



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS**

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN SERVICIO DE
CONSULTORIA PARA PyMES PARA LA DELEGACIÓN MIGUEL
HIDALGO, A TRAVÉS DE PLANES DE NEGOCIOS PARA LOGRAR
MAYOR PERMANENCIA EN EL MERCADO”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

PRESENTA:

PERLA BERENICE RODRÍGUEZ GUZMÁN

DIRECTORES DE TESIS:

DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

DR. ESTEBAN MARTÍNEZ DÍAZ



CIUDAD DE MÉXICO, JUNIO 2017.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, siendo las 10:30 horas del día 2 del mes de JUNIO del 2017 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA ESCA para examinar la tesis titulada:

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA PyMES, PARA LA DELEGACIÓN MIGUEL HIDALGO, A TRAVÉS DE PLANES DE NEGOCIOS PARA LOGRAR MAYOR PERMANENCIA EN EL MERCADO”

Presentada por el alumno:

RODRÍGUEZ

Apellido paterno

GUZMÁN

Apellido materno

PERLA BERENICE

Nombre(s)

Con registro:

A	1	5	1	2	1	0
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

DR. ESTEBAN MARTÍNEZ DÍAZ

DR. JOSÉ ROBERTO RAMOS MENDOZA

M. EN C. LETICIA REFUGIO CHAVARRÍA LÓPEZ

M. EN C. DULCE MARÍA MONROY BECERRIL

Presidenta
del Colegio



DRA. SUSANA ASELA GARDUÑO ROMAN

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, el día **09** del mes de **JUNIO** del año **2017**, la que suscribe **PERLA BERENICE RODRÍGUEZ GUZMÁN** alumna del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**, con número de registro **A151210**, adscrito a **E.S.C.A SANTO TOMÁS**, manifiesta que es la autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la **DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO** y del **DR. ESTEBAN MARTÍNEZ DÍAZ** y cede los derechos del trabajo titulado **“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA PyMES, PARA LA DELEGACIÓN MIGUEL HIDALGO, A TRAVÉS DE PLANES DE NEGOCIOS PARA LOGRAR MAYOR PERMANENCIA EN EL MERCADO”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso de la autora y/o director(es) del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección pbrg14@yahoo.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Perla Berenice Rodríguez Guzmán

Nombre y firma del alumno(a)

AGRADECIMIENTOS

A mis queridos padres, a quienes les debo todo lo que soy, con profundo cariño, admiración y respeto; por sus valiosos consejos, por sus preocupaciones, por todo el amor sincero que siempre recibí, y por su gran apoyo incondicional para cumplir con uno más de mis objetivos.

A todos mis maestros, porque al compartir sus conocimientos enriquecieron los míos profundamente.

A mis directores de tesis, por sus valiosos consejos, observaciones, aportaciones, palabras de aliento y apoyo para la elaboración de este trabajo de investigación.

A mis compañeros y amigos, por su amistad y apoyo incondicional.

A mí amada escuela: E.S.C.A. Santo Tomás, por darme la oportunidad de formar parte de este círculo de enseñanza y conocimientos, de donde surgen profesionales de calidad y ética.

Y sobre todo gracias a Dios y a la virgen de Guadalupe, por estar siempre presentes en mi vida.



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS**

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN SERVICIO DE
CONSULTORIA PARA PyMES PARA LA DELEGACIÓN MIGUEL
HIDALGO, A TRAVÉS DE PLANES DE NEGOCIOS PARA LOGRAR
MAYOR PERMANENCIA EN EL MERCADO”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

PRESENTA:

PERLA BERENICE RODRÍGUEZ GUZMÁN

DIRECTORES DE TESIS:

DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

DR. ESTEBAN MARTÍNEZ DÍAZ



CIUDAD DE MÉXICO, JUNIO 2017.

INDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
RELACIÓN DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	3
GLOSARIO.....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1 ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.1 Antecedentes de las PyMES.....	8
1.2 Aspectos importantes para administrar a las PyMES.....	11
1.3 Planteamiento del problema de investigación.....	12
1.4 Objetivo general de la investigación	12
1.5 Objetivos específicos	13
1.6 Preguntas de investigación	13
1.7 Justificación	13
CAPÍTULO 2. LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PYMES	15
2.1. Importancia de las PyMES	15
2.2 Características de las PyMES	15
2.2.1 Ventajas de las PyMES	16
2.2.2 Desventajas de las PyMES.....	18
2.3 Clasificación de las PyMES.....	20
2.4 Tipologías de PyMES.....	21
2.5 Tipos de propietarios dirigentes de PyMES	23
2.6 Desempeño de las PyMES	29
2.7 Errores más frecuentes que cometen las PyMES.....	33
2.8 Análisis de la demografía de los establecimientos.....	35
2.8.1 Proporciones de nacimientos y muertes de establecimientos a nivel nacional (2009-2012)	35

2.9 Acciones de la consultoría en la Ciudad de México	37
2.10 Análisis territorial de la Delegación Miguel Hidalgo	38
2.10.1 Demografía.....	39
2.10.2 Servicios y trámites	43
CAPÍTULO 3. SERVICIO DE CONSULTORÍA.....	48
3.1 La consultoría de empresas	48
3.2 Definición de consultoría	48
3.3 Características de la consultoría	49
3.3.1 Servicio profesional	50
3.3.2 Servicio consultivo.....	50
3.3.3 Servicio Independiente	51
3.3.4 Servicio temporal.....	52
3.3.5 Servicio comercial	52
3.4 Límites de la consultoría.....	53
3.5 Razones genéricas para recurrir a los consultores.....	53
3.6 Elementos fundamentales del método de la consultoría.....	54
3.7 El proceso de la consultoría.....	55
3.7.1 Iniciación	55
3.7.2 Diagnóstico.....	56
3.7.3 Plan de acción.....	57
3.7.4 Puesta en práctica.....	57
3.7.5 Terminación.....	58
3.8 El Contrato de consultoría	58
CAPÍTULO 4 PLAN DE NEGOCIOS.....	60
4.1. Concepto de Plan de Negocios.....	60
4.2 La utilidad de un plan de negocios.....	60
4.3 Problemas más comunes con los planes de negocios.....	63
4.4 Elementos del plan de negocios - Louis Jacques (7 pasos).....	65
4.5 Elementos del plan de negocios - Pedraza Rendón (10 pasos)	73

4.6. Elementos del plan de negocios - Nafinsa (13 pasos).....	78
CAPÍTULO 5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	79
5.1 Población.....	79
5.2 Cálculo del tamaño de la muestra.....	81
5.3 Selección de la muestra.....	83
5.4 Fuente de obtención de la información	83
5.5 Análisis de la información obtenida	84
CAPÍTULO 6. PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN SERVICIO DE CONSULTORIA PARA PYMES POR PARTE DE LA DELEGACIÓN MIGUEL HIDALGO	89
6.1 Acciones inmediatas para comenzar con el servicio de consultoría.	89
6.2 Procedimiento modelo para la ejecución de Planes de Negocio.....	90
6.3 Presentación de planes de negocios.....	92
6.4. Usuarios potenciales del plan de negocio	93
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES.....	97
REFERENCIAS	98
ANEXOS	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1. Establecimiento en México por tamaño.....	10
Gráfica 2. Total de establecimientos en México en 2014.....	11
Gráfica 3. Proporciones de nacimientos y muertes de establecimientos por sector de actividad a nivel nacional.....	36
Gráfica 4. Muertes y nacimientos de los negocios en la Ciudad de México del 2010 al 2015.....	37
Gráfica 5. Antigüedad de Pequeñas empresas manufactureras.....	84
Gráfica 6. ¿Con que frecuencia las Pequeñas empresas manufacturera elaboran Planes de Negocio antes de iniciar un proyecto.....	85
Gráfica 7. Tipo de asesoría que prefieren las Pequeñas empresas manufactureras.....	86
Gráfica 8. ¿Qué tan importante consideran las Pequeñas empresas manufactureras la elaboración de planes de negocios?.....	87
Gráfica 9. ¿Cómo consideran las Pequeñas empresas manufactureras el desempeño de su empresa desde que iniciaron operaciones?.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estratificación de PYMES.....	21
Tabla 2. Características de dos tipos de PyMES: clásica y cometa.....	22
Tabla 3. Tipos de propietarios dirigentes de PyMES, estrategia y visión.....	29
Tabla 4. Distribución poblacional y territorial de las Delegaciones de la Ciudad de México.....	40
Tabla 5. Número de habitantes por delegación en 2015.....	40
Tabla 6. IDH por demarcación de la Ciudad de México.....	42
Tabla 7. Propuesta de procedimientos para la ejecución de planes de negocios..	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tipos de propietarios dirigentes de Pymes.....	23
Figura 2 Modelo 3E.....	31
Figura 3 Modelo 3F	32
Figura 4.Mapa de ubicación de la Delegación Miguel Hidalgo.....	43
Figura 5. Razones para recurrir a los consultores.....	54
Figura 6 Pasos necesarios para integrar el plan de negocios.....	62
Figura 7 Problemas más comunes con los planes de negocios	64
Figura 8 Características del nombre de la empresa y/o productos.....	66
Figura 9 Distinciones en el muestreo	80
Figura 10. Usuarios potenciales de los planes de negocio.....	94

