaría de Economía para la construcción del sistema y asegurar el presupuesto estándar para la operación del mismo.

Tabla 8-9 Plan de acción 1-2

Dirección/organismo ejecutor	Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía Dirección de Capacitación y Consultoría, Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica, Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunirá a personas responsables de otras direcciones de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa para explicar el objetivo del nuevo sistema, su efecto y operación, y formará un consenso para establecer el nuevo sistema. La selección y el registro de consultores que se está realizando actualmente en diferentes proyectos se categorizará como la selección de la segunda etapa en el nuevo sistema. 2. Invitará a los consultores que se dedican actualmente a diferentes proyectos para que participen en la selección de la primera etapa. 3. Con el propósito de prepararse para la implementación a toda escala del próximo año fiscal, asegurará el presupuesto estándar de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía.
Puntos a considerar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con motivo del establecimiento del nuevo sistema, se tomarán en consideración algunas disposiciones preferentes (registro de vía rápida) para que los consultores en servicio activo sean registrados en la base maestra de datos. 2. Se permitirá el acceso abierto a la base maestra de datos de consultores registrados a otros proyectos de apoyo para promover su uso. 3. Igualmente se invitará a aquellos consultores registrados en la base de datos de diferentes asociaciones empresariales para que participen en la discusión sobre las disposiciones preferentes.
Resultados esperados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Está listo para implementar a toda escala a partir del segundo año el sistema administrado por la Secretaría de Economía.

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

- (3) Plan de acción 1-3 Crear el comité operativo que se forma por el personal interno de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa y el comité técnico.

Tabla 8-10 Plan de acción 1-3

Dirección/organismo ejecutor	Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa organizará un comité operativo del sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs. Este comité será formado por el personal (2 ó 3 personas) y un encargado de la operación de la base de datos, y la persona responsable será alguien del personal interno de la Subsecretaría. 2. El comité operativo tomará posesión del cargo de la Dirección de Capacitación y Consultoría con respecto al trabajo operativo del sistema y la base de datos. 3. El comité operativo sostendrá periódicamente una reunión con los encargados de los diferentes proyectos de apoyo y discutirá y tomará decisiones sobre la transición del registro de los consultores en servicio activo de sus respectivos proyectos de apoyo al nuevo sistema. 4. El comité operativo creará oficialmente un comité técnico formado por algunos expertos externos. 5. El comité técnico empezará el estudio y discusión de los detalles del proceso de selección, sistema de actualización del registro con base en los méritos del desempeño laboral, requisitos para que los consultores <i>junior</i> se dediquen al trabajo y asciendan a consultor <i>senior</i>, etc.
Puntos a considerar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tanto el comité operativo como el comité técnico se constituirán bajo control directo de la Subsecretaría. 2. Aparte de consolidar la especialidad, es importante establecer y operar una estructura que refleje de manera equitativa las opiniones de diferentes direcciones.
Resultados esperados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se precisan los detalles del sistema y el proceso de selección que se obtuvo mediante el consenso con las diferentes direcciones de la Secretaría de Economía y el sistema administrado por la Secretaría de Economía está listo para implementarse a toda escala a partir del segundo año.

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

- (4) Plan de acción 2-1 Implementar a toda escala el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs con el presupuesto estándar de la Secretaría de Economía y con la iniciativa del comité operativo.

Tabla 8-11 Plan de acción 2-1

Dirección/organismo ejecutor	Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciará e implementará a toda escala el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía. 2. Realizará de manera exhaustiva las actividades de relaciones públicas del sistema hacia el gobierno, sector privado y organismos relacionados incluyendo las universidades. 3. Obligará a los consultores que se dedican a los proyectos de apoyo a las PyMEs administrados por la Secretaría de Economía a registrarse en la base maestra de datos de consultores para las PyMEs.
Puntos a considerar	<ol style="list-style-type: none"> 1. La ineficiencia del sistema se puede mejorar poco a poco continuando su operación. Se debe dar mayor importancia a la continuación del sistema, tomando en cuenta la retroalimentación de parte de las empresas beneficiarias del sistema y el sector privado incluyendo a los consultores.
Resultados esperados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se asegura la calidad de los consultores que se dedican a los proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía y aumenta la demanda de proyectos de apoyo y de consultores por parte de las MiPyMEs. 2. Se da a conocer al público el proceso de selección y se conocen ampliamente los requisitos de las capacidades necesarias para ser consultor para las PyMEs, y se consolida una base para establecer el sistema de certificación nacional de consultor para las PyMEs. 3. Aumenta la motivación de los aspirantes a consultores para las PyMEs y la demanda de programas de formación. 4. Se mejora la calidad y cantidad de consultores para las PyMEs.

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

- (5) Plan de acción 2-2 Promover los programas de formación de consultores para las PyMEs administrados por organismos externos.

Tabla 8-12 Plan de acción 2-2

Dirección/organismo ejecutor	Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, Secretaría de Economía
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se dará a conocer a las asociaciones empresariales y universidades los detalles del proceso de selección para fomentar que establezcan sus programas de formación. 2. Primero se seleccionará un organismo que demuestre gran interés y se establecerá con el comité técnico su plan de estudios y el método de evaluación. 3. La Secretaría de Economía acreditará dicho programa de formación y otorgará una disposición preferente para que las personas que terminen el estudio del programa sean registrados en la base maestra de datos. 4. El comité técnico elaborará y dará a conocer al público las normas de acreditación del programa de formación.
Puntos a considerar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es necesario apurar la primera acreditación del programa. Entre los sub-miembros del Comité de Selección de Consultores del proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA”, ya existe una institución educacional que manifiesta su interés por abrir un programa de formación y ésta puede ser el primer candidato a institución de formación acreditada.
Resultados esperados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se construye un régimen de operación del sistema involucrando las instituciones y programas externos de formación y se da un paso adelante hacia el establecimiento del sistema nacional de certificación de Consultores para las PyMEs sin limitarse al marco de la Secretaría de Economía.

Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

8.4.3 Programa cronológico de los planes de acción

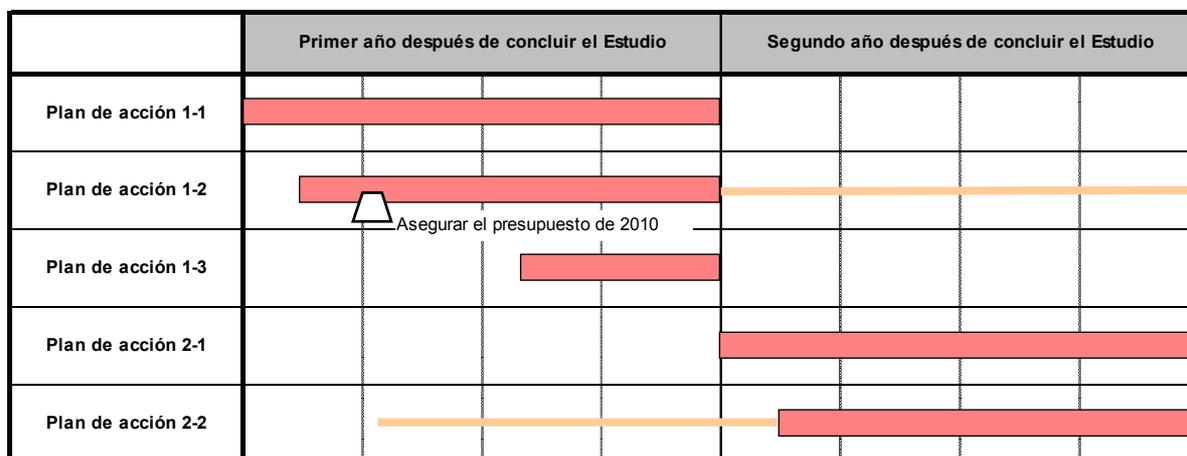
Todos los planes de acción que proponemos son pasos indispensables para cumplir con el objetivo y no existe una prioridad entre los planes. En la Figura 8-6, se muestra el programa cronológico de los planes de acción para 2 años después de concluir el Estudio.

Después de terminar el primer año del proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA”, La Dirección de Capacitación y Consultoría realizó con la Misión del Estudio el proyecto piloto del cual informamos en el Capítulo 7. Aprovechando esta experiencia, ahora se está preparando para continuar la ejecución del segundo año del proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA” y ya tiene asegurado el presupuesto del FONDO PYME.

En el segundo año, la primera parte del proceso de selección será la selección de la primera etapa del sistema de registro de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía, y los Cursos de Capacitación Presenciales de la segunda parte se categorizará como la selección de la segunda etapa para los consultores que se dedican al programa “Consultoría de Administración Empresarial de PyME con Metodología JICA” que es uno de los proyectos de apoyo a las PyMEs administrados por el FONDO PYME de la Secretaría de Economía.

En el momento de concluir el presente Estudio, aún no se ha formado un consenso dentro de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa para que el presente sistema se establezca y se opere horizontalmente en los proyectos de apoyo. Es urgentemente necesario que la Dirección de Capacitación y Consultoría, en especial, realice los esfuerzos para obtener un consenso de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa y poder asegurar el presupuesto estándar. Con miras a la implementación a toda escala a partir del segundo año, es necesario que en el segundo semestre del primer año esté organizado el comité operativo bajo el control directo de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa.

Figura 8-6 Programa cronológico de los planes de acción



Fuente: Elaborado por la Misión del Estudio

8.5 México Emprende

En el Capítulo 2 hablamos del Centro de Atención Empresarial México Emprende; en el momento de concluir el presente Estudio la Secretaría de Economía está estudiando un plan, bajo la iniciativa de la Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica⁸ que es la unidad superior a la Dirección de Capacitación y Consultoría, para que se cree un fondo en fideicomiso de México Emprende y bajo este fondo se integren los programas de apoyo de la Secretaría de Economía.

En dicho plan el Centro de Atención Empresarial está categorizado como Centro México Emprende y Franquicias y se prevé vincular las MiPyMEs y los programas de financiamiento y a la vez realizar el trabajo de canalización a diferentes programas de apoyo incluyendo los servicios de consultoría.

Después de terminar el proyecto piloto, la Misión del Estudio consiguió una oportunidad para platicar con el encargado del programa México Emprende a quien explicó sus propuestas y a la vez

⁸ Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica

recibió la explicación de las actividades actuales de México Emprende.

La Misión del Estudio puso mayor énfasis en: 1) la necesidad del perfil de consultor para las PyMEs como generalista, y 2) la necesidad de establecer un proceso unificado de selección de consultores para las PyMEs como el proceso de la Secretaría de Economía y construir una base de datos. En cuanto a la selección de consultores, explicó el proceso experimentado en el proyecto piloto que consta de la evaluación de documentos, el examen escrito y la entrevista, y presentó los materiales didácticos y las preguntas del examen escrito que son los productos del presente Estudio.

En esta discusión, ambas partes hemos confirmado que por la necesidad de mejorar la calidad de los consultores para las PyMEs empleados por la Secretaría de Economía y asegurar su cantidad, se pretende construir un proceso de selección unificado y una base de datos, y además han podido ponerse de acuerdo sobre el perfil del consultor. Con respecto a los materiales didácticos y el proceso de selección que propuso la Misión del Estudio, hubo algunos comentarios con el deseo de agregar unos módulos nuevos, etc. en los materiales didácticos desde el punto de vista del trabajo prioritario de México Emprende de diagnosticar el nivel de madurez de las empresas y vincularlas al financiamiento; no obstante, se acordó que la parte de México Emprende primero revisaría los materiales didácticos presentados por la Misión del Estudio. Incluso la Dirección de Capacitación y Consultoría está de acuerdo en agregar algunas modificaciones en el esquema de selección y los instrumentos como materiales didácticos, etc. que definió junto con la Misión del Estudio, con base en el resultado de la revisión y los comentarios por parte de México Emprende.

En los incisos 8.4.1 y 8.4.2, hemos propuesto los planes de acción de manera que después de concluir el presente Estudio primero la Dirección de Capacitación y Consultoría siga ejecutando el esquema del proyecto piloto, y en el transcurso de su ejecución intente obtener un consenso dentro de la Secretaría de Economía y luego la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa se encargue de la operación del esquema. Sin embargo, suponiendo que el programa de México Emprende avance de aquí en adelante como se ha planeado, la ejecución del esquema de selección de consultores para las PyMEs y la operación de la base de datos que proponemos se realizarán en lo futuro como una parte del programa de México Emprende.

En la Figura 8-2 se ha mostrado el sistema de registro y formación de consultores de la Secretaría de Economía que propone la Misión del Estudio. Ahora en la Figura 8-7 se muestra un esquema futuro del sistema propuesto por la Misión del Estudio en caso de suponer que el programa México Emprende integre los programas de apoyo empresarial de la Secretaría de Economía como se ha planeado. La base maestra de datos se convertirá en la base de datos de consultores para las PyMEs de México Emprende, y en diversos proyectos de apoyo que el Centro de Atención Empresarial México Emprende canalizará para las PyMEs, los consultores registrados en la base de datos se dedicarán a sus servicios una vez que reciban la capacitación de los conocimientos y técnicas necesarias para los respectivos proyectos.

El fundamento de las propuestas presentados por la Misión del Estudio con base en los resultados del presente Estudio se encuentra en la necesidad de mejorar la calidad de los consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía y asegurar su cantidad mediante un mecanismo de formación, así como de mejorar el esquema de selección actual que no es eficiente ni tiene continuidad. Con la condición de que se reflejen estas propuestas, la Misión del Estudio aceptará cordialmente el sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs bajo el programa México Emprende.

Figura 8-7 Esquema conceptual de la base de datos de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía bajo México Emprende



* Cursos de nivelación en las 5 áreas de conocimiento más curso obligatorio de habilidades de consultoría

Fuente: Modificado por la Misión del Estudio con base en el esquema proporcionado por la Dirección de Capacitación y Consultoría de la Secretaría de Economía

Cabe mencionar que la certificación por organismos externos de los consultores registrados en la base de datos también constituye una tarea pendiente para el futuro que comparten la Misión del Estudio y la parte de México Emprende. Las propuestas de la Misión del Estudio sobre esta tarea se mencionarán en el Capítulo 9, pero también la parte de México Emprende está buscando algunas posibilidades apropiadas.

Capítulo 9

Plan de implementación para establecer un
sistema nacional de certificación de
consultores para las PyMEs

Capítulo 9 Plan de implementación para establecer un sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs

En este capítulo planteamos algunas medidas para establecer un sistema de certificación que sirva en general y de manera amplia como una forma desarrollada del sistema de registro original de la Secretaría de Economía, el cual fue propuesto en el Capítulo 8. En otras palabras, según el concepto de clasificación mencionado al principio del Capítulo 5 donde presentamos algunas certificaciones relacionadas con el consultor para las PyMEs en México; “certificación de aprobación que demuestra al público que tiene capacidad de nivel determinado” y “certificación laboral que demuestra que cumple con los requisitos y capacidades necesarias para ser asignado en un proyecto específico”, aquí pretendemos desarrollar la certificación laboral del sistema de registro de la Secretaría de Economía a la certificación de aprobación que pueda ser reconocida y utilizada por la sociedad como una evidencia de la capacidad del consultor para las PyMEs.