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo para proponer un servicio de consultoría para PyMES “Pequeñas y Medianas Empresas” para la Delegación Miguel Hidalgo, a través de planes de negocio para lograr mayor permanencia en el mercado. En primer lugar, se analizó la importancia que han tenido las PyMES en la economía mexicana, así como aspectos importantes a considerar para su administración.

Para este trabajo de investigación, se realizó una selección de las pequeñas empresas de la industria manufacturera que se ubican en la Delegación Miguel Hidalgo, las empresas se tomaron del DENUE “Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas”, a través de páginas de internet. Se analizaron las empresas seleccionadas a través de un cuestionario estadístico, para obtener información. La investigación es documental, descriptiva y propositiva.

Los resultados indican que los pequeños empresarios necesitan apoyo constante en la administración de sus negocios, así como en el desarrollo de planes de negocios, ya que por lo general desconocen el procedimiento para desarrollar planes de negocios. Con respecto a, la propuesta para la creación de un servicio de consultoría por parte de la Delegación Miguel Hidalgo, se elaboró un modelo que permita a la Delegación considerar la creación de este servicio tomando en cuenta las principales necesidades e inquietudes de los pequeños empresarios, y así lograr mayor permanencia en el mercado a través de dichos planes de negocio.

ABSTRACT

The present investigation was carried out to propose a consultancy service for SMEs "Small and Medium Enterprises" for the Delegation Miguel Hidalgo, through business plans to achieve greater permanence in the market. Firstly, the importance of SMEs in the Mexican economy was analyzed, as well as important aspects to consider for their administration.

For this research work, a selection of small companies of the manufacturing industry that were located in the Delegation Miguel Hidalgo was carried out, the companies were taken from the DENUE "National Statistical Directory of Economic Units", through Internet pages. The selected companies were analyzed through a statistical questionnaire, to obtain information. The research is documentary, descriptive and purposeful.

The results indicate that small business owners need constant support in the management of their business, as well as in the development of business plans, as they are generally unaware of the procedure for developing business plans. With respect to the proposal for the creation of a consultancy service by the Miguel Hidalgo Delegation, a model was developed that would allow the Delegation to consider the creation of this service taking into account the main needs and concerns of small entrepreneurs, And thus achieve greater permanence in the market through such business plans.

RELACIÓN DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

CCMX.....	Centro de Competitividad de México
DENUE.....	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
DOF.....	Diario Oficial de la Federación
IDH.....	Índice de Desarrollo Humano
IE.....	Índice de Educación
II.....	Índice de Ingresos
INC.....	Índice Nacional de Competitividad
INEGI.....	Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática
FONDESOS.....	Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México
LOAPDF.....	Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal
PIB.....	Producto Interno Bruto
PNUD.....	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PyMES.....	Pequeñas y Medianas Empresas
SE.....	Secretaría de Economía
SEDECO.....	Secretaría de Desarrollo Económico
SGR.....	Sociedades de Garantía Recíproca
SHCP.....	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
ZMCM.....	Zona Metropolitana de la Ciudad de México

GLOSARIO

Cabildo: Es un organismo representativo de la comunidad, que velaba por el buen funcionamiento de una ciudad y tenía jurisdicción sobre el territorio de la misma.

Clúster: Concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en acciones estrechamente relacionadas, lo que ayuda a los encadenamientos productivos hacia atrás y hacia delante.

Conocimiento empírico: Es aquel basado en la experiencia, en último término, en la percepción, pues nos dice qué es lo que existe y cuáles son sus características, pero no nos dice que algo deba ser necesariamente así y no de otra forma; tampoco nos da una verdad universal. Consiste en todo lo que se sabe y que es repetido continuamente teniendo o sin tener un conocimiento científico.

Empresa: Es una organización económica que produce o distribuye bienes o servicios para el mercado, con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños.

Freelance: Persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, sin que las dos partes contraigan obligación de continuar la relación laboral más allá del encargo realizado.

Misión: Es el propósito o motivo por el cual se existe, y por lo tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa. Establece el perfil de la organización y refleja la identidad y el sentido de la empresa.

Muestra: Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de está.

Parennidad: Posibilidad de que una cosa dure de forma indefinida.

Plan de trabajo: Es un tipo de manual que sugiere la forma de utilizar eficientemente los recursos tecnológicos, materiales, financieros y humanos que se tienen disponibles para planificar, ejecutar, implementar y supervisar un proyecto.

Polivalente: Es un adjetivo que se aplica a aquel o aquello que resulta valioso en diferentes situaciones o que ofrece varias prestaciones. Lo polivalente, por lo tanto, tiene valor en distintos contextos, es decir que posee varios valores o que tiene varias aplicaciones o usos.

PyMES: Son organizaciones dedicadas a las actividades industriales y de servicios que combina capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y en un mercado de consumidores.

STATS: Es una aplicación para la creación y edición de estadísticas, que con una interfaz muy similar a Excel, permitirá a sus usuarios acceder a un entorno de trabajo intuitivo y lleno de posibilidades.

Visión: Es la siguiente actividad que se hace después de declarar la misión, es la imagen que la organización plantea a largo plazo sobre como espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

INTRODUCCIÓN

El propósito de esta tesis de investigación es proponer la creación de un servicio de consultoría para PyMES para la Delegación Miguel Hidalgo, a través de planes de negocios, que permita a las pequeñas empresas lograr mayor permanencia en el mercado, ya que estas organizaciones son un eslabón para el crecimiento de la economía nacional. De acuerdo con datos del censo económico 2014 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (“INEGI”), en México existen aproximadamente 5,654,014 5 millones seis cientos cincuenta y cuatro mil catorce unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PyMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Por la importancia de las PyMES, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación, debido a que estas empresas siguen enfrentando retos difíciles; la competencia en sueldos con las grandes firmas y la infraestructura son sus mayores obstáculos.

Dicha propuesta surge ante la solicitud por parte de la Delegación Miguel Hidalgo de contar con un servicio que pueda asesorar a las pequeñas empresas para aumentar su permanencia en el mercado, dicha solicitud se dio a conocer a través de la Jefa Delegacional de Miguel Hidalgo, de la actual administración Xóchitl Gálvez Ruíz.

Este documento se presenta en seis capítulos, en el primer apartado se expone la estrategia de investigación, la cual abarca el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, preguntas de investigación y la justificación.

En el segundo capítulo se mencionan las características y los tipos de PyMES, así como también los tipos de propietarios dirigentes de PyMES, posteriormente un

análisis de la demografía de los establecimientos y del contexto territorial de la Delegación Miguel Hidalgo, para tener el antecedente del entorno económico y social de la Delegación.

En el tercer capítulo marca la pauta para introducir al lector en el concepto mismo de la consultoría, sus características, su importancia dentro del país, los elementos fundamentales del método de consultoría y el proceso de la consultoría.

En el cuarto capítulo se hace mención al plan de negocios como una herramienta de apoyo para las pequeñas empresas, se menciona el concepto del plan de negocio, así como su importancia y problemas comunes; además se describen 3 modelos de planes de negocio para un mayor análisis.

En el quinto capítulo se lleva a cabo el diseño de la investigación, se mencionan los tipos de muestras, el cálculo de la muestra, y una explicación de la fuente de obtención de la información, así como un análisis de la información obtenida a través de los cuestionarios aplicados a las pequeñas empresas.

En el sexto capítulo se realiza la propuesta para la creación del servicio de consultoría para la Delegación Miguel Hidalgo con el fin de apoyar a las pequeñas empresas, a través de planes de negocios, tomando como base los modelos expuestos en el capítulo 4, se propuso una serie de procedimientos que se puedan adoptar a las PyMES de acuerdo con las características de estas.

Por último, se mencionan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1 ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.

En la primera parte del presente capítulo se hace una reseña histórica de la importancia que tienen las pequeñas empresas en México, para posteriormente analizar las PyMES ubicadas en la Delegación Miguel Hidalgo, así como sus características, actividad, antigüedad, estructura legal, etc.

El objetivo es entender la problemática a la que se enfrentan la mayoría de las pequeñas empresas en la Delegación Miguel Hidalgo. Posteriormente se hace el enunciado del problema con la justificación de la investigación y los objetivos que respaldan este estudio.

1.1 Antecedentes de las PyMES

Durante la Segunda Guerra Mundial la mayor parte de las Empresas de Europa fueron destruidas, como debían recuperarse de una manera rápida, la solución a esta situación fue la creación de pequeñas y medianas empresas (PyMES).

El potencial de la Unión Europea radica en el apoyo y fomento que se otorga a las PyMES, ya que se les considera un importante factor en la creación de empleos y base primordial de su economía, obteniendo con esto un alto crecimiento económico y bienestar de su población.

En el caso de México, las PyMES han ayudado a descentralizar las grandes ciudades y a que pequeños poblados se urbanicen, logrando exportar en algunos casos sus productos, ejemplo de esto es el café que, en algunas regiones de Veracruz, su sabor al paladar es delicioso, con calidad de exportación, aceptado en varios mercados internacionales.

Desde hace mucho tiempo las PyMES han constituido los ingresos principales de muchas familias mexicanas, ya que de ellas una familia puede sostenerse, sin necesidad de realizar algún trabajo adicional, además es de considerarse que constituyen un apoyo para las siguientes generaciones de empresarios, por la transmisión de los secretos de la empresa familiar, contribuyendo al crecimiento y

desarrollo de las empresas mexicanas, de una manera empírica en la mayor parte de los casos.

El mayor problema que han tenido que superar las PyMES es la Globalización, situación que de entrada provocó que muchas empresas tuvieran que cerrar por el gran número de empresas transnacionales que llegaron a nuestro país.

En el pasado una familia mexicana tenía que recorrer varios negocios para poder surtir su canasta básica, la carnicería, la verdulería, la frutería, la tiendita de la esquina, etc., hoy en día basta con ir a un autoservicio para comprar todo lo que requieran, además que el servicio es más cómodo, por los carritos para transportar sus productos, el estacionamiento, áreas de comida preparada, cobros con diversos medios de pago, etc.

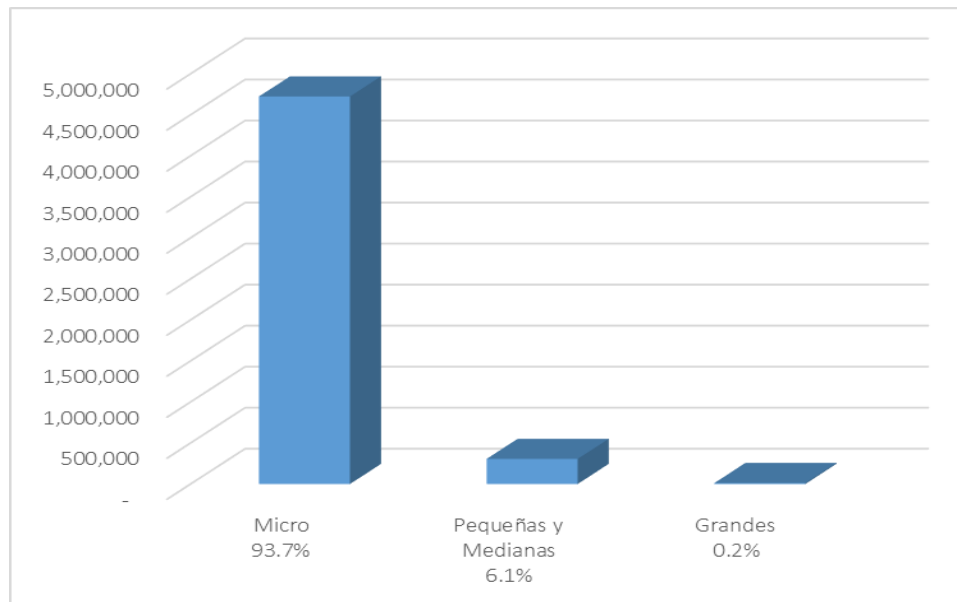
La vida ha evolucionado y con ello han pasado a dejar casi en el olvido a muchos negocios, que antes eran indispensables en la vida cotidiana.

Las empresas transnacionales, por su tremenda capacidad de compra, pueden solicitar mejores condiciones en cuanto a precio y crédito a sus proveedores, contando así con una ventaja casi insuperable por los pequeños negocios.

Todo lo anterior hizo que mucha gente se quedara sin empleo, ya que varias empresas de diversos tamaños comenzaron a cerrar y la gente desempleada se vio en la necesidad de solicitar trabajo en estas cadenas de negocios internacionales, las cuales les ofrecían un sueldo muy por debajo del que obtenían como empresarios y dueños de una empresa.

En la actualidad el 99.8 por ciento de las empresas mexicanas son Micro, pequeñas y medianas; de este monto el 93.7 por ciento son microempresas, la totalidad de MIPyMES dan empleo al 70 por ciento de la población económicamente activa. Ver Gráfica 1.

Grafica 1. Establecimientos en México por tamaño.



Fuente: Elaboración propia con datos del "DENUE" (2017)

Como se muestra en la gráfica anterior las MIPyMES representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y para una mejor distribución de la riqueza.

La empresa Bimbo surgió como PyME y a lo largo del tiempo se convirtió en una empresa transnacional, ayudando a abrir mercados en otros lugares.

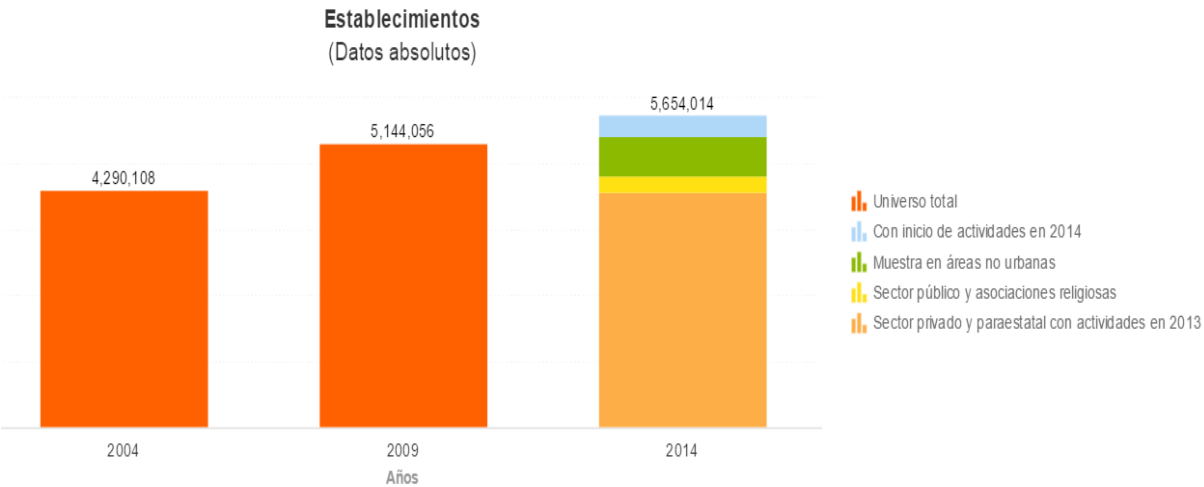
En los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá el fomento a las PyMES se ha dado a través de incubadoras de empresas, su éxito ha sido debido a que las empresas que apoyan demandan poca infraestructura y es una barrera contra la globalización ya que paradójicamente son los países menos globalizados.