Con esto, se podrá extender a todo el sector de apoyo a las PyMEs sin limitarse al marco de la Secretaría de Economía o del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME), el mismo impacto que se dio por el sistema de registro de la Secretaría de Economía logrando anular la formación y adquisición repetitiva de consultores mediante diferentes programas en dicha secretaría. Es decir, ante la ineficiencia actual, como observamos en el Capítulo 3, donde cada uno de los diferentes programas de apoyo a las PyMEs forma y registra sus propios consultores, si se estandariza la parte más fundamental mediante la difusión de una certificación que garantice la capacidad universal, se podrá fomentar el aprovechamiento eficiente de recursos humanos y económicos.

Las entidades y organizaciones públicas y privadas que actualmente están implementando sus programas de apoyo a las PyMEs podrán reducir los costos de adquisición de servicios de consultores que se dediquen a dichos programas y además prevenir posibles riesgos de asignar consultores con insuficiente capacidad. Para aquellas entidades y organizaciones que proporcionan los cursos de formación de consultores, les será posible identificar con claridad el nivel de capacidad al que se debe aspirar y así organizar un programa aún más efectivo, mientras tanto, se generarán nuevas oportunidades de negocio como la creación de cursos preparatorios para la obtención de la certificación, etc. Además, se podrá esperar que los recursos gastados de manera

repetitiva hasta ahora se destinen al desarrollo e implementación de nuevas técnicas de consultoría y administración.

Esta revitalización de todos los mercados de consultoría para las PyMEs se conforma con la misión esencial de la Secretaría de Economía.

9.1 Con miras a la revitalización de todos los mercados de consultoría para las PyMEs

Se puede decir que el sistema de registro del consultor para las PyMEs de la Secretaría de Economía es nada menos que una actividad de reclutamiento que asegura los recursos humanos de consultores para que sean contratados por la misma secretaría. Desde luego, la fuerza principal del sector de apoyo a las PyMEs se encuentra en los programas/proyectos de la Secretaría de Economía y del FONDO PYME, por lo que una vez que el registro en la Secretaría de Economía sea obligatorio para los consultores que se dedican a dichos programas/proyectos, se convertirá en una certificación bastante influyente. Aprovechando esta oportunidad, para desarrollarlo como una certificación con mayor interés público para que incluso los que no siempre se dedican a los programas/proyectos de la Secretaría de Economía traten de obtener dicha certificación para demostrar al público su cualidad como consultor para las PyMEs, es necesario exigir las siguientes 2 características:

- Que los requisitos y métodos de evaluación para la obtención de la certificación no dependan del interés de una organización específica (en este caso, la Secretaría de Economía) sino que se garantice su universalidad para todo el sector de apoyo a las PyMEs.
- Que se garantice que la evaluación de aspirantes se realiza de manera imparcial y neutral y se asegure la transparencia en el procedimiento de otorgamiento de la certificación.

En primer lugar, con respecto a su universalidad en todo el sector, se necesitará un mecanismo para establecer los requisitos y métodos de evaluación para la obtención de la certificación resumiendo los puntos en común de las necesidades de los interesados del sector. Hablando más

concretamente, se puede considerar la formación de un comité o audiencia pública formado por los representantes del sector.

En segundo lugar, con respecto a la imparcialidad y transparencia, se deberá proponer como objetivo implementar un sistema de evaluación por terceros, el cual se reconoce mundialmente como un mecanismo de evaluación con dichas características exigidas. Se trata de un sistema para realizar la evaluación por terceros que no estén del lado de los consultores ni de la parte contratante de consultores y que no tengan ningún interés por el resultado de evaluación. Se pueden considerar más concretamente las siguientes 2 formas posibles.

La primera es la forma en la que la Secretaría de Economía consigna a terceros la ejecución práctica de la evaluación. De hecho, se observa el caso de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) que encarga al Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA Rural) la formación y evaluación de Prestadores de Servicios Profesionales (PSP)¹. Incluso en el proyecto piloto del que informamos en el Capítulo 7, se adoptó esta forma y la ejecución práctica de la evaluación fue realizada por los consultores privados consignados junto con la Misión del Estudio.

En caso de adoptar esta forma, las tareas pendientes se encuentran en el aseguramiento de terceras organizaciones que puedan aceptar a nivel nacional la ejecución práctica de la evaluación, así como en el establecimiento de un sistema que supervise el trabajo de evaluación realizado por estas terceras organizaciones.

Por otra parte, puede ser la forma en la que el sistema de registro de la Secretaría de Economía se transfiere parcial o totalmente al sistema existente de evaluación de consultores. Por ejemplo, el Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales (FONAES) no tiene su propio sistema de evaluación y formación de consultores y encarga el trabajo a las personas con experiencia en áreas relacionadas siempre y cuando tengan la certificación de competencia laboral de consultor general y estén registrados en las instituciones gubernamentales designadas por FONAES². Si una institución tiene registrados los consultores bajo los requisitos de capacidad compatibles con el perfil del consultor para las PyMEs que busca la Secretaría de Economía, con dicho registro se podría

¹ Véase el Capítulo 3.

² Véase el Capítulo 3.

considerar que dichos consultores son aprobados en la evaluación que realizaría la Secretaría de Economía según sus propios criterios.

En caso de adoptar esta forma, el problema se encuentra en que no se puede cumplir el objetivo a menos que se transfiera al sistema con mayor interés público que el que tiene el sistema operado por la propia Secretaría de Economía. No hace falta decir que la institución a quien se transfiere el sistema, debe tener establecido un sistema de supervisión del trabajo bajo el régimen operativo del sistema a nivel nacional. Además, no se podrán alcanzar simultáneamente los 2 objetivos originalmente establecidos si dicha transferencia daña el mecanismo que refleja las necesidades de los interesados del sector a través del comité o audiencia pública.

Tomando en consideración la situación actual de la formación y registro del consultor para las PyMEs en México, la Misión del Estudio propone transferir una parte del sistema de registro de la Secretaría de Economía al sistema de certificación de competencia laboral del consultor para las PyMEs que opera el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER). Con respecto a la vigencia y actualización de la certificación que no están contempladas en el sistema actual de certificación de competencia laboral del CONOCER, se complementará por la operación que realiza la Secretaría de Economía (Véase 6.5).

La propuesta anterior se debe a que el CONOCER es la única institución en México que certifica oficialmente la competencia laboral de un individuo y ya tiene establecida su metodología para evaluar y certificar la competencia laboral y además cuenta con el sistema de certificación por terceros bajo el mecanismo de verificación de la calidad de su evaluación. Aunado a esto, esta propuesta se conforma con el objetivo establecido ya que está implementado el sistema donde la revisión de la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) se realiza por un comité formado por los interesados del sector³.

Es cierto que no pocas personas se preocupan por la inestabilidad del CONOCER ya que prácticamente suspendió sus actividades de 2003 a 2006 y aún después de la reanudación de sus actividades modificó su sistema y organización repetidas veces. Sin embargo, la Misión del Estudio aprecia mucho que el CONOCER tiene estandarizada la norma de competencia laboral y tiene

³ Para los detalles del CONOCER y del Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral, véase el Capítulo 5.

acumulados los recursos humanos que conocen bien la metodología técnica para evaluar la capacidad individual conforme a dicha norma. Consideramos que se debe aprovechar activamente esta institución calificándola como un patrimonio valioso de México en materia de la evaluación de competencia laboral.

Aparte del CONOCER, no existe otro sistema de evaluación de consultores que cuente con el interés público y la capacidad de atención que permite transferir parcial o totalmente el sistema de registro de la Secretaría de Economía. Además, para la subcontratación de la ejecución práctica de evaluación, se debe construir un mecanismo que garantice el sistema de operación y la pertinencia de la operación de la institución subcontratada; no es prudente crear una nueva función repetida a pesar de que ya existe una institución como CONOCER.

Para las entidades y organizaciones que realizan los programas de apoyo a las PyMEs y la formación de consultores, el aprovechamiento del existente Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral es la medida más económica para efectuar la certificación de una capacidad amplia y global por una tercera institución imparcial y neutral que no se inclina a una entidad u organización específica. Mediante la participación en el comité sectorial les quedará el camino para reflejar sus experiencias acumuladas en el sistema nacional y además a aquellas entidades y organizaciones que cumplan ciertos requisitos les abrirá la oportunidad de jugar el papel de organismos certificadores o centros de evaluación bajo el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral.

Por lo anterior, a continuación, en el presente capítulo proponemos algunos métodos para transferir una parte del sistema de registro de la Secretaría de Economía al sistema de certificación de competencia laboral del consultor para las PyMEs que opera el CONOCER.

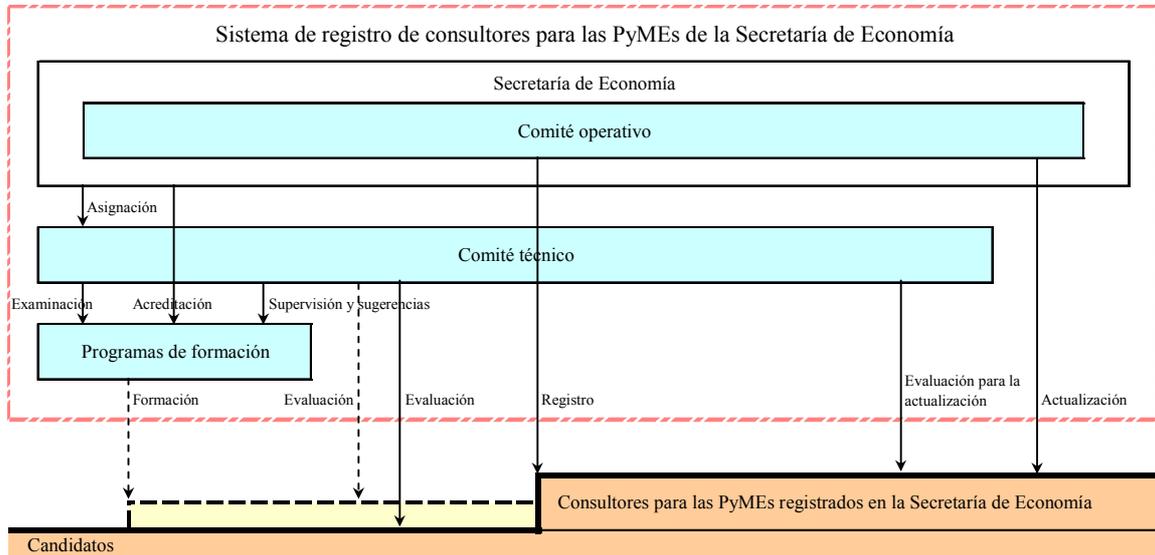
Primeramente proponemos un plan de ruta que muestra el camino, el cual inicia desde el sistema de registro y formación del Consultor para las PyMEs de la Secretaría de Economía para llegar al sistema nacional de certificación. En seguida, presentamos una propuesta de la revisión de NTCL para la Consultoría para las PyMEs con el fin de reflejar los requerimientos de competencia laboral del Consultor para las PyMEs como experto en la administración de las PyMEs, lo anterior se menciona en el Capítulo 6.

9.2 Plan de ruta hacia el establecimiento del sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs

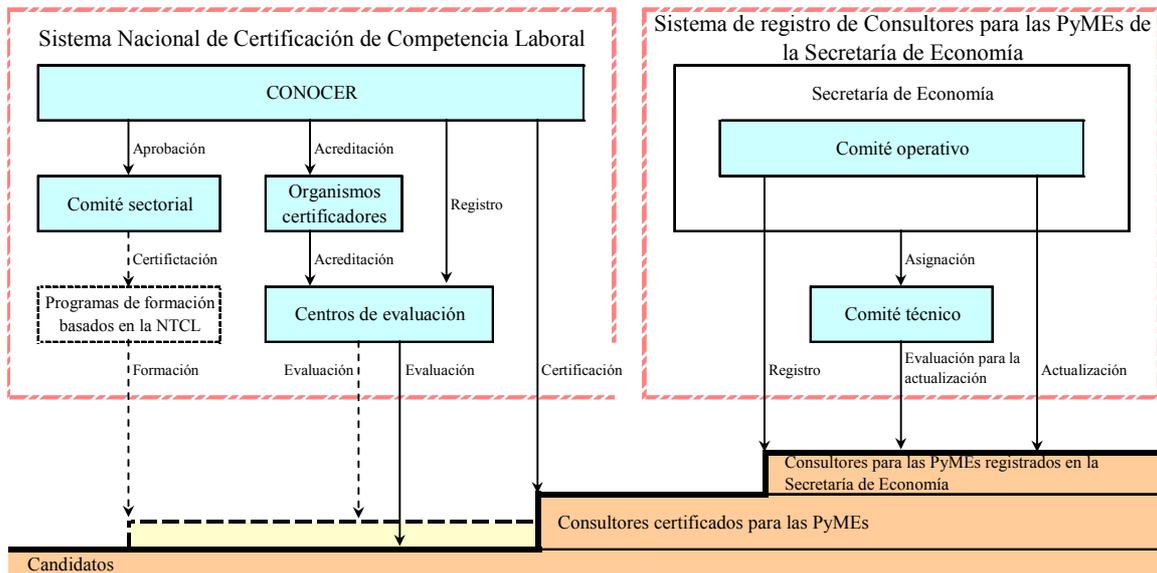
Como se propuso en el capítulo 6, la Misión del Estudio está trazando un escenario en el que se consolide un sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs de forma gradual a partir de primero; construir un sistema común para todos los programas de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía teniendo como base el proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA”; y posteriormente, integrar esto con el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral. En otras palabras, los requisitos de la competencia laboral del consultor “generalista” para las PyMEs verificados en el sistema de registro de Consultores para las PyMEs de la Secretarías de Economía se estandarizaran como la NTCL en el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral, y la evaluación de la competencia laboral de los aspirantes que se ha realizado por la propia Secretaría de Economía se consignará al sistema nacional.

En la Figura 9-1 se ilustra la parte clave de la integración de los dos sistemas.

Figura 9-1 Integración del sistema de registro de la Secretaría de Economía con el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral (Parte clave)



Establecimiento del sistema nacional de certificación



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Los Consultores para las PyMEs que hayan sido certificados bajo el marco existente en el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral podrán aprovechar dicha certificación

como su fortaleza para hacer un buen trabajo en el sector privado o incluso solicitar su registro en la Secretaría de Economía si desean dedicarse a los programas/proyectos de dicha secretaría. La certificación de competencia laboral no tiene vigencia, mientras el registro en la Secretaría de Economía se necesita actualizarse cada determinado tiempo (2 ó 3 años después del registro). El sistema de actualización del registro se seguirá con el procedimiento propuesto en 8.3.3 (2) para el sistema de registro de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.