En México también se ha copiado esta forma de hacer negocios y las incubadoras de Empresas son programas que actualmente llevan algunas Universidades, Tecnológicos y Fundaciones de Gobierno, que apoyan a los emprendedores a diseñar desde la constitución del plan de negocios, apoyo en asesoría para la constitución legal de la empresa y otros tantos aspectos importantes para crear,

una empresa que en términos generales, minimicen el riesgo en la inversión, ya que el capital en la actualidad es demasiado escaso y bien vale la pena realizar una inversión bien planeada. Cervantes, (2010). “Historia de las Pymes”

Es importante hacer notar que existe una disminución en la apertura de establecimientos; debido a que con base en el censo económico 2014 realizado por el INEGI, el número de establecimientos en México en el 2014 solo tuvo un incremento del 10% en comparación con el número de establecimientos reportados en el censo económico realizado en el 2009, los cuales incrementaron en 20% en relación al censo económico realizado en el año 2004. Ver Gráfica 2.

Gráfica 2. Total de establecimientos en México en 2014.



Fuente: INEGI (2016).

1.2 Aspectos importantes para administrar a las PyMES.

Al adquirir una empresa en operaciones o al heredar una, se requiere elaborar un estudio de factibilidad, una labor que demanda dedicación, esfuerzo y tiempo. Es importante comprender que una vez completado el estudio, y aun cuando éste sea muy detallado, se deberá tener en cuenta que hay un número significativo de factores ambientales y económicos que lo pueden afectar. Una vez terminado el

análisis, el pequeño empresario deberá estar consciente de que tiene en sus manos una herramienta que le servirá no sólo para iniciar satisfactoriamente sus operaciones, sino también para disminuir en forma considerable el riesgo de fracaso.

Realizar estudios de factibilidad permite al emprendedor identificar obstáculos que podrían presentarse, descubrir áreas de oportunidad que no se habían considerado y evitar realizar malas inversiones. Jacques, et al. (2007) p.6

1.3 Planteamiento del problema de investigación

La falta de un servicio de consultoría por parte de la Delegación Miguel Hidalgo, no ha permitido mayor permanencia en el mercado de las PyMES, debido a que no se ha proporcionado el servicio por parte de la Delegación Miguel Hidalgo para asesorar y apoyar a las PyMES, por lo tanto dichas empresas se encuentran sin orientación y dirección, además de que los pequeños empresarios desconocen las herramientas y/o procedimientos que pueden ayudar a incrementar la permanencia en el mercado de sus empresas.

1.4 Objetivo general de la investigación

Proponer la creación de un servicio de consultoría para PyMES para la Delegación Miguel Hidalgo a través de planes de negocios, para lograr mayor permanencia en el mercado, brindando asesoría a los pequeños empresarios de la misma Delegación.

1.5 Objetivos específicos

- Consultar si en algún momento la Delegación Miguel Hidalgo ha prestado algún tipo de servicio de Consultoría.
- Consultar si hay interés por parte de las PyMES de desarrollar planes de negocios para lograr mayor permanencia en el mercado.
- Identificar cual ha sido la respuesta de los pequeños empresarios ante los programas de apoyo que ofrece la Delegación Miguel Hidalgo.

1.6 Preguntas de investigación

¿Cómo ayudaría un servicio de consultoría para Pymes, por parte de la Delegación Miguel Hidalgo?

¿Qué procedimientos deben realizar las PyMES para lograr mayor permanencia en el mercado?

¿Cuál es el interés de las PyMES de llevar a cabo planes de negocios?

1.7 Justificación

Actualmente, en México las pequeñas y medianas empresas fungen como un importante motor de desarrollo económico del país, ya que poseen una amplia movilidad que les permite ampliar o disminuir su trabajo y cambiar sus procesos técnicos, según les convenga.

Es de suma importancia señalar que las PyMES tienen una gran capacidad de generar empleos y aplicar nuevas tecnologías para su desarrollo, favoreciendo así el avance de la economía nacional; a pesar de ello es importante señalar que existen bastantes factores que ponen en riesgo su estabilidad y sobrevivencia,

siendo la ausencia de un plan estratégico de negocios el que impacta principalmente el crecimiento y permanencia de una PyME.

Es común que los emprendedores, al conformar un negocio, sólo tengan una idea y el talento, pero no es suficiente, ya que es indispensable el desarrollo de un plan de negocios, en donde se visualice a la PyME como una empresa corporativa y no como un negocio familiar.

Para cualquier negocio ya sea grande o pequeño, es de vital importancia contar con las herramientas necesarias que permitan mayor permanencia en el mercado.

Una de las herramientas que permiten conseguir el logro de estas metas es una adecuada asesoría por parte de un consultor o consultores, lo cuales deben de contar con la capacidad y experiencia necesaria para desarrollar planes de acción, que contribuyan al alto desempeño de cualquier negocio.

Por este motivo, este trabajo de investigación propone la creación de un servicio de consultoría para la Delegación Miguel Hidalgo que permita a las PyMES lograr mayor permanencia en el mercado a través de planes de negocio.

CAPÍTULO 2. LA ADMINISTRACIÓN DE LAS PYMES

Este capítulo menciona las características, tipos de PyMES, tipos de propietarios dirigentes de PyMES, un análisis demográfico de los establecimientos y finalmente un análisis del contexto territorial de la Delegación Miguel Hidalgo, para tener el antecedente del entorno económico y social de la Delegación.

2.1. Importancia de las PyMES

La micro pequeña y mediana empresa (PyME) es un sector de mucha importancia tanto en México como en el mundo, en Latinoamérica, alcanza en promedio el 99.25% del total de las unidades empresariales generando el 35.5% del empleo con lo que cumple así un importante papel de niveladora de la desigualdad económica. Saavedra y Hernández, (2008).

Su importancia también radica en que las pequeñas empresas pueden ayudar a reducir la pobreza en los países, puesto que generan gran cantidad de empleo, niveles adecuados de calidad de empleo y bajo costo de bienes y servicios utilizados por los pobres. Vanderberg, (2007).

2.2 Características de las PyMES

No hay duda de que este tipo de empresas generan, en todo su conjunto, una gran cantidad de riqueza para cualquier país, de hecho, siendo el principal motor de empleo de numerosas naciones y comunidades. Sin embargo, también hay que recalcar que las PyMES tienen unas necesidades muy específicas que deben ser atendidas de manera efectiva, de lo contrario se pondría en peligro su supervivencia y efectividad a mediano y largo plazo.

Las particularidades de las PyMES hacen que necesiten mucha más protección e incentivos fiscales que el resto de empresas y más si las comparamos con grandes corporaciones, con las cuales les es muy difícil competir.

Si se hace un análisis más exhaustivo, se observa que hay múltiples ventajas en el hecho de poseer una propia PyME.

2.2.1 Ventajas de las PyMES

Una PyME ofrece mucha más flexibilidad en su sistema de producción, sobre todo si se compara dicho sistema con el de las empresas convencionales, sin mencionar las grandes corporaciones.

Es obvio que las PyMES suelen realizar productos mucho más individualizados o que son capaces de ofrecer servicios más personalizados con respecto a grandes empresas del mismo sector, las cuales, por regla general, tienden a ofrecer productos y servicios mucho más estandarizados, carentes de personalidad y en muchas ocasiones, de originalidad.

El hecho de formar parte de una PyME, le permite al empresario y a sus trabajadores mantener una relación mucho más cercana con los clientes de la empresa y no sólo eso, también una relación mucho más humana entre los miembros de la propia plantilla, incluidos el jefe y sus subordinados.

Sin duda alguna, las PyMES poseen una mayor sencillez en su infraestructura interna, esto les otorga numerosas ventajas, como por ejemplo, la posibilidad de cambiar de nicho de mercado de una manera más rápida y natural. De este modo, si el nicho de mercado elegido por la PyME actualmente no fuera el adecuado, podrían fácilmente buscar un nuevo espacio comercial donde encontrar nuevos potenciales clientes o consumidores de un determinado producto o servicio.