Después de la modificación del “Reglamento General y Normas para el Inicio y Operación del Sistema de Estandarización de Competencia Laboral y del Sistema de Certificación de Competencia Laboral”, se tiene previsto que los programas de formación sujetos a la NTCL serán acreditados por el comité sectorial y el hecho de cursar dichos programas se podrán reflejar en la evaluación de competencia laboral (Véase 5.2.7). Aprovechando lo anterior, una parte de la formación de consultores se incorporará en el marco del Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral para apoyar a nuevos recursos humanos que aspiren a ser consultores para las PyMEs en la obtención de la certificación. Los candidatos potenciales a proporcionar los programas conformes a la NTCL serán las instituciones educacionales de capacitación y organizaciones industriales del sector privado que realizan actualmente la formación de consultores, en particular, aquellos organismos externos que ofrecen los programas de formación en el sistema de registro de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía.

Por otra parte, la Secretaría de Economía continuará con el sistema de registro de consultores *junior*, en el que se dará la oportunidad de acumular experiencia a aquellos cuyas capacidades prácticas no cumplan con el criterio de la Certificación de Competencia Laboral y así corresponderá a la demanda cuantitativa de consultores y se encargará de una parte de la formación de consultores.

En la Figura 9-2 se pondrán en orden los respectivos encargados de la formación, selección y utilización de consultores que se mencionan anteriormente.

Figura 9-2 Encargados de la formación, selección y utilización de consultores para las PyMEs

Formación		Selección		Aprovechamiento	
Nivel elemental e intermedio	Nivel superior	Evaluación	Registro	Implementación	Reevaluación (Actualización)
Programas de formación acreditados Instituciones de educación y capacitación como universidades, Organizaciones industriales del sector privado, etc.		Sistema de registro de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía Secretaría de Economía (Comité operativo y Comité técnico)			
		Sistema de registro de consultores <i>junior</i> para las PyMEs de la Secretaría de Economía Secretaría de Economía (Comité operativo y Comité técnico)			

Establecimiento del sistema nacional de certificación

Formación		Selección		Aprovechamiento	
Nivel elemental e intermedio	Nivel superior	Evaluación (Certificación)	Registro	Implementación	Reevaluación (Actualización)
Programas de formación acreditados Instituciones de educación y capacitación como universidades, Organizaciones industriales del sector privado, etc.		Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral CONOCER Organismos certificadores y centros de evaluación	Sistema de registro de Consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía Secretaría de Economía (Comité operativo y Comité técnico)		
		Sistema de registro de consultores <i>junior</i> para las PyMEs de la Secretaría de Economía Secretaría de Economía (Comité operativo y Comité técnico)			

Nota: Por regla general, para los consultores *junior* se exigirá como requisito para el registro *senior* la obtención de la certificación de competencia laboral; sin embargo, según la situación de oferta y demanda, se considerará continuar el sistema de ascenso interno que proponemos en el Capítulo 8.

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

En la presente sección, partiendo del supuesto de que se haya construido un sistema en la Secretaría de Economía a partir del plan de implementación del capítulo 8, se propone un plan de ruta desde este punto de inicio hasta el establecimiento de un sistema nacional de certificación.

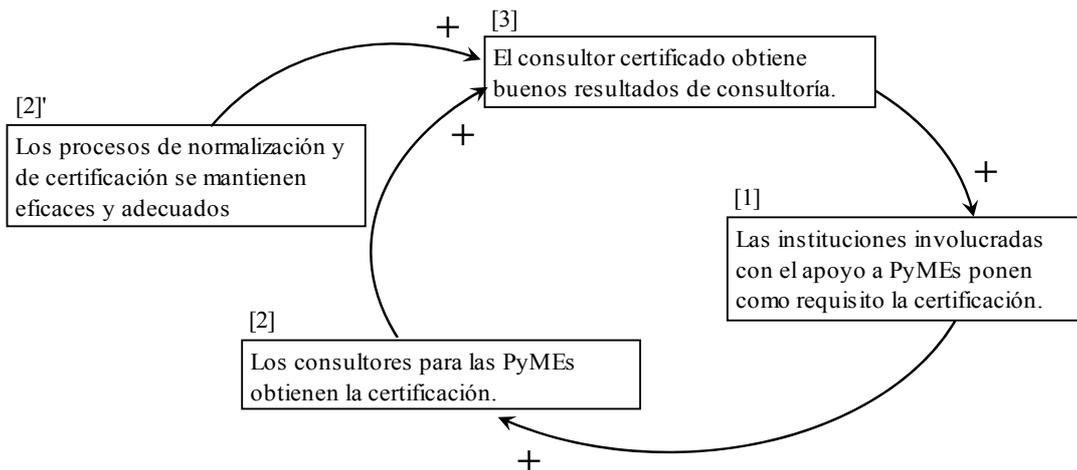
9.2.1 Plan de ruta hacia la integración del sistema de la Secretaría de Economía y el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral

Si se define de forma concreta el objetivo de consolidar el sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs, se puede decir que se trata de construir un ciclo de retroalimentación positiva como el que se muestra en la Figura 9-3.

Si una institución involucrada con el apoyo a las PyMEs pone como requisito contar con la certificación de competencia laboral en Consultoría para las PyMEs ([1]), el consultor que desee dedicarse al programa de apoyo a las PyMEs que realiza esa institución, se certificará por la misma ([2]). Si el consultor que obtuvo la certificación logra buenos resultados en su consultoría ([3]), aumentan las instituciones que establezcan como requisito la certificación. Sin embargo, para que el consultor certificado logre buenos resultados ([3]), no sólo se requiere que el consultor logre su certificación, sino también que los criterios para la certificación sean adecuados para las necesidades ([2]') y que se esté llevando a cabo la evaluación apropiada conforme a estos criterios.

Si se genera un ciclo positivo como éste, se puede esperar que el sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs crezca, se difunda y se establezca ampliamente.

Figura 9-3 Ciclo de autocrecimiento del sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

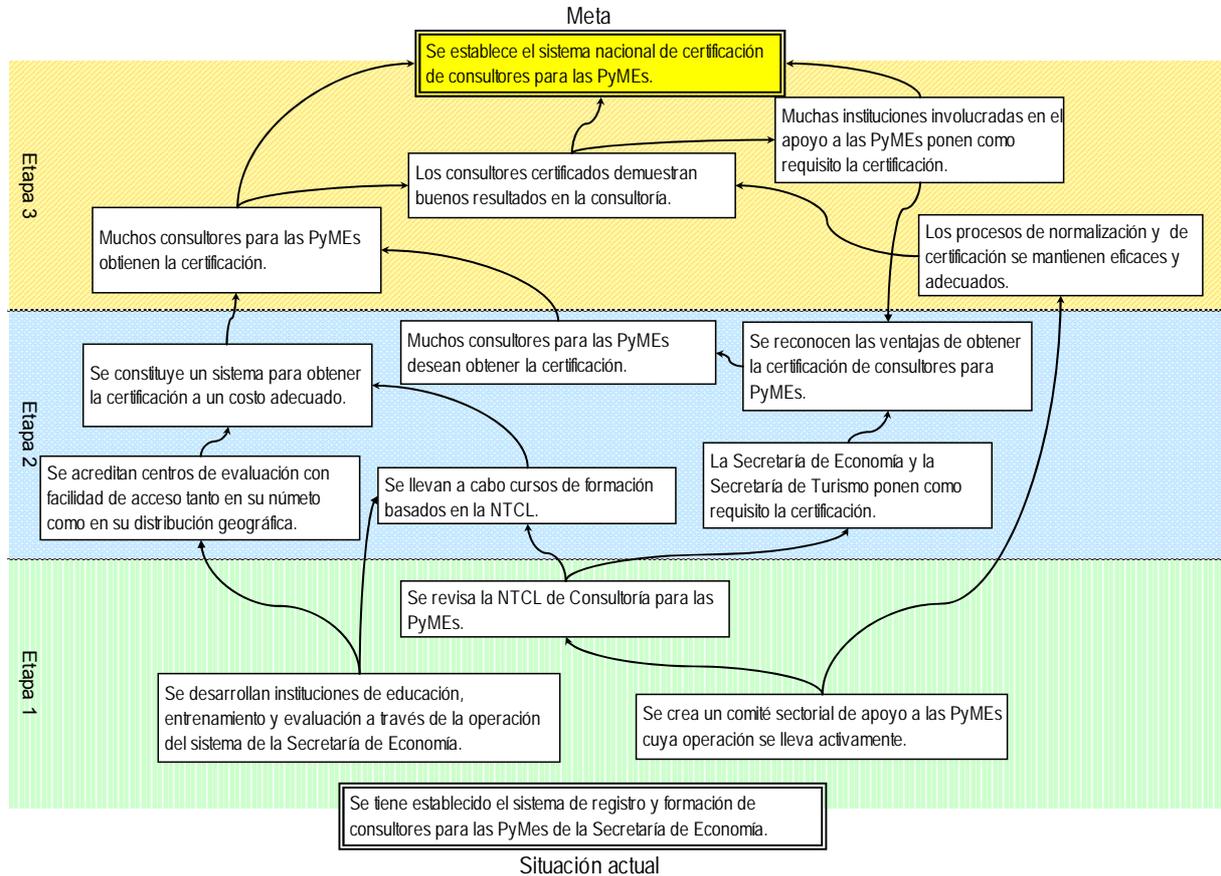
Dado que se va a integrar el sistema de la Secretaría de Economía con el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral, la Secretaría de Economía puede generar la primera acción para un ciclo positivo, a partir de establecer como requisito la certificación de consultores para las PyMEs. Si a esto se unen la Secretaría de Turismo (consultor “M”), la cual ha manifestado que está dispuesta a poner como requisito la certificación de consultores para las PyMEs cuando se ponga en funcionamiento, y FONAES que actualmente tiene como requisito la certificación de consultores generales, llevaría a que muchos consultores se certificaran.

Cuando se tenga lo anterior, se debe de tener bien establecido y ordenado un sistema de evaluación y certificación eficaz y confiable. Se pueden convertir las redes de instituciones y empresas de educación y capacitación de todo el país, que fueron formadas en el proceso de aplicar el sistema de registro y formación propio de la Secretaría de Economía, en centros de evaluación y Entidades de Certificación y Evaluación⁴ (ECE).

Estas son las ventajas que tiene la Secretaría de Economía, la cual se espera que juegue el papel principal en la consolidación del sistema nacional de certificación. Se propone en la Figura 9-4 una ruta para que se aprovechen las ventajas y se logre consolidar el sistema.

⁴ Instituciones que se prevé serán creadas a partir de la revisión de las Reglas Generales del CONOCER, y se encargarán de la capacitación, evaluación y certificación (ver Capítulo 5, 5.2.7)

Figura 9-4 Ruta hacia el establecimiento del sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs

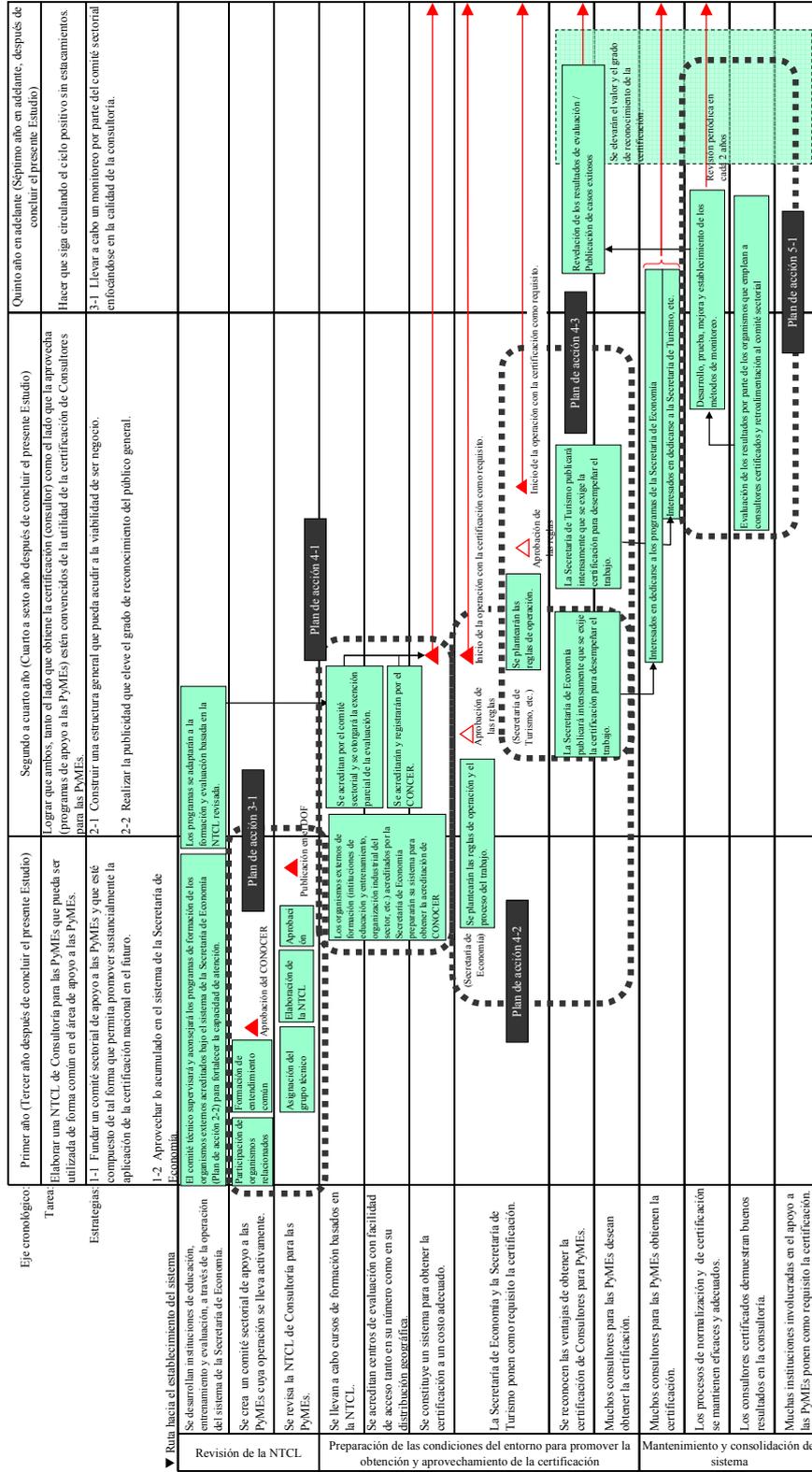


Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Como se muestra en la Figura 9-4, la Misión del Estudio prevé a grandes rasgos que se deben superar 3 fases decisivas hasta la consolidación de un sistema nacional de certificación. El tiempo requerido para llevar a cabo cada etapa varía según el grado de perfección del sistema de formación y registro de consultores para las PyMEs de la Secretaría de Economía, pero la Misión del Estudio considera provisionalmente como referencia el tiempo requerido para terminar la construcción del sistema en 5 años. Presentamos a continuación las respectivas tareas y estrategias.

La figura 9-5 representa un plan de ruta donde se ponen en orden las tareas y estrategias para cada una de las 3 etapas y se desarrollan como acciones encaminadas a la ruta hacia el establecimiento de un sistema nacional de certificación.

Figura 9-5 Plan de ruta hacia el establecimiento del sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

(1) Etapa 1 (primer año): Revisión de la NTCL

La tarea de la etapa 1 consiste en “elaborar una NTCL de Consultoría para las PyMEs que pueda ser usada de forma común en el área de apoyo a las PyMEs”. La NTCL no se limita a ser un criterio para certificar a un consultor capaz, sino también constituye una base para el currículo en la formación de consultores. Además, el hecho de que la nueva NTCL sea ampliamente aceptada es una premisa para el establecimiento de un sistema nacional de certificación, y se espera conducir a una mejora en las particularidades y duplicidades del registro y formación de consultores como se mencionó en el capítulo 3, y a una mayor eficiencia de los apoyos a las PyMEs en general. Por ende, es esencial elaborar una NTCL de un alcance y nivel adecuados desde un punto de vista general.

Estrategia 1-1 Fundar un comité sectorial de apoyo a las PyMEs y que esté compuesto de forma que permita promover sustancialmente la aplicación de la certificación nacional en el futuro.

Como se mencionará más adelante, para que el sistema nacional de certificación funcione, es indispensable llevar a cabo una vigilancia y coordinación constantes. En el marco de CONOCER, se establece que el propio sector que requiere la certificación de competencia laboral administra la aplicación de la normalización y la certificación.

En la elaboración de un nuevo sistema dirigido a la revisión de la NTCL, es deseable que se reúnan aquellos que compartan la conciencia de que es beneficioso para todos el hacer converger los trabajos de la evaluación y formación de la competencia laboral esencial de consultores para las PyMEs en la nueva NTCL. Nos referimos a las instituciones que desarrollan programas de apoyo a PyMEs en el área de consultoría de negocios, consultores que participan en programas de apoyo a PyMEs, instituciones que llevan a cabo capacitaciones dirigidas a los consultores para las PyMEs, pequeños y medianos empresarios que reciben los apoyos, etc. Es decir, el fundar un nuevo comité como “sector de apoyo a las PyMEs”, es el método más razonable para que aquellos que tienen el mismo objetivo trabajen de forma conjunta.

La NTCL actual de Consultoría para las PyMEs está bajo la administración del comité sectorial de consultoría, sin embargo proponemos el nuevo comité sectorial de apoyo a las PyMEs que será fundado se encargue de ésta. Se puede decir que es el factor de mayor importancia para la realización y el futuro del sistema nacional de certificación, y por consiguiente, la conformación del comité no debe ser transigible.

Estrategia 1-2 Aprovechar lo acumulado en el sistema de la Secretaría de Economía.

La propuesta de la Misión del Estudio que fue mencionada en el capítulo 6, consiste en clasificar las competencias laborales del consultor que los respectivos programas de apoyo a las PyMEs emplean, en competencias esenciales de carácter universal y competencias particulares que se utilizan en herramientas específicas de cada programa, y considerar como certificación nacional las competencias esenciales. Se supone que cada programa encargue a la Certificación de Competencia Laboral la comprobación de competencias esenciales, y lleve a cabo la evaluación y formación para agregar capacidades particulares de acuerdo con sus necesidades.

La formación de personal a partir de combinar las competencias esenciales y las competencias particulares es el método que únicamente la Secretaría de Economía ha experimentado. La Secretaría de Economía deberá tomar el liderazgo en la revisión de la NTCL, y aprovechar lo acumulado en su sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs, para definir el nivel y el alcance de una NTCL apropiada para ser compartidos en todo el sector de apoyo a las PyMEs, así como para separar las competencias entre las esenciales y las particulares.

(2) Etapa 2 (Segundo a cuarto año): Preparación de las condiciones del entorno para promover la obtención y aprovechamiento de la certificación

La tarea de la segunda etapa es “lograr que ambos, tanto el lado que obtiene la certificación (consultor) como el lado que la aprovecha (programas de apoyo a las PyMEs) estén convencidos de la utilidad de la certificación de consultores para las PyMEs”. El hecho de que la NTCL de Consultoría para las PyMEs actual no esté en funcionamiento aún después de 2 años y medio de su expedición, tiene como causa directa el que su contenido y utilidad no están reconocidos por el lado que la obtiene, y tampoco por el lado que la aprovecha. Se debe evitar a toda costa que la nueva NTCL caiga en la misma situación.

Estrategia 2-1 Construir una estructura general que pueda acudir a la viabilidad de negocio.

El Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral, al mismo tiempo que tiene un mecanismo muy confiable de certificación por terceros, requiere de la participación de varias partes relacionadas en el proceso de operación. Dado que no se obliga por parte del gobierno, sino que se

somete a juicio de cada sector, por lo tanto el aprovechamiento de la NTCL dependerá de la voluntad de participación de las partes involucradas.

Para los organismos certificadores, centros de evaluación, ECEs, e instituciones de educación y entrenamiento, el hecho de si la NTCL es atractiva desde el punto de vista comercial o no es un punto importante para la toma de decisiones. La población laboral que tiene como objeto la NTCL de Consultoría para las PyMEs (mercado potencial de la certificación) es suficientemente grande. Según el cálculo realizado por la Misión del Estudio en el capítulo 6, se estableció como mínimo necesario 6,000 personas; sin embargo en la práctica será necesario llevar a cabo la formación teniendo como meta el doble o el triple de esta cantidad. Más bien, lo que debe preocupar es el pronto arranque –el colocarse dentro de un periodo corto en una posición rentable. Para ello, es necesario inducir a muchos consultores a obtener la certificación.

Al analizar retrospectivamente, se puede entender que el primer detonador será cuando muchos programas de apoyo a las PyMEs establezcan como requisito la certificación. Lo más recomendable es que varias instituciones, empezando con la Secretaría de Economía y la Secretaría de Turismo se sincronicen y decidan un plazo, pongan como requisito la certificación de consultores para las PyMEs, y a partir de esto lograr la atracción del grupo crítico en una forma rápida. Si se difunde en una forma paulatina, hay un alto riesgo de que pase el tiempo sin que despegue el proyecto.

Las instituciones de apoyo a las PyMEs deben, al mismo tiempo que pongan como requisito la certificación, detener la formación y evaluación de capacidades esenciales que llevan a cabo por su cuenta y buscar los méritos de la racionalización. Para el consultor, aumenta el mérito económico si la certificación tiene validez ante varias instituciones. De esta forma, se deben dejar claros los beneficios sustanciales a cada parte involucrada, y promover de forma estratégica.

Estrategia 2-2 Realizar la publicidad que eleve el grado de reconocimiento del público en general

Como se señaló en el capítulo 4, uno de los factores por los que el resultado del proyecto “Consultores PyME con Metodología JICA” se estancó fue la falta de publicidad. La difusión a través de las redes del sector tiene la ventaja de que se eleva la confiabilidad de la información, pero se sugiere usar suficientemente los medios de publicidad que informen al público en general de una forma más amplia. Es deseable hacer publicidad intensiva en un plazo en que la cantidad de personas certificadas alcance a la masa crítica.

El reconocimiento del público en general forma la posición social de la certificación nacional de Consultoría para las PyMEs, y aumenta la credibilidad de las instituciones de apoyo a las PyMEs

que tienen como requisito la certificación. Se busca expandir el reconocimiento no sólo entre los recursos humanos que se dedican a la consultoría, sino también entre administradores de empresas que están considerando en una segunda carrera aprovechando su experiencia, así como entre estudiantes con altas aspiraciones, aumentando de esta forma el grupo de aspirantes a obtener la certificación. Mejor aún si la certificación nacional es reconocida por los administradores de PyMEs y conlleva a que se extraigan demandas francas respecto a la calidad de las consultorías.

La meta es que, por ejemplo, la Secretaría de Economía no se limite a convocar a consultores diciendo “Favor de participar ya que se va a efectuar un curso de capacitación”, “Obtenga su certificación para poder participar en el programa”, sino que nazca una tendencia en la que el consultor interesado en la certificación busque de forma voluntaria el material y las oportunidades de capacitación.

(3) Etapa 3 (quinto año en adelante): Mantenimiento y consolidación del sistema.

La tarea de la tercera etapa, es “hacer que siga circulando el ciclo positivo sin estancamientos”. Aunque las personas certificadas lleguen a la masa crítica y el ciclo de aut crecimiento de la Figura 9-3 parezca circular con una velocidad un poco más rápida, es necesario monitorear continuamente para evitar la fosilización del sistema.

Estrategia 3-1 Llevar a cabo un monitoreo por parte del comité sectorial enfocándose en la calidad de la consultoría.

El comité sectorial de apoyo a las PyMEs se responsabilizará de la administración de la aplicación de la normalización y certificación de la competencia laboral en Consultoría para las PyMEs. El comité monitoreará el sistema mediante conocer de la situación de circulación en el ciclo.

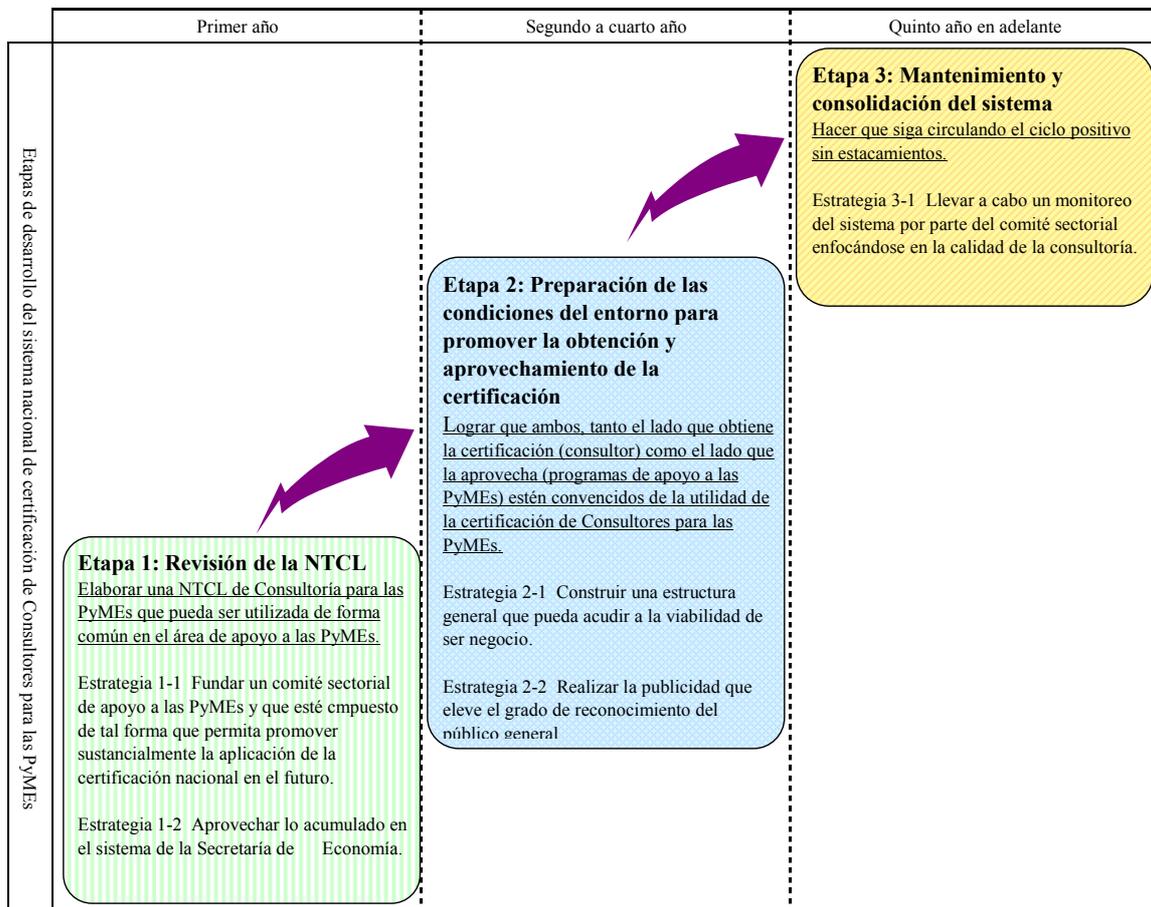
En esta etapa se debe prestar atención en el ciclo a [3] “El consultor certificado logra buenos resultados en su consultoría” así como su premisa [2]’ “Los procesos de normalización y de certificación se mantienen eficaces y adecuados” dentro del ciclo. En la etapa 2 se enfatizó el esfuerzo en poner en ruta la ampliación cuantitativa del ciclo. En este punto la amenaza al desarrollo del sistema es la cuestión de la calidad.

Parece que en general, una vez que la NTCL es elaborada, no se actualiza en varios años. Sin embargo, el comité sectorial de apoyo a las PyMEs deberá fomentar el establecimiento del sistema nacional de cualificaciones poniendo peso en una administración constante de la NTCL. Se deben

revisar periódicamente los resultados de los consultores certificados así como las evaluaciones por parte de las empresas clientes (alrededor de una vez por cada 2 años), y en caso de que se llegue a considerar que no se satisface la calidad, realizar la búsqueda de la causa y tomar las medidas de corrección. Tal como se enfatizó en la etapa 1, la composición de los miembros del comité es fundamental para llevar este tipo de administración constante en forma responsable.

En la Figura 9-6 se muestran esquemáticamente los pasos de las tres etapas para el establecimiento de un sistema nacional de certificación analizadas hasta ahora.

Figura 9-6 Pasos hacia el establecimiento de un sistema nacional de certificación de consultores para las PyMEs



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

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

Con base en las estrategias mencionadas en 9.2.1, a continuación proponemos los planes concretos de acción. Además, en las Tablas de 9-1 a 9-5 se muestran las actividades y los resultados esperados de cada plan de acción.

- (1) Primer año después de establecer el sistema de registro de la Secretaría de Economía (Tercer año después de concluir el presente Estudio)

Plan de acción 3-1

Revisar la NTCL de Consultoría para las PyMEs.

- (2) Segundo a cuarto año después de establecer el sistema de registro de la Secretaría de Economía (Cuarto a sexto año después de concluir el presente Estudio)

Plan de acción 4-1

Ordenar el sistema de evaluación y certificación de la NTCL de Consultoría para las PyMEs.

Plan de acción 4-2

Obligar a la obtención de la certificación de consultores para las PyMEs a los consultores que se dedican a los programas/proyectos administrados por la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía.

Plan de acción 4-3

Promover la difusión de la certificación de Consultores para las PyMEs como requisito para dedicarse a los programas/proyectos de apoyo a las mismas.

- (3) Quinto año y más en adelante después de establecer el sistema de registro de la Secretaría de Economía
(Séptimo año en adelante, después de concluir el presente Estudio): Mantenimiento y consolidación del sistema.

Plan de acción 5-1

Establecer el sistema de monitoreo de la operación de la NTCL de Consultoría para las PyMEs.