Otra de las ventajas que se observan dentro de una PyME es que los puestos de trabajo que aparecen dentro del seno de la empresa son mucho más amplios, menos estrictos, en el sentido de que un mismo trabajador puede estar encargado de varias tareas muy diferentes entre sí, sin cuestionarse si estas tareas corresponden o no a su especialidad concreta. En general, se puede afirmar que los trabajadores de una PyME están más abiertos al cambio que los de una empresa convencional.

Las PyMES también ofrecen a sus trabajadores un mayor nivel de conocimiento específico, es decir, lo que últimamente se viene denominando “know-how” (saber cómo), esa experiencia y conocimientos que sólo se consigue a través de muchos años de trabajo en el día a día de una de estas pequeñas y medianas empresas. Y es que, debido a la cercanía de los integrantes de una misma PyME a la hora de realizar las labores cotidianas de la empresa, los trabajadores pueden acabar adquiriendo múltiples conocimientos y experiencia en muy diversas ramas, lo que puede terminar convirtiéndose en una importante ventaja de dicha PyME con respecto a otras empresas de la competencia.

Otra ventaja fundamental de las PyMES se encuentra en el tiempo que deben emplear para realizar ciertas acciones o tomar algunas decisiones importantes, que en la mayoría de casos es relativamente menor al que necesitan empresas mucho más grandes. Por ejemplo, el tiempo que requiere una PyME para adoptar decisiones estratégicas suele ser considerablemente menor que en el caso de empresas convencionales, lo cual, por otra parte, es lógico ya que los procesos de gestión de una PyME suelen resultar mucho menos complejos.

En general, se puede afirmar que las PyMES presentan una visión mucho menos estricta de los negocios con respecto al modelo empresarial más clásico, una visión mucho más enfocada a las necesidades y demandas concretas de sus clientes, ya que éstas suelen ser bastante cambiantes y deben hacerlo así para poder adaptarse convenientemente y sobrevivir.

2.2.2 Desventajas de las PyMES

Las PyMES se suelen determinar por procesos de negocio de tipo emergente, esta flexibilidad tiene su lado negativo ya que hace que no cuenten con directrices específicas relacionadas con la creación de la propia empresa, más bien sufren constantes cambios dependiendo del contexto en el que se muevan. Dichos cambios provocan que las PyMES evolucionen, no obstante, esta evolución no siempre es positiva y puede acabar destruyendo a la propia empresa.

Uno de los talones de Aquiles de las PyMES siempre ha sido su posible acceso a mercados internacionales. Factores como su pequeño tamaño y menores recursos complican bastante su entrada en otros mercados más allá del ámbito nacional.

Otro de los principales inconvenientes al que se enfrenta cualquier PyME es el problema económico, con todas las implicaciones que este concepto conlleva. Por poner un ejemplo: las PyMES, al no contar con un importante respaldo financiero, no pueden embarcarse en proyectos de gran envergadura, con lo que se pierden numerosas oportunidades de negocio. Para las PyMES es mucho más difícil encontrar posibilidades de financiación aceptables ya que las características intrínsecas de este tipo de empresas hacen que las entidades financieras les impongan mayores costes y plazos debido al alto riesgo que conlleva prestarles dinero. A menudo tienen que acabar acudiendo a entidades financieras específicas para PyMES como las llamadas Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) o acudir a fondos de capital de riesgo.

El siguiente inconveniente ya quedó indirectamente expuesto en una de las “supuestas” ventajas de las PyMES. Se habla del hecho de que las pequeñas y medianas empresas necesitan revisar su estructura interna constantemente, esa misma naturaleza adaptable que les permite hacer frente a los requerimientos cambiantes de sus clientes y a otro tipo de desafíos que pueden aparecer por

múltiples razones, es la que también puede convertirse en la principal causa de su desaparición al perder el control organizativo de la empresa y realizar una nefasta gestión de este tipo de situaciones críticas.

Las PyMES, al ser empresas con mucha rigidez laboral, en el sentido de que es difícil ascender a puestos de mayor responsabilidad o, en general, que conlleven mayores salarios, tienen serias dificultades para encontrar mano de obra especializada, sin embargo, para ellas, la formación previa del empleado es fundamental porque muchas veces no pueden permitirse contratar a trabajadores menos preparados e ir invirtiendo progresivamente en su formación.

Muchas de las PyMES, sobre todo las que producen bienes de consumo, poseen un volumen de producción muy limitado, esto afecta a la cantidad de pedidos que se pueden aceptar por parte de los clientes e incluso, los propios pedidos que la empresa tiene que realizar a sus propios proveedores para ajustarse a dicho volumen sin acabar sufriendo los tan temidos sobrecostos. Las PyMES que ofrecen servicios en vez de productos tangibles, pueden sufrir un problema similar al contar con pocos trabajadores, instalaciones limitadas, falta de tiempo u otros inconvenientes similares.

Por último, también hay que considerar la publicidad ya que, una vez más, las PyMES, al contar con menos recursos económicos para invertir en marketing y publicidad, pueden acabar pasando totalmente desapercibidas entre los posibles clientes o consumidores si no realizan campañas publicitarias efectivas, campañas de marketing de calidad, que acaben llegando a los usuarios y convirtiéndolos en clientes reales. Para ello, no basta con realizar un anuncio o campaña publicitaria de vez en cuando y olvidarse durante una larga temporada; se trata de un trabajo constante, que requiere tiempo, dinero y dedicación, factores con los que muchas veces no cuentan las PyMES o no estiman suficientemente importante dedicar sus escasos recursos a cuestiones publicitarias, cayendo en un gran error que en muchos casos puede ser fatal para el devenir de la empresa.

Es muy probable que las PyMES sigan existiendo por mucho tiempo o, al menos, mientras que no se produzca un cambio radical en el paradigma económico actual, pero por si acaso, aquellas PyMES que quieran sobrevivir y resultar rentables para los intereses de sus propietarios, deben hacer un importante esfuerzo por ampliar constantemente su nicho de mercado así como sus clientes potenciales, realizando constantes estudios de mercado para detectar las mejores oportunidades de negocio, sólo de esta manera se mitigara al máximo el riesgo de acabar sufriendo una situación adversa que las lleve a la quiebra. Mundoempresarial.eu (2016) "Ventajas-inconvenientes de las PyMES.

2.3 Clasificación de las PyMES

Estratificación de empresas por tamaño.

La Secretaría de Economía (SE) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) modificaron la clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES), con el fin de ampliar el acceso a los programas diseñados para estas unidades.

La modificación, que se publicó el 30 de junio del 2009 en el Diario Oficial de la Federación (DOF), toma en cuenta el número de empleos que genera y establece como determinante el nivel de ventas anuales.

"La estratificación busca evitar la discriminación en el sector, para que empresas con intensiva mano de obra y aquellas que tienen ventas significativamente altas puedan participar en los programas de apoyo para las MIPyMES", señaló la SE en un comunicado.

Las MIPyMES son fundamentales para el desarrollo económico del país, ya que constituyen el 99% del total de las unidades económicas y representan alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB), al generar más del 70% de los empleos formales.

La clasificación publicada en el DOF establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90%.

Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas. Ver Tabla 1. CNN Expansión, (2009). Emprendedores “México reclasifica las PyMES”

Tabla 1. Estratificación de PYMES.

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2014).

2.4 Tipologías de PyMES.

Existen diversas tipologías de emprendedores y de PyMES. Todas ellas gozan de un valor y una utilidad inigualables, ya que se elaboran en función de objetivos y a partir de metodologías y muestras muy distintas.

No existe ninguna tipología que sea lo suficientemente completa para que se pueda clasificar a todas las PyMES, a todos los emprendedores, y a todos los propietarios y dirigentes de éstas. En última instancia, cada caso es único. Sin embargo, una tipología resulta interesante cuando facilita un mejor entendimiento de los aspectos principales y del conjunto del sistema de valores y de ideas, y cuando ofrece puntos de referencia que ayudan a comprender la coherencia de

todos los comportamientos de un individuo, en especial, de aquel que dirige una empresa.

Las tipologías son particularmente útiles para la educación en general, así como para la educación empresarial, en especial para la que gira en torno a la PyME, ya que permiten que los individuos que se preparan para desempeñar un nuevo cargo puedan ubicarse mejor y encontrar la forma adecuada para conseguirlo.

Jacques, propuso dos tipos de PyMES: La clásica y la cometa. La siguiente tabla muestra algunas características de cada una de ellas. Jacques, et al. (2007) p.56

Tabla 2. Características de dos tipos de PyMES: clásica y cometa.

ELEMENTO	CLÁSICA	COMETA
Tipo de propietario dirigente	* Operador	* Visionario
Objetivo del propietario dirigente	* Perennidad	* Crecimiento
Filosofía de acción	* Constancia	* Innovación
Actividades principales del propietario dirigente	* Administración de las actividades corrientes	* Prospección y desarrollo * Elaboración de estrategias y objetivos internacionales * Marketing * Ventas
Tipo de empleados	* Motivados por un sentimiento de pertenencia * Fuerte identidad	* Alentados por una gran motivación * Autónomos
Disponibilidad de recursos	* Limitada	* Creciente
Tipo de tareas	* Recurrentes * Estables	* Cambiantes * Evolutivas
Tipo de estructuras	* Sencilla	* Orgánica * Sujeta a cambios y ajustes continuos
Delegación	* Pequeña	* Muy grande
Comunicaciones	* De arriba abajo	* En todas direcciones * Frecuentes
Competencias valorizadas	* Competencias de ejecución (la facultad de realizar correctamente una tarea primordial)	* Competencias de diseño e implantación (la facultad de realizar cosas nuevas y distintas con rapidez es crucial)
Tipo de capacitación	* Vinculada a la tarea	* Vinculada al conjunto de actividades actuales y futuras
Factores de reconocimiento	* La calidad de la relación entre los empleados y el propietario dirigente	* Los logros innovadores * La formación compartida con el propietario dirigente

Fuente: Jacques, et al. (2007) p.56.

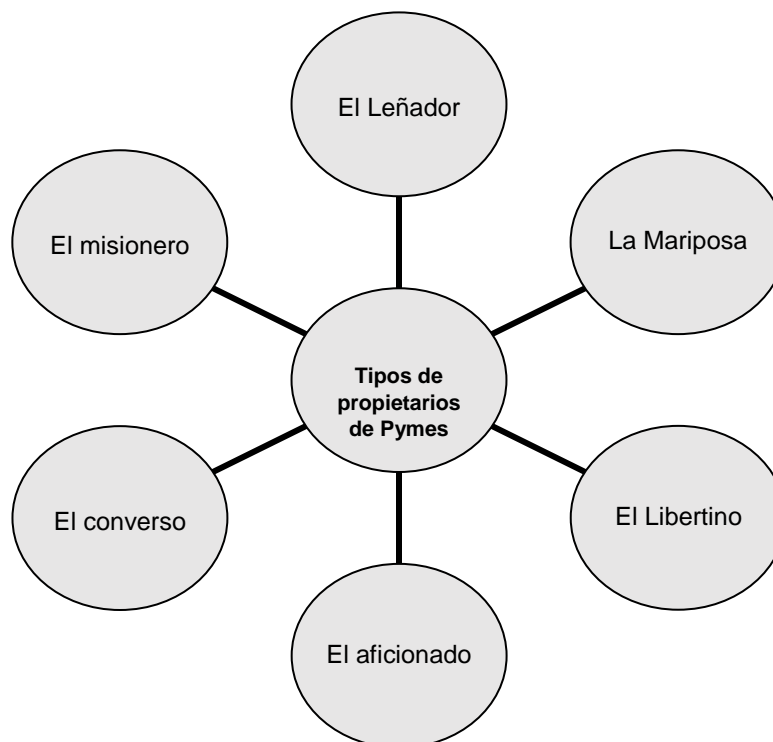
2.5 Tipos de propietarios dirigentes de PyMES

A continuación, se describe una tipología de propietarios dirigentes de PyMES basada en el estudio de un centenar de casos de empresarios que han creado una PyME. Para ello, se utilizó la metodología de los sistemas flexibles de Checkland (1999) y se adoptó (Filion, 1999) al estudio de actores empresariales que trabajan en el contexto de las PyMES.

Se prestó especial atención a los valores y objetivos de los propietarios dirigentes, especialmente a aquellos que guardan relación con las bases de su empresa.

Se intenta conocer los motivos que les hicieron crear una empresa, y determinar el lugar que ésta ocupa en sus vidas. Analizaremos a continuación seis tipos de propietarios dirigentes de PyMES:

Figura 1. Tipos de propietarios dirigentes de PyMES.



Fuente: Elaboración propia a partir de Jacques, et al, (2007) p.59

1. El leñador

Al leñador no le gusta la multitud. Cuando habla con alguien, tiene la sensación de perder el tiempo. Es ambicioso y tiene buena capacidad para el trabajo. Le gusta afilar su sierra y cortar árboles, y lo hace bien, mejor y más rápido que la mayoría de los leñadores. Cuando trabaja en una gran empresa o para terceros, se ocupa de una cantidad de trabajo mucho mayor que la media. De esa manera, se convenció de que para obtener la recompensa que merece, tenía que trabajar para sí mismo.

Cuando las personas que compran sus productos quieren más, en particular por su calidad, el leñador contrata personal y les hace cortar árboles. Como define la norma laboral hay que cumplir a partir de lo que él mismo produce, la mayor parte del tiempo está insatisfecho en cuanto a la cantidad de trabajo realizado por los empleados que contrató. Prefiere a quienes trabajan tan bien y tan arduamente como él. La cultura organizativa de su empresa se centra en la producción.

Es posible que, en determinado momento de su carrera, deje de observar sólo los árboles para echar un vistazo a todo el bosque. Cuando alcance este primer nivel de pensamiento estratégico, la empresa que dirige comenzará a crecer: por ejemplo: podrá incursionar en el mercado de los productos potenciales vinculados.

El leñador sigue siendo el tipo más corriente de propietarios dirigentes de PYMES. Es muy constante en lo que hace. Los leñadores que logran el éxito y que siguen aprendiendo se convierten a veces en misioneros. Jacques, et al. (2007) p.59

2. La mariposa

A la mariposa le encanta comprometerse intensamente, pero esto no dura mucho tiempo. Le gusta jugar. Crea empresas y, casi en seguida, las vende. Adquiere empresas en dificultades, reduce los costos de financiamiento de éstas, realiza algunos cambios clave y luego las pone a la venta. Le gusta que las cosas

se hagan rápidamente. Es capaz de evaluar de inmediato las ventajas y los puntos débiles tanto de una empresa como de su mercado potencial.

Es sociable y el número de sus relaciones es incalculable; conoce gente en todos lados. Cuando pretende adquirir una empresa en dificultades, piensa en alguien que podría comprar una parte de la producción, en una compañía a la que podría confiar una parte o toda la producción mediante subcontratación, en otra que haya implantado un método para reducir los costos de distribución, en otra más que compraría cantidades importantes de uno de sus productos si éste se modificara ligeramente, etcétera.

Pero las cosas deben seguir en constante movimiento, ya que, de lo contrario, su interés decae y empieza a dirigir su mirada hacia otros horizontes. Como la mariposa se reúne con mucha gente, se le presentan muchas oportunidades. Cuando examina un negocio, su punto de vista es muy preciso: obtener una buena ganancia. Frente a sus ojos, una computadora calcula continuamente las ganancias que podría obtener si realizara un determinado ajuste u otro en la empresa.

La mariposa se asemeja a todo lo que es temporal, ocasional, pasajero y rápido. Se podría describir a este tipo de empresario como una veleta, un oportunista, un seductor o un camaleón. Su estilo, sus gustos, sus centros de interés registran un cambio continuo. Le atrae mucho la novedad. Hace correctamente su trabajo, pero tiene dificultades a la hora de profundizar. Al envejecer, si opta por una actividad constante y decide concentrarse en una empresa única, corre un gran riesgo de convertirse en libertino.

3. *El libertino*

El libertino gusta del ocio, la diversión, la fiesta y el juego; tiene una vida social activa. Considera que es vital practicar al menos una actividad de ocio. Esta actividad varía con el paso de los años y está vinculada a la evolución de su sistema de relaciones.