Tabla 9-1 Plan de acción 3-1

Acción	Revisar la NTCL de Consultoría para las PyMEs.
Dirección/organismo ejecutor	Comité operativo del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía Comité sectorial de apoyo a las PyMEs (Nuevo comité que se fundará)
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. El comité operativo del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs conseguirá la colaboración de los organismos relacionados y fundará un nuevo comité sectorial de apoyo a las PyMEs. 2. El comité sectorial de apoyo a las PyMEs asignará un grupo técnico para la revisión de la NTCL. 3. El grupo técnico diseñará un mapa de funciones laborales del sector de apoyo a las PyMEs, la NTCL de Consultoría para las PyMEs y los instrumentos de evaluación de la NTCL de Consultoría para las PyMEs. 4. Con la aprobación por el comité sectorial de apoyo a las PyMEs y el comité técnico del CONOCER, se establecerá (se publicará en el Diario Oficial de la Federación) la NTCL de Consultoría para las PyMEs.
Puntos a considerar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al organizar el comité sectorial de apoyo a las PyMEs, se formará un entendimiento común y suficiente de que es beneficioso para todos el hacer converger los trabajos de la evaluación y formación de la competencia laboral esencial de Consultores para las PyMEs en la nueva NTCL. Es indispensable que la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía convenza a los organismos relacionados para tal efecto. 2. La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía, teniendo en cuenta de que el comité sectorial de apoyo a las PyMEs se encargará en el futuro de la administración operativa de la NTCL y el monitoreo de los resultados laborales obtenidos por los consultores certificados, prestará atención a una composición equilibrada de los miembros y se esforzará para obtener de ellos su participación por propia iniciativa. 3. Aprovechando la experiencia adquirida en la operación del sistema de registro implementado transversalmente en los programas/proyectos de la Secretaría de Economía, se intentará que la NTCL de Consultoría para las PyMEs establezca con precisión las competencias esenciales de carácter universal.
Resultados esperados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se definen en la NTCL las competencias laborales del consultor “generalista” para las PyMEs como especialista en las PyMEs. De esta manera, se establecen las normas que se puedan consultar para asegurar la calidad del servicio de consultoría en los programas/proyectos de apoyo a las PyMEs y formar recursos humanos en la Consultoría para las PyMEs. 2. Con la creación del sector de apoyo a las PyMEs, se logra construir, aparte de la NTCL de Consultoría para las PyMEs, una base para promover la coordinación y cooperación respecto al apoyo a las PyMEs.

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Tabla 9-2 Plan de acción 4-1

Acción	Arreglar el sistema de evaluación y certificación de la NTCL de Consultoría para las PyMEs.
Dirección/organismo ejecutor	Comité operativo del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía Comité sectorial de apoyo a las PyMEs (Nuevo comité que se fundará) CONOCER
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se preparará un sistema para que los organismos externos que realizan la formación y evaluación de consultores, cuya red se estableció dentro del sistema de registro de la Secretaría de Economía por el comité operativo del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs, puedan ser acreditados como organismos certificadores, centros de evaluación, entidades de certificación y evaluación o instituciones de educación y entrenamiento de la NTCL de Consultoría para las PyMEs. 2. Los organismos certificadores, centros de evaluación o entidades de certificación y evaluación de la NTCL de Consultoría para las PyMEs serán acreditados y registrados por el CONOCER. 3. El comité sectorial de apoyo a las PyMEs acreditará las instituciones de educación y entrenamiento de la NTCL de Consultoría para las PyMEs y los programas de formación de consultores y les otorgará la exención parcial de la evaluación.
Puntos a considerar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se tiene previsto revisar pronto el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral. De acuerdo con los requisitos del régimen de certificación y evaluación establecidos en el nuevo sistema, se aprovecharán los miembros de la red del sistema de registro de la Secretaría de Economía. 2. Para propiciar la participación en el régimen de certificación y evaluación, es necesario acudir a la viabilidad considerable de ser negocio. Se necesitará aclarar el plan de ejecución del Plan de acción 4-1.
Resultados esperados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Están listas las circunstancias donde los candidatos a ser Consultores para las PyMEs puedan obtener la certificación con un precio razonable.

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Tabla 9-3 Plan de acción 4-2

Acción	Obligar a la obtención de la certificación de Consultores para las PyMEs a los consultores que se dediquen a los programas/proyectos administrados por la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía.
Dirección/organismo ejecutor	Comité operativo del sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con miras a la conexión del sistema de registro de Consultores para las PyMEs de la

	<p>Secretaría de Economía y la certificación de Consultores para las PyMEs, se prepararán las reglas de operación y se determinará un proceso concreto del trabajo.</p> <p>2. Se ejecutará la transición del sistema, con previa determinación y publicidad minuciosa de la fecha límite para obligar la obtención de la certificación de consultores para las PyMEs reemplazando el proceso de evaluación implementado en el sistema de registro de la Secretaría de Economía.</p>
Puntos a considerar	<p>1. Para estimular la influencia hacia otras instituciones de apoyo a las PyMEs, es indispensable la ejecución inmediata una vez que se haya revisado la NTCL de Consultoría para las PyMEs según el Plan de acción 3-1.</p> <p>2. En la publicidad del sistema, se tomarán medidas para transmitirlo no solamente a los consultores sino también al público en general y así se elevará el grado de reconocimiento público de la certificación de Consultores para las PyMEs. De esta manera, se fomentará el impulso para que otros organismos establezcan como requisito la certificación o los consultores obtengan la certificación por su propia iniciativa.</p>
Resultados esperados	<p>1. Se establece una tendencia de que los consultores que deseen dedicarse a los programas/proyectos de apoyo a las PyMEs de la Secretaría de Economía obtengan la certificación de Consultores para las PyMEs.</p> <p>2. Se reduce la carga operativa del proceso de evaluación en el sistema de registro de la Secretaría de Economía.</p>

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Tabla 9-4 Plan de acción 4-3

Acción	Promover la difusión de la certificación de Consultores para las PyMEs como requisito para dedicarse a los programas/proyectos para apoyarlas.
Dirección/organismo ejecutor	<p>Comité operativo del sistema de registro y formación de Consultores para las PyMEs de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía</p> <p>Comité sectorial de apoyo a las PyMEs (se fundará un nuevo comité)</p> <p>Organismos que desarrollan los programas/proyectos de apoyo a las PyMEs</p>
Actividades	<p>1. El comité operativo del sistema de registro y formación de consultores para las PyMEs y el comité sectorial de apoyo a las PyMEs harán hincapié en los efectos positivos de obligar en la Secretaría de Economía a la obtención de la certificación de Consultores para las PyMEs y harán un llamamiento para que aquellos organismos que desarrollen los programas/proyectos de apoyo a las PyMEs exijan la obtención de la certificación de Consultores para las PyMEs como requisito para desempeñar el trabajo.</p> <p>2. Los organismos que desarrollan los programas/proyectos de apoyo a las PyMEs aplicarán la obtención de la certificación de Consultores para las PyMEs como requisito para desempeñar el trabajo, con previa determinación y minuciosa difusión de la fecha límite para su aplicación.</p>
Puntos a considerar	<p>1. Para poner en buena marcha el proyecto de evaluación y certificación de la NTCL de</p>

	<p>Consultoría para las PyMEs, es indispensable su ejecución lo más pronto que se pueda una vez que se haya revisado la NTCL de Consultoría para las PyMEs según el Plan de acción 3-1.</p> <p>2. En la publicidad del sistema, se tomarán medidas para transmitirlo no solamente a los consultores sino también al público en general y así se elevará el grado de reconocimiento público de la certificación de consultores para las PyMEs. De esta manera, se fomentará el impulso para que aumenten aún más los organismos que exijan como requisito la certificación y así un mayor número de consultores obtenga la certificación.</p>
Resultados esperados	<p>1. La NTCL de Consultoría para las PyMEs empieza a establecerse firmemente como certificación estándar para todo el sector de las PyMEs sin limitarse a la Secretaría de Economía.</p> <p>2. Se reduce la carga derivada de la evaluación y selección de consultores en cada una de las instituciones de apoyo a las PyMEs.</p>

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Tabla 9-5 Plan de acción 5-1

Acción	Establecer el sistema de monitoreo de la operación de la NTCL de Consultoría para las PyMEs.
Dirección/organismo ejecutor	Comité sectorial de apoyo a las PyMEs (se fundará un nuevo comité)
Actividades	<p>1. Con base en la evaluación del trabajo de consultores que realizan la Secretaría de Economía y las instituciones de apoyo a las PyMEs, se desarrollarán los métodos para evaluar la calidad del servicio de consultoría desempeñado por un consultor certificado.</p> <p>2. Aproximadamente dos años después de la implementación práctica de la certificación de Consultores para las PyMEs, se aplicarán a prueba los métodos de evaluación desarrolladas en el inciso 1 y con las mejoras necesarias se establecerán los métodos de evaluación.</p> <p>3. Posteriormente se realizará una evaluación cada 2 años cuyo resultado se reflejará en la revisión de la NTCL y la mejora del régimen de evaluación y certificación.</p>
Puntos a considerar	1. Para evitar la fosilización del comité sectorial de apoyo a las PyMEs y continuar con el monitoreo, es importante la composición de los miembros y sus compromisos al organizar el comité según el Plan de acción 3-1. Se requiere un liderazgo fuerte de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía.
Resultados esperados	<p>1. La NTCL de Consultoría para las PyMEs se establece firmemente como sistema nacional de certificación.</p> <p>2. La NTCL de Consultoría para las PyMEs llega a ser reconocido como una certificación prestigiada en el área de consultoría de negocios.</p>

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Como se mencionó anteriormente, el Sistema Nacional de Certificación de Competencia Laboral es un sistema basado en el supuesto de que sea operado por el propio sector que necesita dicha certificación. Por lo que los planes de acción arriba planteados tienen como objetivo establecer un sistema nacional que responda al amplio interés de los interesados en el apoyo a las PyMEs, no un sistema original de la Secretaría de Economía; sin embargo, es indispensable un fuerte liderazgo de la Secretaría de Economía como ente principal en el apoyo a las PyMEs.

Además, todos los planes de acción constituyen las etapas indispensables para lograr los objetivos y no se marca un orden de prioridad entre los planes. En la Figura 9-7 se muestra el programa cronológico.

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

	Tercer año después de concluir el Estudio	Cuarto a sexto año después de concluir el Estudio	Séptimo año en adelante después de concluir el Estudio
Plan de acción 3-1			
Plan de acción 4-1			
Plan de acción 4-2			
Plan de acción 4-3			
Plan de acción 5-1			

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

9.2.3 Perspectivas del trabajo de revisión de la Norma Técnica de Competencia Laboral

En cuanto a lo expuesto en 9.2.1, sobre la etapa 1, “revisión de la NTCL”, ya existe un movimiento bajo iniciativa de la Secretaría de Economía. La situación actual es como se muestra a continuación.

La Secretaría de Economía muy interesada en la revisión de la NTCL de Consultoría para las PyMEs ya cuenta con la cooperación del CONOCER y se está preparando para iniciar el trabajo concreto de revisión. No obstante, también tiene prevista la revisión de las “Reglas Generales”, por lo que hasta la fecha de finales de abril de 2009, aún no se ha determinado la agenda para la revisión de la NTCL.

Incluso, existe la idea de elaborar y publicar, antes de la publicación de la norma oficial⁵ bajo el esquema del CONOCER, una norma original⁶ de la Secretaría de Economía de acuerdo con la metodología del CONOCER. Con esto se busca ahorrar el tiempo necesario para la coordinación entre los sectores involucrados, y preparar rápidamente la norma de competencia laboral de mayor confianza y transparencia con la metodología establecida, así como establecer un mecanismo de evaluación y certificación de dicha competencia. Asimismo, hablando del plan a mediano plazo, se tiene la idea de convertir esta norma original en la oficial bajo la administración del CONOCER.

Por lo anterior, para realizar la revisión de la NTCL de Consultoría para las PyMEs, la decisión de hacerlo a través de una norma original de la Secretaría de Economía o no, será el primer punto de bifurcación para el plan de trabajo.

Adicionalmente, mencionamos a continuación las alternativas principales en proceso de estudio:

- Existe el plan de elaborar y publicar la NTCL revisada, estableciendo un nuevo sector de apoyo a las PyMEs, aunque la NTCL vigente de Consultor para las PyMEs pertenece al sector de consultoría. El sector de apoyo a las PyMEs abarca, desde luego, la consultoría y además diversas labores relacionadas con el apoyo a las mismas incluyendo el apoyo financiero y la planeación de programas, etc. Como se expuso en 9.4.1 (1), la Misión del Estudio recomienda la creación del sector de apoyo a las PyMEs.
- Antes de iniciar la revisión de la NTCL en sí, aún no se ha determinado claramente la necesidad de revisar/elaborar el mapa de funciones laborales del sector. El mapa de funciones laborales del sector de consultoría no se ha modificado desde su elaboración en 2006 y tiene algunos aspectos que no concuerdan con la realidad. Por otro lado, en caso de establecer el sector de apoyo a las PyMEs, es necesario elaborar un mapa nuevo desde el

⁵ Norma Nacional

⁶ Norma Institucional

principio. Dicen que la revisión/elaboración del mapa de funciones laborales necesitará alrededor de 40 horas, trabajando el equipo de 6 a 12 especialistas relacionados con el sector.

- Dicen que para revisar/elaborar la NTCL en sí y para elaborar los instrumentos de evaluación se necesitarán unas 40 horas, respectivamente, trabajando con un equipo de 6 a 12 especialistas relacionados con el sector. Como consultores que deberán participar en este equipo, ya fueron seleccionadas 7 personas entre los consultores que participaron en el proyecto de “Consultor PyME con Metodología JICA”. Sin embargo, aún no está determinada la ubicación de este grupo para iniciar sus actividades.

9.3 Idea básica para la revisión de la Norma Técnica de Competencia Laboral y el desarrollo de la herramienta de evaluación

En este apartado proponemos aspectos técnicos para reflejar los requerimientos de competencia laboral en NTCL.

El tamaño de las empresas que aquí atiende un consultor para las PyMEs, por regla general, es pequeño y mediano. Generalmente se considera normal que el consultor para las PyMEs preste sus servicios incluso a emprendedores y microempresas y la situación en México tampoco es diferente. No obstante, insistimos en que en la discusión de la capacidad requerida para la certificación de competencia laboral, se deba establecer el objetivo de que un consultor PyME tenga capacidad para ofrecer los servicios apropiados de consultoría enfocados en las pequeñas y medianas empresas.

La mayoría de las microempresas no tiene una organización empresarial, por lo que se necesitan enfoques de consultoría de diferente naturaleza en comparación con los requeridos para las PyMEs. Además, el Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas Sociales (FONAES), Financiera Rural, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) que ejecutan programas de apoyo para las microempresas en zonas rurales, establecen que los requerimientos de la capacidad del consultor que contratan ellos estén enfocados en el desarrollo rural y la reducción de la pobreza.