Ve en su empresa un apoyo financiero, un medio que le permite obtener ingresos suficientes para practicar las actividades que realmente le interesan. A menudo, trabaja con tesón durante determinados periodos del año, y durante el resto del tiempo, hace aquello que le gusta realmente. Por otra parte, el libertino no se entrega plenamente a su empresa a nivel emocional, como es el caso del leñador o del converso, por ejemplo. Por el contrario, intenta limitar su participación a aquellos que es rentable.

A menudo procede de un nivel social acomodado que le permitió pasar una buena parte de su juventud practicando actividades deportivas y de ocio. A veces, forma parte de la tercera o cuarta generación de la familia dueña de la empresa.

Algunos libertinos sustituyen gradualmente algunas de sus actividades de ocio y deportivas por una actividad social o política. Jacques, et al. (2007) p.60

4. El aficionado

El aficionado consagra toda su energía y todo su tiempo libre a su empresa. Tiene un trabajo “oficial”, que tan sólo conserva por motivos de seguridad y porque le ofrece los fondos necesarios para seguir adelante con su pequeña empresa. Ésta constituye además su pasatiempo por excelencia, al que le dedica brío y pasión, pues le ofrece la oportunidad de cumplir sus aspiraciones. Invierte en ella todos los recursos que posee, con vistas a desarrollarla al máximo.

El aficionado sigue dividiéndose entre varias actividades, cuyos modos de funcionamiento son muy distintos. En su trabajo, suele tomar decisiones esencialmente operativas; en pocas ocasiones participa en decisiones administrativas. Ante esta coyuntura, no consigue diferenciar los distintos niveles de decisiones, por lo que se convierte en propietario dirigente que registrará dificultades durante mucho tiempo a la hora de tomar sus decisiones estratégicas.

De hecho, necesitará mucho tiempo antes de tomar la primera decisión estratégica: la de abandonar su trabajo para consagrarse plenamente en su

empresa. Oscila durante años entre dos situaciones cuyos modos de funcionamiento y niveles de decisiones son distintos: un trabajo en el que realiza actividades operativas, y su empresa pequeña donde puede tomar decisiones más estratégicas y en la que se ocupa de todo, incluso después de haber contratado personal.

Algunos aficionados se convierten en leñadores, otros en conversos, pero todos terminan por tener tendencias de libertino, ya que adoptan un modo de funcionamiento doble o múltiple en el que la principal actividad sirve para financiar una segunda, en la que realmente encuentran satisfacción.

5. *El converso*

El converso se caracteriza por descubrir “el negocio”. En adelante toda su vida gira en torno a este descubrimiento fundamental, que la mayor parte del tiempo marca el inicio de una nueva carrera. Desde hace años el converso intentaba realizarse plenamente y utiliza su potencial con un sentido positivo, a partir de ahora, puede decidir acerca de su destino. Jacques, et al. (2007) p.61

Disfruta más haciendo las cosas que observando los resultados de éstas, ya que en todo lo que hace, está convencido de superar una etapa, por muy pequeña que sea, hacia la realización personal.

Cree que está dotado de cualidades que debe poner al servicio de su proyecto. Le gusta estar a la vanguardia y tiene dificultades para delegar la responsabilidad en manos de terceros, al menos hasta que éstos no le demuestren que son dignos de su confianza.

Algunos conversos terminan convirtiéndose en misioneros.

6. El misionero

La mayoría de las veces, el misionero inicia solo su empresa, o bien, compra una que transforma sustancialmente. Conoce muy bien su producto y el mercado respectivo. Ésta sumergido en una auténtica pasión por lo que hace y está convencido de que su empresa constituye una aportación trascendente para su comunidad.

A menudo procede de uno de los otros tipos descritos anteriormente. Ha actuado con éxito. En vez de vender su empresa y jubilarse de forma anticipada, ha decidido instaurar un sistema que permite que los empleados que trabajan en ella se realicen plenamente, Otorga gran autonomía a sus empleados.

El misionero consigue cortar lo suficientemente pronto el cordón umbilical que lo une a su empresa.

El misionero delega todo cuanto es posible. Consagra lo esencial de su tiempo a comunicar, participar, establecer grupos de trabajo en los que pueda escuchar a los demás, discutir e intercambiar ideas; en otras palabras, intenta seguir siendo un estimulador y un catalizador que aporta salud y da sentido a la vida de grupo. Predica con el ejemplo. Escucha lo que dicen los demás y sugiere innovaciones constantemente.

Comunica su entusiasmo a sus empleados. Con gran motivación y agrado, éstos le corresponden al participar en el éxito creciente de la empresa. En algunos casos, ésta se convertirá además en una multinacional. Tan sólo las personas que están dispuestas a participar intensamente encuentran un lugar en su empresa. El misionero es el que tiene más probabilidades de implantar un programa de expansión.

Resulta interesante considerar las consecuencias del comportamiento de cada tipo de propietarios directores de PyMES para entender mejor la administración de una PyME. Ver la tabla siguiente: Jacques, et al. (2007) p.59-62

Tabla 3. Tipos de propietarios dirigentes de PyMES, estrategia y visión.

TIPOS DE PROPIETARIO DIRIGENTE	FUNDAMENTOS DE LA EMPRESA	TIPOS DE ESTRATEGIA	TIPOS DE VISIÓN
Leñador	Supervivencia, éxito	Continua	Centrada en los productos y en los clientes
Mariposa	Beneficios	Circunstancial	Centrada en los mercados, los productos y las ganancias
Libertino	Ocio	Racional	Centrada en el ocio y los clientes
Aficionado	Realización personal	Evolutiva	Centrada en los productos y los mercados
Converso	Seguridad	Revolucionaria	Centrada en los productos y los valores
Misionero	Conquista	Progresiva	Centrada en los mercados, la organización, el desarrollo internacional.

Fuente: *Jacques, et al. (2007) p.63.*

2.6 Desempeño de las PyMES

Siempre es la dirección de una empresa la que, en última instancia, debe tomar las decisiones estratégicas, sea cual fuere el estilo de administración implantado en la organización. Es por esto que se explica de manera precisa dos modelos que ayudan a aclarar el proceso de la toma de decisiones estratégicas del emprendedor potencial o del dirigente de PyMES.

Si bien tales decisiones estratégicas, y aquello que las justifica, corresponden a un razonamiento marginal de la empresa, estas no pueden tomarse completamente al azar, sobre todo si se tienen en cuenta las numerosas herramientas de administración que existen en la actualidad.

Para juzgar las cualidades de un proyecto, se proponen dos modelos complementarios que ayudarán al responsable a pensar y a tomar decisiones. Los dos modelos que se expondrán a continuación se ha utilizado innumerables veces durante la asesoría a los dirigentes de PyMES en Francia, ya sea en el momento

de la creación de una empresa o de la incorporación de un nuevo miembro al negocio.

Se expondrá en primer término el modelo 3E, que resulta adecuado para comprobar la coherencia entre el proyecto considerado y las características de la organización y sus pormenores. Después, se analizará el modelo 3F, cuyo objetivo consiste en hacer que el proyecto responda a los requisitos de competitividad del mercado meta.

En el telón de fondo del proyecto considerado por el emprendedor o por el dirigente de la PyME, quien controla casi todos los datos de la organización, figura un proyecto de desarrollo más global, destinado a garantizar la parrénidad de la compañía. Los dos modelos que se exponen y que son operacionales para la reflexión estratégica de la empresa o del dirigente y que se ven influidos por esta particularidad, ausente en las demás organizaciones esencialmente por el tamaño y la complejidad de la estructura de éstas.