Por lo tanto, es mejor que la certificación de consultores para las PyMEs se distinga de otras certificaciones mediante la definición de la competencia laboral con el enfoque en la consultoría dirigida a las pequeñas y medianas empresas, y así tratar de estructurar un sistema claro tanto para los consultores que obtengan la certificación como para las empresas que empleen a los consultores certificados.

9.3.1 Estructura de la NTCL

- En la NTCL de Consultoría para las PyMEs, se definirá la competencia laboral para prestar servicios de consultoría con respecto a la administración general de las PyMEs.
- Según sea necesario, se establecerá la NTCL de Consultoría para las PyMEs en ciertas funciones administrativas específicas.

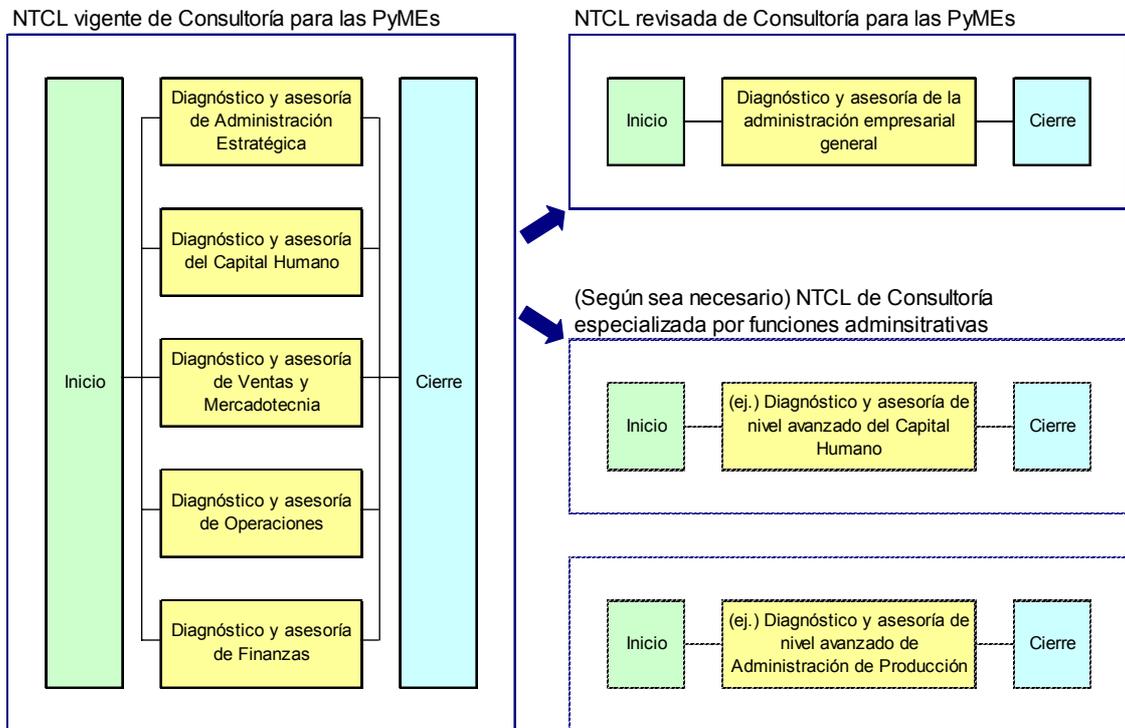
La NTCL vigente de Consultoría para las PyMEs consiste en 2 unidades obligatorias y 5 unidades optativas (para seleccionar una de ellas) (Véase 5.2.5 (3)).

Las 2 unidades obligatorias tratan del inicio y cierre del servicio de consultoría. Los requerimientos sobre el contenido y la calidad del servicio de consultoría en sí están determinados en las unidades optativas. En otras palabras, la NTCL vigente exige que los aspirantes sepan diagnosticar la situación administrativa de una PyME, diseñar e implementar medidas de mejora en **alguna** de las 5 funciones administrativas que son Administración Estratégica, Capital Humano, Mercadotecnia y Ventas, Operaciones y Finanzas.

En la nueva NTCL de Consultoría para las PyMEs, es necesario exigir la capacidad que permita atender consultas de primera etapa sobre la administración general de las PyMEs. En particular, se debe dar mayor importancia en un enfoque integral basado en la correlación entre las funciones administrativas, más que comprender de manera individual los problemas sobre cada una de ellas. Además, a medida que se vaya actualizando la NTCL de segunda a tercera generación, desaparecerá la clasificación de las unidades obligatorias u optativas.

Por lo anterior, en la NTCL revisada se deberá definir la unidad, considerando el marco general de la administración empresarial como el alcance de la unidad, sin segmentar las unidades según las funciones administrativas. Además, según sea necesario, se puede considerar la elaboración de la NTCL de consultoría especializada para cada función administrativa. En la Figura 9-8 se muestra la idea de transición de la NTCL vigente a la NTCL revisada.

Figura 9-8 Idea de transición de la NTCL de Consultoría para las PyMEs



Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

A continuación, mencionaremos de manera más detallada nuestra propuesta enfocada solamente en la NTCL de Consultoría para las PyMEs.

9.3.2 Estructura de las unidades y elementos

- Se agregarán los siguientes 2 factores en las unidades o elementos de la NTCL de Consultoría para las PyMEs:
 - (1) Aprovechar las medidas de apoyo a las PyMEs que ofrecen las organizaciones gubernamentales y públicas, así como las del sector privado.
 - (2) Colaborar con los especialistas de las áreas relacionadas con la administración empresarial de las PyMEs.

Las unidades y elementos de la NTCL vigente carecen de la función del consultor para las PyMEs para adquirir y utilizar los recursos externos. Hablando de manera más concreta, la NTCL vigente no determina la capacidad necesaria para utilizar medidas de apoyo a las PyMEs y colaborar con los especialistas de diferentes áreas.

Para las PyMEs que se encuentran en condiciones desfavorables en la competencia con las empresas grandes, se espera que las medidas de apoyo ofrecidas a ellas por las organizaciones gubernamentales, públicas y del sector privado sirvan como base fundamental para salir del círculo vicioso. Además, la especialidad de un consultor para las PyMEs es el enfoque integral en la administración empresarial de las PyMEs y no siempre puede contar con la capacidad para atender tareas altamente especializadas en algunas áreas específicas, razón por la cual se podrá decir que el involucrar a un especialista apropiado para solucionar problemas de la empresa cliente es favorable para las 3 partes.

Por lo anterior, se deberá estructurar las unidades y elementos que integren estas funciones laborales en la NTCL revisada.

9.3.3 Criterios de evaluación

- Se incorporarán en los criterios de evaluación de la NTCL de Consultoría para las PyMEs los requisitos de capacidad específicamente requerida para atender las PyMEs, considerando las circunstancias particulares de las mismas.
- Se establecerán clases⁷ en los elementos considerablemente influyentes a la consultoría por circunstancias particulares de cada sector de la industria manufacturera, comercio y servicios.
- Se reforzará la evaluación mediante la observación del desempeño.
- Se mantendrá el lineamiento que da importancia a los criterios de evaluación de actitudes.

Con respecto a la NTCL vigente, es difícil afirmar que los criterios de evaluación reflejen suficientemente las circunstancias particulares de las PyMEs.

Sobre todo, para proponer un plan de mejora factible de ejecutar de acuerdo con la capacidad que tiene una PyME considerando previamente las limitaciones en sus recursos para realizar actividades de mejora administrativa — falta de capital humano con conocimiento y capacidad,

⁷ Para determinar con mayor precisión algún trabajo que se requiera realizar de manera diferente según circunstancias, se pueden establecer variables llamadas “clases” para los elementos. (Véase Capítulo 5, 5.2.3)

falta de recursos financieros, falta de capacidad de gestión —, es necesario tener una forma de pensar diferente a la requerida en la consultoría para una empresa grande. Asimismo, en el momento de diseñar un plan, si la empresa atendida es una PyME, será un factor indispensable el uso de recursos externos para buscar la posibilidad de mitigar las limitaciones.

Estos aspectos no están incorporados en el punto de vista para la evaluación, por lo que la NTCL vigente de Consultoría para las PyMEs aún está incompleta.

Aunado a lo antes mencionado, la NTCL vigente no está tomando en consideración la diferencia de las características administrativas según los sectores.

Para garantizar el “nivel que permita, por lo menos, percibir problemas administrativos en relación con todas las funciones administrativas, para las PyMEs de cualquier sector, tipo de negocio y operación” que propone la Misión del Estudio, se deberá verificar que los aspirantes tengan una serie de conocimientos básicos sobre; el comportamiento general de la administración empresarial de las PyMEs; los puntos importantes de observación en el diagnóstico de la administración y; los temas representativos de la administración, para cada uno de los sectores de la industria manufacturera, el comercio y los servicios. Hablando desde el punto de vista técnico, será posible evaluar a los aspirantes dependiendo de si pudieron o no atender de manera apropiada a cada uno de los 3 sectores, especificando los elementos que requieren diferentes acciones por sector y estableciendo las clases correspondientes.

Por otra parte, desde luego, existen los temas característicos de la administración para cada tipo de negocio y operación; sin embargo, consideramos que son temas de cada caso particular, por lo que pensamos que no es uno de los factores variables que se debe incorporar en la norma de competencia laboral.

Además, es deseable dar importancia a la observación del desempeño en la evaluación del diagnóstico y asesoría (el contenido y la calidad del servicio de consultoría).

En la NTCL vigente, aunque los criterios de evaluación de diagnóstico y asesoría son variables según la función administrativa sujeta a la certificación, en general se ha establecido realizar la evaluación principalmente mediante la evidencia por producto. No obstante, la capacidad para estructurar un informe lógico de diagnóstico no se puede relacionar directamente con la capacidad para informar verbalmente al empresario de la PyME el resultado de diagnóstico en forma clara y persuasiva. El consultor para las PyMEs trabaja con las PyMEs que en muchos casos carecen de información documentada confiable y que no tienen establecida la administración empresarial

basada en los documentos formales, por lo que para evaluar la competencia laboral del consultor, más bien se debe dar mayor importancia a la capacidad de utilizar las palabras apropiadas y tomar acciones efectivas en las escenas reales.

No obstante, la evaluación mediante la observación del desempeño del consultor necesitará mayor costo que la evaluación mediante la evidencia por producto. Dicen que cuesta alrededor de 10 mil pesos para obtener la certificación del nivel 5 de competencia laboral de la NTCL que corresponde al nivel de la NTCL de Consultoría para las PyMEs. Será necesario considerar el equilibrio entre el costo y el beneficio de obtener la certificación para que no se fije un precio que pueda desanimar a los aspirantes que tienen ganas de obtener la certificación.

En algunos criterios de evaluación la NTCL vigente ya está dando importancia a las actitudes del consultor, lo cual se espera que siga de igual manera en la NTCL revisada. Generalmente el consultor para las PyMEs visita la empresa cliente solo sin compañía de otros para prestar su servicio de consultoría. Por lo que debe tener una actitud disciplinaria básica para controlarse a sí mismo con una gran voluntad, con el objetivo de prestar siempre servicios de alta calidad con alta conciencia de responsabilidad como asesor, aunque no esté supervisado por su superior.

9.3.4 Instrumentos de evaluación

- Las preguntas del examen de conocimiento se remplazarán cada determinado período.
- En caso de que un aspirante termine un curso de formación, que sea calificado como adecuado por el Comité de Gestión⁸, se puede revalidar como una parte de los puntos de evaluación a solicitud del mismo candidato.

Actualmente se sujeta a la NTCL de la segunda generación y según ésta los instrumentos de evaluación son determinados por cada uno de los centros de evaluación. Una vez que se termine la revisión, la NTCL va a ser de tercera generación en la que se elaborarán nuevos instrumentos de evaluación unificados a nivel nacional.

Según la información a finales de abril de 2009, bajo las “Reglas Generales⁹” sujetas a una

⁸ Se prevé cambiar la denominación actual del Comité de Normalización de Competencia Laboral por el Comité de Gestión por Competencias.

⁹ Reglas Generales y Criterios para la Integración y Operación de los Sistemas Normalizados de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral

pronta revisión, se prevé ofrecer una mayor libertad que antes al Comité de cada sector para determinar los instrumentos de evaluación. Con base en esta expectativa, proponemos algunos aspectos que recomendamos incluir como instrumentos de evaluación de la Consultoría para las PyMEs, aunque no se han logrado establecer en las Reglas anteriores.

Para verificar si tienen o no el conocimiento necesario, los instrumentos de evaluación son entregados a los aspirantes en forma de un examen de tipo cuestionario con preguntas optativas o de respuesta breve¹⁰. Una vez que se elaboran los instrumentos de evaluación después de la NTCL, generalmente no se cambian las preguntas del examen hasta la siguiente revisión de la NTCL. Durante varios años se siguen aplicando las mismas preguntas cuando se presenten los aspirantes, por lo que fácilmente pueden saber el contenido de las preguntas antes del examen. El concepto básico de la evaluación de la competencia laboral se basa en que “aunque un aspirante sepa previamente el contenido de las preguntas del examen, no cambiará el hecho de que en el momento de la evaluación el mismo aspirante tiene los conocimientos que le preguntan en el examen”. Entonces, a través de integrar en los instrumentos de evaluación en forma de preguntas de examen todos los conocimientos requeridos según los criterios de evaluación, se determina si el nivel de conocimiento del aspirante cumple con los criterios establecidos.

Sin embargo, tomando en consideración los requisitos de conocimiento para la Consultoría para las PyMEs, es irreal poner preguntas de todos los temas de tan amplia gama como se muestra en la Tabla 6-1. Es necesario seleccionar algunos temas. En este caso, si uno llega a saber previamente el contenido de las preguntas, se teme distorsionar considerablemente la evaluación del nivel de conocimiento de los aspirantes.

Por lo anterior, en cuanto a los instrumentos de evaluación, proponemos cambiar las preguntas del examen sobre el conocimiento para cada período determinado con un máximo de un año aproximadamente, aunque no se lleve a cabo la revisión de la NTCL. Se puede considerar el método de preparar varias preguntas y poner algunas seleccionadas al azar para cada candidato, pero esto nos deja una preocupación de que el método antes mencionado requiere demasiado trabajo en el momento del inicio de su operación. Más bien, si se hace la revisión periódica de las preguntas del examen, tal vez se puede esperar llegar a mantener la conciencia de los involucrados del sector hacia la operación de la NTCL de Consultoría para las PyMEs. Incluso, esto coincidirá con la dirección que busca el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias

¹⁰ Reactivos

Laborales (CONOCER) para transitar del sistema anterior del Comité de Normalización que tenía poco interés en la parte operativa de la certificación una vez que se termina el proceso de la normalización, al nuevo sistema del Comité de Gestión que trata de involucrarse continuamente en la normalización y la certificación en forma coherente.

El sistema de certificación de competencias laborales ha mantenido su operación totalmente separada del sistema de entrenamiento y capacitación, aplicando estrictamente el principio estipulado en la Ley General de Educación que establece “certificar conocimientos y habilidades sin importar la forma en que hayan sido adquiridos”.

Para satisfacer el número necesario de los consultores para las PyMEs, no hace falta decir que es necesario preparar un mecanismo para formar a los aspirantes para recibir su evaluación y certificación, paralelamente a establecer los criterios de evaluación y certificación. Una vez que se emita la NTCL que determine claramente la competencia laboral requerida para un consultor para las PyMEs, habrá de elaborarse un programa de formación de los mismos con el objetivo de cumplir con los criterios establecidos en la NTCL. Entonces, se podrá considerar que existe sustancialmente casi la misma función entre el terminar los estudios del programa de formación con una certificación superior a un nivel establecido y el aprobar la evaluación para obtener la certificación con respecto a los requisitos de competencia laboral que están reflejados en dicho programa. Se debería eliminar la duplicidad de trabajo.

En otras palabras, si uno termina los estudios de un programa de formación que garantice estar en conformidad con la NTCL, se le otorga el privilegio de ser exonerado de una parte de la evaluación para obtener la certificación. Se supone que muchos aspirantes optarán por un método más seguro para obtener la certificación ya que tienen que pagar un costo que no es bajo, por lo que si se otorga ese privilegio de la exención parcial del proceso de evaluación a los que hayan terminado estudios del programa de formación que va de acuerdo con la NTCL, se podrá esperar el efecto de promover la creación de un mercado de actividades de formación de consultores.

9.4 Nueva Norma Técnica de Competencia Laboral (borrador)

Presentamos en la Figura 9-9 la propuesta del esquema esencial de la NTCL revisada como borrador que elaboró la Misión en que se incorporan las propuestas mencionadas en la sección 9.3. Asimismo, mostraremos en la Tabla 9-6 la forma de incorporar las propuestas en la NTCL revisada.

Figura 9-9 Esquema esencial de la NTCL revisada de Consultoría para las PyMEs (borrador)

<Unidades>	<Elementos>	<Puntos clave en los criterios de evaluación>		<Grado de importancia>
		D: Desempeño	P: Producto C: Conocimiento A: Actitud	
1. Revisar la administración de la PyME	1-1 Reunir la información relacionada con la situación administrativa de la PyME	D	Capacidad para reunir la información (Habilidades para la entrevista y la observación)	+++
		C	Conocimiento teórico sobre la administración general de las PyMEs	++
		A	Flexibilidad, honradez	+++
	1-2 Identificar problemas en la administración de la PyME Clase1: Industria manufacturera Clase2: Comercio Clase3: Servicios	P	Lógica y pertinencia del análisis de causas, ausencia de inclinación a áreas determinadas	+++
		C	Conocimiento y experiencia práctica de tareas administrativas de las PyMEs	++
			Herramientas para el análisis de causas	+
		A	Sentido de responsabilidad	+++
2. Diseñar un plan de mejora de administración de la PyME	2-1 Diseñar un plan de mejora de administración de la PyME	P	Factibilidad de la solución de problemas, estudio de la adquisición de recursos externos	+++
			Comprensión del régimen de apoyo a las PyMEs	+++
		C	Comprensión básica de las especialidades relacionadas con la administración de PyMEs	+
			Herramientas para la solución de problemas	+
	2-2 Presentar a la PyME un plan de mejora de administración	D	Poder persuasivo de la presentación (facilidad de comprensión, lógica)	++
		A	Amabilidad, liderazgo	++
3. Diseñar en las actividades de mejora de administración de la PyME	3-1 Apoyar la implementación del plan de mejora por la PyME	D	Habilidades para la facilitación	++
		P	Acciones oportunas y apropiadas según el avance y contingencias	++
		C	Herramientas para la gestión de cambio	+
		A	Postura cooperativa, liderazgo	++
	3-2 Administrar el proceso de prestación del servicio de consultoría	P	Resultados apropiados con respecto al período empleado, pertinencia entre el plan y los resultados	+++
		C	Herramientas para la administración de proceso	+
		A	Planificación, sentido de responsabilidad	+++
4. Revisar los resultados del servicio de consultoría	4-1 Reunir la información relacionada con los resultados del servicio terminado de consultoría	D	Capacidad para reunir la información (Habilidades para la entrevista y la observación)	+++
		P	Exhaustividad en la información reunida sobre el impacto positivo y negativo	++
		A	Honradez, equidad	++
	4-2 Juzgar los resultados del servicio terminado de consultoría	P	Evaluación razonable según el análisis preciso de causa-efecto	+++
			Lógica y factibilidad de las propuestas de mejora	+++
		C	Herramientas para la evaluación del proyecto	+
		A	Honradez, equidad	++

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

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)

Propuestas de la Misión	Forma de incorporar en el esquema esencial de la NTCL (borrador)
<p>1. Definir la competencia laboral para prestar servicios de consultoría con respecto a la administración general de las PyMEs.</p>	<p>Se eliminarán las unidades estructuradas por función administrativa en la NTCL vigente.</p> <p>En los criterios de evaluación del elemento 1-2, “Identificar problemas en la administración de la PyME”, se establecerá la “ausencia de la inclinación a áreas determinadas”.</p>
<p>2. Agregar en las unidades o elementos los siguientes 2 factores:</p> <p>(1) Utilizar las medidas de apoyo a las PyMEs que ofrecen las organizaciones gubernamentales y públicas, así como las del sector privado.</p> <p>(2) Colaborar con los especialistas en las áreas relacionadas con la administración de las PyMEs.</p>	<p>En los criterios de evaluación del elemento 2-1, “Diseñar un plan de mejora de administración de la PyME”, se establecerá el “estudio de la adquisición de recursos externos”.</p> <p>(1) En los criterios de evaluación del elemento 2-1, se establecerá la “comprensión del régimen de apoyo a las PyMEs”.</p> <p>(2) En los criterios de evaluación del elemento 2-1, se establecerá la “comprensión básica de las especialidades relacionadas con la administración de PyMEs”.</p>
<p>3. Incorporar en los criterios de evaluación los requisitos de capacidad específicamente requeridos para atender las PyMEs reflejando las circunstancias particulares de las mismas.</p>	<p>En los criterios de evaluación del elemento 2-1, “Diseñar un plan de mejora de administración de la PyME”, se establecerán la “factibilidad de la solución de problemas” y el “estudio de la adquisición de recursos externos”.</p>
<p>4. Establecer clases en los elementos considerablemente influyentes a la consultoría por circunstancias particulares de cada sector de la industria manufacturera, comercio y servicios.</p>	<p>En el elemento 1-2, “Identificar problemas en la administración de la PyME”, se establecerán 3 clases según los sectores y se evaluará para cada uno la calidad de la evidencia por producto.</p>
<p>5. Reforzar la evaluación mediante la observación del desempeño.</p>	<p>En todas las unidades se establecerán los criterios de evaluación del desempeño.</p>
<p>6. Mantener los lineamientos de dar importancia a los criterios de evaluación de actitudes.</p>	<p>En todos los elementos se establecerán los criterios de evaluación del desempeño.</p>

Fuente: Elaborada por la Misión del Estudio

Los cambios principales aplicados en la NTCL vigente son los siguientes:

- (1) Estructurar unidades y elementos de acuerdo con las funciones laborales.

Nos da la impresión de que la NTCL vigente estructura las unidades y elementos con base en el proceso, más que en las funciones laborales. Desde el punto de vista del proceso, la preparación administrativa del negocio para ponerse de acuerdo con la empresa cliente sobre el inicio y el cierre del servicio de consultoría es una fase independiente entre uno y otro ya que significa el inicio y el cierre de la prestación del servicio, mientras que desde el punto de vista de las funciones, estos actos son incluidos en una función que establece el elemento 3-2, “Administrar el proceso de prestación del servicio de consultoría”.

Además, para evaluar el servicio de consultoría ya terminado se requiere una capacidad específica. Por lo que no se debe considerar como una parte del procedimiento del cierre de servicio sino como una función independiente.

- (2) Establecer clases según los sectores.

En una consultoría, la fase en que se ve más notable la diferencia de características administrativas de cada uno de los sectores será la del elemento 1-2, “Identificar problemas en la administración de la PyME”. Esto se debe a que para reconocer la problemática tal como está e identificar sus causas es indispensable comprender la estructura de ganancias y las características operacionales del negocio del consultante.

Por lo que, en cuanto al elemento 1-2, proponemos establecer 3 clases que son la industria manufacturera, comercio y servicios, y evaluar de acuerdo con sus respectivas características si el análisis de causas presentado en la evidencia por producto (informe de diagnóstico) cumple con el nivel satisfactorio de la calidad.

- (3) Establecer en todas las unidades los criterios de evaluación del desempeño.

Para todas las funciones laborales que se definen en cada unidad se emplean las habilidades de comunicación interpersonal, las cuales no se pueden evaluar sin observar el desempeño del aspirante. Hablando más concretamente, se tratan de las habilidades para la entrevista, la presentación y ser facilitador. Es deseable que el evaluador visite físicamente la PyME para observar al aspirante en la práctica de consultoría, pero también se podrá realizar la evaluación

implementando una simulación entre el aspirante y el evaluador a través de un juego de interpretación de papeles.

- (4) Reflejar en los criterios de evaluación las consideraciones efectuadas en relación con las limitaciones de recursos de las PyMEs.

Por medio de agregar, en los criterios de evaluación, una consideración de la factibilidad de propuestas y de la profundidad del estudio sobre la adquisición de recursos externos, se evaluará la capacidad para prestar servicios de acuerdo con las circunstancias particulares de las PyMEs.

ANEXO

Anexo 1 - Ejemplos de Preguntas del Primer Examen Escrito

Módulo 1 **Habilidades del consultor**

A01013

Es un flujo de información en dos direcciones entre personas con un propósito específico.

- a. Consultoría
- b. Entrevista
- c. Reunión
- d. Asamblea

A01015

Es el consultor que atiende a pequeñas y medianas empresas con un enfoque integral, proporcionando servicios de diagnóstico y asesoría tomando en cuenta las diferentes áreas de la empresa

- a. Consultor interno
- b. Consultor junior
- c. Consultor senior
- d. Consultor PyME

Módulo 2 **Administración**

A02001

Etapas del proceso administrativo.

- a. Planeación, dirección, organización y comunicación
- b. Planeación, organización, liderazgo y gestión
- c. Organización, dirección y control
- d. Planear, organizar, dirigir y controlar

A02009

¿En qué consiste un diagnóstico FODA?

- a. Herramienta analítica que permite trabajar la información que posea sobre un negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- b. Consiste en Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas.
- c. Consiste en conocer a un empresa
- d. Consiste en un conjunto de acciones dentro de una empresa

Módulo 3 **Administración de recursos humanos**

A03011

Con relación al siguiente concepto, elija la respuesta adecuada: “es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros que distingue una organización de las demás”.

- a. Visión de la empresa.
- b. Cultura organizacional o cultura corporativa.
- c. Ventajas comparativas
- d. Ventajas competitivas.

Módulo 4.1 **Operaciones del sector de manufactura**

A04101

Establece las cantidades y fechas para la fabricación de productos específicos.

- a. Programa maestro de producción
- b. Planeación de la producción
- c. Plan maestro de desarrollo
- d. Programa estratégico de producción

Módulo 4.2 **Operaciones del Sector Comercio**

A04213

Escoja una explicación adecuada respecto a los fundamentos de la exhibición de productos.

- a. Los productos que se deshacen con facilidad se exhiben en lugares donde el consumidor no los pueda tocar.
- b. Se divide a los productos según el momento de abastecimiento, y al exhibirlos juntos se intenta optimizar las operaciones de la tienda.
- c. Es importante destacar la promoción en el punto de venta (POS) para aumentar la promoción de ventas, y se exhiben productos cuidando su tamaño, forma, color, etc. de forma tal que se resalte la promoción en el punto de venta.
- d. Se exhiben productos del mismo uso juntos, de forma tal que el consumidor pueda comparar.

Módulo 4.3 **Operaciones del sector servicios**

A04305

Escoja una combinación adecuada de medidas efectivas para estandarizar la demanda en el servicio a usuarios de transportes aéreos.

- (1) Hacer posible el trámite de abordaje vía internet antes de llegar al aeropuerto.
- (2) Cambiar el porcentaje de descuento en el precio de transporte en semana santa, vacaciones de verano, navidad, etc.
- (3) Establecer limitaciones en el cambio de reservaciones de flete con descuento.
- (4) Hacer un sorteo al momento de abordar, y dar descuento sobre el precio de transporte al premiado.

- a. (1) y (2)
- b. (2) y (3)
- c. (3) y (4)
- d. (1) y (4)

Módulo 5 Innovación

A05013

Un mapa tecnológico nos relaciona:

- a. El nivel de desarrollo de una tecnología, los recursos y el tiempo
- b. La investigación básica y la aplicada
- c. La ubicación de los institutos de investigación
- d. El nivel de los investigadores

A05019

La invención se protege bajo la figura de

- a. Modelo de utilidad
- b. Patente
- c. No se protege
- d. Derecho de autor

Módulo 6 Mercadotecnia

A06001

La mercadotecnia es:

- a. La actividad humana que pretende crear necesidades y deseos
- b. La actividad humana cuyo objetivo es vender un bien o servicio
- c. La actividad humana que pretende satisfacer necesidades y deseos
- d. La actividad humana enfocada a lograr el éxito derivado de las ventas en las organizaciones con fines de lucro

Módulo 7 Contabilidad y finanzas

A07001

Son de observancia obligatoria para quienes se desempeñan en el campo de la contaduría al generar información financiera:

- a. Normas de Información Financiera Internacional
- b. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
- c. Normas de Información Financiera
- d. Normas de Evaluación de Estados Financieros

A07025

Conforme a la tabla siguiente, seleccione la combinación más adecuada del monto de utilidad marginal de la Unidad de negocio del producto A y el monto de margen de contribución de la Unidad de negocio del producto B, entre las opciones de respuestas descritas a continuación.

(Unidad: Millones de pesos)

	Unidad de negocio A	Unidad de negocio B	Total
Importe de Ventas	80	60	140
Costo variable de la mercancía	50	40	90
Costo variable de la venta	8	4	12
Costo fijo individual	10	6	16
Costo fijo común	-	-	14

- a. Utilidad marginal de la UN del producto A: 12 - Margen de contribución de la UN B: 10
- b. Utilidad marginal de la UN del producto A: 12 - Margen de contribución de la UN B: 16
- c. Utilidad marginal de la UN del producto A: 22 - Margen de contribución de la UN B: 10
- d. Utilidad marginal de la UN del producto A: 22 - Margen de contribución de la UN B: 20

Módulo 8 Asuntos Jurídicos y legales

A08009

¿Qué porcentaje de empleados nacionales debe contratar la empresa?

- a. 10%
- b. 25%
- c. 50%
- d. 90%

A08013

La solicitud de huelga se presenta a

- a. Procuraduría de la defensa del trabajo.
- b. Junta de conciliación y arbitraje.
- c. Secretaría del trabajo.
- d. Confederación de trabajadores de México.

Módulo 9 Sistemas de información

A09007

Se refiere a vender productos y servicios a través de la red

- a. E-business
- b. EBay
- c. E-commerce
- d. Internet

A09011

Una característica de desarrollar una aplicación específica para una empresa, comparado a usar software existente en el mercado es:

- a. Menor costo
- b. Dificultad en la instalación
- c. Calidad asegurada
- d. Buena documentación

Anexo 2 - Guía de Entrevista / Formato de Evaluación

GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo de las entrevistas en su prueba piloto:

- Validar el cuestionario que se utilizará como base en los cursos regulares para el proceso de Registro como Consultor PyME en la Secretaría de Economía.

Objetivo del proceso de entrevistas a candidatos:

- Corroborar conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y experiencia de los consultores inscritos al proceso de registro en la SE.
- Identificar a consultores con capacidades distintivas (especiales), como potenciales generadores de conocimiento para el sistema de consultores de la SE.
- Contribuir con elementos para la aprobación del registro del consultor candidato.

Datos requeridos por el entrevistador antes de la entrevista:

1. Nombre del consultor
2. Profesión
3. Ciudad / estado
4. Áreas de especialidad en consultoría
5. Años de experiencia como consultor
6. Perfil de clientes que atiende
7. Expediente con la documentación (similar al proceso actual de Consultor PyME JICA).

Preguntas potenciales para la entrevista:

1. ¿Cuáles son sus fuentes de actualización en materia de conocimiento nuevo, buenas prácticas, nuevos desarrollos, entre otros? ¿Con que frecuencia se adquiere conocimiento nuevo?

2. ¿Cómo se define una PYME? ¿Cuáles son sus principales características? Y de acuerdo a su experiencia ¿que las diferencia de las grandes empresas?
3. ¿Cuántas empresas existen en nuestro país? ¿Cuántas son PYMES? ¿Cómo describiría usted la situación de las PYMES en nuestro país?
4. ¿Considera usted que una PYME puede ser innovadora? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son las principales diferencias para dar consultoría a una empresa Grande vs. una PyME?
6. ¿Cuáles son las variables en el entorno que favorecen a las PyMEs hoy a diferencia de hace 6 u 8 meses? ¿Cuáles son las variables del mismo entorno actual que le obstaculizan su desarrollo a las PyME en México?
7. ¿Cómo es su empresa o despacho de consultoría y cómo la administra?
 - a. ¿Trabaja en forma individual / Asociado / parte de otra empresa?
 - b. ¿Cómo da a conocer sus servicios como consultor?
 - c. ¿Se considera un empresario?
8. ¿Por qué se dedica a la consultoría y como llegó a ser un consultor?
9. ¿Cómo se compone su cartera de clientes actuales en términos de No. de MiPyMEs y Grandes / por Sector / por localización geográfica?
10. ¿Áreas de especialidad de su consultoría para MiPyMEs?
11. ¿Conoce los programas de apoyo a las pymes?, ¿cuáles?
12. ¿Trabaja con algún programa de apoyo a pymes?, ¿con cuál?
13. ¿Podría hablarnos de 1 a 3 casos de éxito, de empresas que usted haya atendido, indicando, el nombre y giro de la empresa, los principales problemas identificados, las propuestas de solución diseñadas, los resultados obtenidos?

Formato de entrevista:

- Entrevista directa por un panel de al menos 3 personas.
- Al menos 2 grupos de entrevistadores o paneles simultáneos.

- Cada entrevista programada para realizarse entre 15 y 20 minutos (aprox. 3 entrevistas por hora).

Logística general:

- 3 días de exámenes y entrevistas.
- 2 baterías de exámenes:
 - Grupo 1: Inicio a las 9:00 y fin a las 12:00
 - Grupo 2: Inicio a las 12:30 y fin a las 15:30
- 2 baterías de entrevistas:
 - Para Grupo 1: Realiza su Examen de 9:00 a 12:00.
 - Entrevistas conforme vayan terminando el examen.
 - Se estima se iniciará entre 11:00 hasta 14:00 (2 grupos de entrevistadores).
 - Para Grupo 2: Realiza Examen de 12:30 a 15:30.
 - Entrevistas previo al examen:
 - Inicio desde las 9:00 a 12:00 (2 grupos de entrevistadores).
- Requerimientos:
 - Dos salones para entrevistas (uno para cada panel).
 - 3 sillas y una mesa por cada salón para panelistas.
 - 1 silla para el entrevistado.
 - Conexiones de luz, para conectar al menos 3 laptops en cada salón.

Formato de Evaluación para la Entrevista.		Fecha de la Entrevista:				
Semántica Diferencial de Opuestos bipolares (Osgood y escala cualitativa Likert 5):		Empresa / Institución:				
Nombre del candidato:						
Capacidad / Habilidad / Perfil Descripción de la capacidad a evaluar.	Bastante NO Capaz / NO Hábil	1	2	3	4	Bastante Capaz / Hábil
	Ligeramente NO Capaz / NO Hábil	1	2	3	4	5
a. Actualización y desarrollo personal del candidato <ul style="list-style-type: none"> ○ Actitud en cuanto a adquirir y comprender nuevos conocimientos. ○ Capacidad para adquirir y comprender nuevos conocimientos. ○ Actualización del conocimiento del candidato. 		--	-	0	+	++
b. Conocimientos de la situación real, retos y alternativas de las PyMEs <ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimiento y actitud hacia la problemática de las PyMEs (factores causales). ○ Sensibilidad frente a la problemática de las PyMEs (factores de solución). ○ Conocimiento de programas y recursos externos para el apoyo a PyMEs. 		--	-	0	+	++
c. Contextualización y enfoque sistémico <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidad para comprender la realidad (contexto) y sus factores (entorno). ○ Actitud frente a los cambios en el entorno. ○ Capacidad para optimizar las interrelaciones entre las partes del sistema. 		--	-	0	+	++
d. Cultura empresarial y actitud hacia los empresarios y emprendedores <ul style="list-style-type: none"> ○ Espíritu emprendedor y conocimiento empresarial del candidato. ○ Estructura de su propia empresa o despacho de consultoría. ○ Vocación empresarial 		--	-	0	+	++
e. Capacidad de implantación, articulación y transformación <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidad para aplicar el conocimiento y transformarlo en aplicaciones. ○ Habilidad para flexibilizar el conocimiento y adaptarlo a situaciones particulares. ○ Capacidad como articulador de recursos de distinto tipo (optimiza interacciones y no partes). 		--	-	0	+	++
f. Capacidades distintivas (respuesta abierta).		--	-	0	+	++

INICIALES y firma del entrevistador	Número Asignado al Candidato.
-------------------------------------	-------------------------------

Anexo 3 - Pregunta del segundo examen escrito

La empresa “Provedora de Sonidos” dedicada al alquiler de sonido para eventos, estuches para instrumentos musicales, compra venta de equipos de sonido como DJ, reparaciones y venta de refacciones, es una empresa mexicana bajo el régimen de persona física con actividad empresarial, a nombre de Juan Carlos Estrada López, integrada por 14 trabajadores, de los cuales 4 son de confianza y 10 laboran de acuerdo a las necesidades de eventos, a éstos últimos se les paga en efectivo por cada evento y no están inscritos en el Seguro Social. No hay sindicato.

Cuatro de las cinco actividades que realiza, las realiza en su domicilio fiscal y la de los estuches en el departamento de un amigo, que es el socio de la empresa, la relación laboral que maneja es de confianza y, más que socios son amigos.

En el análisis de la información fiscal se detectó que el contador tenía un atraso de más de dos años en la contabilidad, al presionarlo con la documentación presentó todas las declaraciones al vapor por los años del 2005, 2006 y 2007. Al solicitarle al contador la devolución de los documentos, solo entregó los comprobantes base y declaraciones presentadas, sin papeles de trabajo, por lo que no se puede continuar la contabilidad.

En la empresa colabora Manuel, un ejecutivo que desempeña labores especiales con la dirección, además de que es tío del dueño. Manuel tiene un carácter muy fuerte por lo que genera seguido problemas con el personal de eventos, además de que el percibe el equivalente al 20% de la nómina total.

En la empresa participa Luis, hijo de Manuel de 17 años quien recomendó a su hermano Juan de 13 años, los dos cubren horarios mixtos según las necesidades y en el turno nocturno con un par de horas extras semanales.

Los resultados en el área de eventos, actualmente reflejan una caída en ingresos por ventas del 40% con base en los resultados del año anterior. Los ingresos del área de estuches se comparten al 50 % entre los dos socios, sin embargo toda la facturación y carga fiscal es para Juan Carlos.

En el área de refacciones se gana el 100% sobre el costo, considerando que más del 50% del inventario ha ingresado al país en forma ilegal y se utilizan para consumo interno en el área de reparaciones, dicha área obtiene el 40% de utilidad.

El responsable del área de reparaciones falta con regularidad además de que no cumple con su horario y no asiste a los cursos de capacitación que otorga el proveedor de quien tienen la concesión.

Haciendo una revisión de los expedientes se encontró que existen trabajadores con más de tres años sin tomar vacaciones, y los que si las han tomado recibieron como prima vacacional un 10% adicional a su salario por ese período. También encontramos que tiene más de dos años que no se revisa el contrato colectivo.

En la última reunión con el grupo de vendedores se identificó que estos carecen de objetivos y de estrategias para la venta, por lo que generalmente, solo esperan llamadas telefónicas para cerrar la venta.

Hace un par de semanas uno de los trabajadores fue despedido a causa de la existencia de 3 faltas injustificadas por su parte en un período menor a 30 días, el trabajador está demandando al patrón por despido injustificado, cabe mencionar que en la empresa no existe libreta de asistencia, reloj checador, ni ningún control de esta naturaleza. El patrón en caso de perder el juicio no desea reinstalarlo por lo que indemnizará al trabajador con un mes de salario.

La necesidad de poner al corriente la contabilidad generó que la persona dedicada a la página Web dedique el 50% de su tiempo a labores de auxiliar contable, actualmente se evaluó esta decisión y se llegó a la conclusión de que no esta cumpliendo con las labores encomendadas además de que se va incapacitado por varicela lo que lo tendrá fuera de circulación por mas de 30 días.

La señora González presentó su incapacidad por maternidad pero desea seguir trabajando para ganar más. Hay un grupo de trabajadores que laboran de martes a domingo descansando los lunes y se les liquida su sueldo los días 30 de cada mes con tarifas normales.

A la fecha los trabajadores no han recibido el aguinaldo ni su reparto de utilidades que corresponde al año 2008.

Esta empresa cuenta con la marca registrada, misma que es reconocida en el mercado por más de quince años, su mercado es nacional y cuenta con sucursales en Los Cabos, Cancún y están por abrir Acapulco, proyecto que queda pendiente por problemas de influenza.

Cuando se realiza un evento no se lleva registros ni de la planeación ni de la ejecución del mismo lo que dificulta el control y el seguimiento oportuno, así como la determinación de los costos reales en que se incurre.

Existen evidencias de que en eventos relacionados con el giro de la empresa, hay varias personas que utilizan la marca para promover sus servicios, sin la autorización correspondiente.

La información financiera de la empresa es la siguiente:

--- se suprime ---

Con la información anterior responda a las siguientes preguntas:

- I. Elabore la matriz FODA de la empresa en general.
- II. Mencione las 5 áreas fundamentales de este negocio.
- III. Determine si existen las áreas de oportunidad de este negocio para el área de administración.
- IV. Determine si existen las áreas de oportunidad de este negocio para el área de recursos humanos.
- V. Determine si existen las áreas de oportunidad de este negocio para el área de operaciones
- VI. Con la información financiera de la empresa determine la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de la empresa.
- VII. Determine si existen las áreas de oportunidad de este negocio para el área de finanzas.
- VIII. Determine si existen las áreas de oportunidad de este negocio para el área mercadotecnia

- IX. Diseñe las propuestas de mejora para las áreas de oportunidad del área de administración, si es que existen.
- X. Diseñe las propuestas de mejora para las áreas de oportunidad del área de recursos humanos, si es que existen.
- XI. Diseñe las propuestas de mejora para las áreas de oportunidad del área de operaciones, si es que existen.
- XII. Diseñe las propuestas de mejora para las áreas de oportunidad del área de finanzas, si es que existen.
- XIII. Diseñe las propuestas de mejora para las áreas de oportunidad del área de mercadotecnia, si es que existen.
- XIV. Establezca las prioridades de esta empresa a partir de las propuestas presentadas por área.

Anexo 4 - Lista de los productos y las propuestas que entregó la Misión del Estudio¹

1. Para mejorar el proyecto “Consultores para las PyMEs con Metodología JICA”

Libros de texto para autoaprendizaje

Módulo 4-2	Operaciones del sector comercio	64 páginas	19 de diciembre de 2008
Módulo 4-3	Operaciones del sector servicios	20 páginas	19 de diciembre de 2008

Preguntas del examen de opción múltiple

Módulo 2	Administración	25 preguntas	26 de marzo de 2009
Módulo 4-1	Operaciones del sector de manufactura	50 preguntas	26 de marzo de 2009
Módulo 4-2	Operaciones del sector comercio	20 preguntas	19 de diciembre de 2008
Módulo 4-3	Operaciones del sector servicios	20 preguntas	19 de diciembre de 2008
Módulo 6	Mercadotecnia	17 preguntas	26 de marzo de 2009
Módulo 7	Contabilidad y finanzas	10 preguntas	26 de marzo de 2009

Preguntas del examen descriptivo

Módulo 4-2	Operaciones del sector comercio	1 tema (3 preguntas)	19 de diciembre de 2008
Módulo 4-3	Operaciones del sector servicios	1 tema (3 preguntas)	19 de diciembre de 2008

Propuestas para la mejora

Observaciones de los Cursos de Capacitación Presencial y propuestas para su mejora (1)	6 páginas	7 de octubre de 2009
Observaciones de los Cursos de Capacitación Presencial y propuestas para su mejora (2)	11 páginas	17 de febrero de 2009

¹ Los productos indicados en el inciso “1.” fueron elaborados por la Misión del Estudio. Los indicados en el inciso “2.” fueron elaborados en colaboración con los consultores locales y entregados a la Secretaría de Economía, incluyendo los productos mencionados en el inciso “1.”. En todos los productos, el número de páginas corresponde a la versión español.

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

Propuestas para mejorar el diagrama de radar en el diagnóstico empresarial	20 páginas	26 de marzo de 2009
--	------------	---------------------

2. Materiales y productos del proyecto piloto

Libros de texto del conocimiento teórico para autoaprendizaje (11 módulos en total)	803 páginas	10 de marzo de 2009
Preguntas del primer examen escrito (11 módulos en total), estadística de calificaciones y guía de ejecución)	244 preguntas	18 de septiembre de 2009
Guía de la entrevista y formato de evaluación	5 páginas	2 de noviembre de 2009
Materiales didácticos para la capacitación por clases teóricas (6 materias en total)	68 páginas	2 de noviembre de 2009
Preguntas del segundo examen escrito, estadística de calificaciones y guía de ejecución	1 tema (14 preguntas)	2 de noviembre de 2009
Determinación de aprobación de los aspirantes y estadística total de calificaciones	3 páginas	1º de octubre de 2009