Modelo 3E

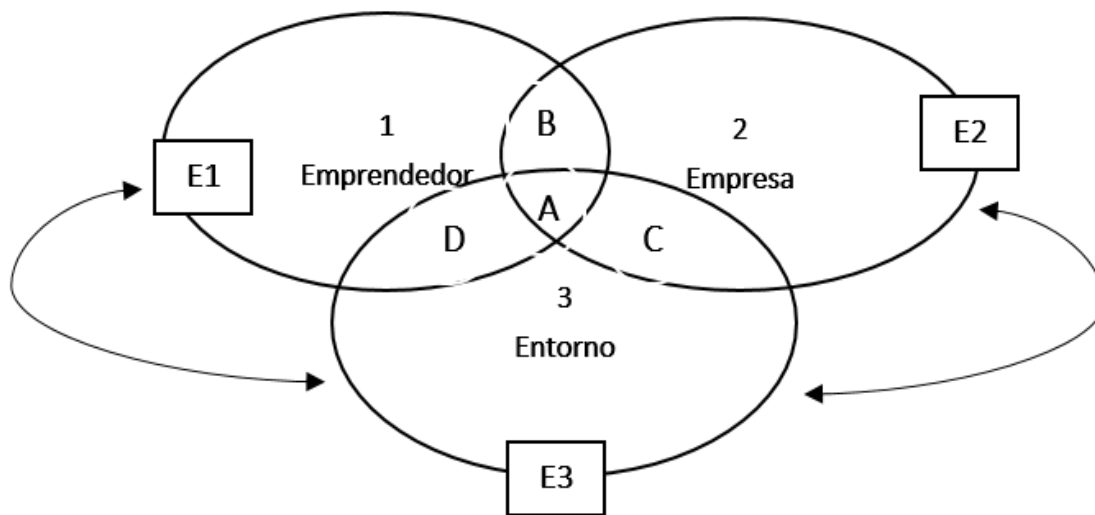
Este modelo se utiliza desde hace más de diez años tanto en el marco de trabajos teóricos como en la práctica de negocios, para garantizar la coherencia de los proyectos de una empresa que estarán vigentes durante mucho tiempo. El modelo 3E es un metamodelo, el cual sirve para garantizar la armonía entre las tres E que conforman la decisión y que son las siguientes:

- El emprendedor (o el dirigente de la PyME) y sus aspiraciones (E1), que exigen un diagnóstico personal profundo por parte de quien dirige la empresa.
- Los recursos y las competencias que pueden integrarse en la empresa (E2).
- Las posibilidades ofrecidas por el entorno (E3), ya sea global, sectorial o local.

Ninguno de estos tres factores es superior a los demás, y ninguno de ellos es más adecuado que otro para iniciar el proceso de reflexión estratégica.

En el marco del espíritu emprendedor, el dirigente demuestra una polivalencia bien conocida, de forma que las intenciones o las aspiraciones que posee no le impiden saber lo que es posible movilizar en materia de recursos y de competencias actuales o lo que puede obtenerse en el futuro (teniendo en cuenta las limitaciones financieras, materiales y humanas). Asimismo, el dirigente de PyMES que cuenta con una red social y conoce su entorno de trabajo, inevitablemente, se verá influido en la elaboración de su proyecto por el elemento E3 del modelo sobre el cual basa su reflexión. Esto se representa en la siguiente figura mediante las flechas de doble sentido que unen los bloques E1, E2 y E3.

Figura 2. Modelo 3E.



Fuente: Jacques, et al. (2007) p.151.

Modelo 3F

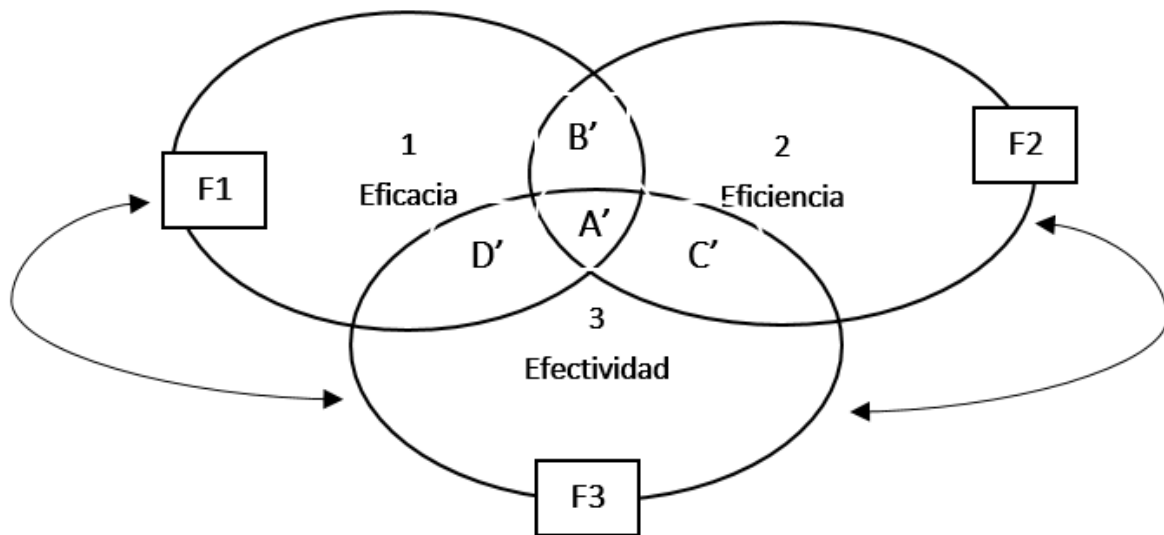
El modelo 3F puede representarse de la misma forma que el modelo 3E. Ver Figura 2. Se trata de un modelo de desempeño aplicable a la PyME. En él se distinguen tres grupos de indicadores de desempeño, que son los siguientes:

F1 simboliza la eficacia, que consiste en acercar los objetivos a los logros, basándose en la definición de los objetivos que establece el emprendedor o el dirigente.

F2 representa la eficiencia, es decir, la forma en la que se utilizan los recursos y las competencias para conseguir una determinada producción dentro de la empresa.

F3 se refiere a la efectividad, definida como el grado de satisfacción de los participantes empresariales, ya sean internos o externos de la PyME.

Figura 3. Modelo 3F.



Fuente: *Jacques, et al. (2007). p.155.*

El modelo 3F funciona en interrelación estrecha con el 3E. Así pues, un proyecto de creación, adquisición o desarrollo de una PyME tan sólo podrá lograr el éxito y, por lo tanto, una larga vida, cuando se inscriba en la zona de coherencia de los dos modelos; esas zonas, tal como se entienden, también son dinámicas. El hecho de que el proyecto figure en la zona de coherencia del modelo 3E, pero no en la del modelo 3F, quizás signifique que el portador está vendiendo a un precio inferior al que paga, como resultado de una práctica ineficiente; desde luego, no podrá mantener durante mucho tiempo esta forma de proceder.

Por lo tanto, es indispensable revisar el proyecto para integrarlo de manera gradual en las zonas de coherencia de ambos modelos; ésta es la única forma de optimizar las oportunidades de duración del negocio. Un análisis profundo tal vez demande la ayuda de un posible acompañante (asesor) o la toma de conciencia por parte del emprendedor o del dirigente, tras una serie de intercambios con los miembros de su red social.

De este modo, el posicionamiento final del proyecto en la zona de coherencia podría seguir una revisión de la baja de la eficacia planteada por el emprendedor o el dirigente (F1). Sin embargo, para conseguirlo, éste inevitablemente tendrá que reexaminar su intención estratégica (E1) con vistas de alcanzar un nivel de rentabilidad financiera y de producción inferior, por ejemplo, al que inicialmente colocaba al proyecto fuera de la zona de coherencia del modelo 3F, por otro lado, concentrarse por completo en la zona de coherencia del modelo 3E tal vez obligue a realizar un cambio en la visión estratégica del creador del proyecto. Jacques, et al. (2007) p.159.

2.7 Errores más frecuentes que cometen las PyMES

Las PyMES son la principal fuente generadora de empleos en el país, pero las empresas jóvenes cometen errores comunes.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) en México generan algo cerca del 72% de los empleos formales de la economía. Es por eso que evitar tropiezos y errores, podría impedir que estos negocios dejen de operar, se sugiere no descuidar ningún detalle en el funcionamiento de una PyME, y trabajar en el día a día, irá mostrando qué cosas son en las que uno se debe fijar más y otras que definitivamente se deben cambiar.

Estos son algunos de los errores más frecuentes cuando se trata de iniciar una empresa:

- **No contar con un plan de negocios:** El plan de negocios será aquel que permitirá tener claridad en todos los aspectos de la empresa y los alcances de la misma. Por ello, cuando se piense abrir un negocio, no se debe olvidar realizar un plan.
- **Claridad en la empresa:** Tener el deseo de abrir una Pyme no basta, es importante que se cuente con la claridad de qué es lo que se hará y cómo lograrlo, ya que se pueden enviar mensajes difusos a los clientes y no conseguir lo que se tenía planeado.
- **Prometer cosas imposibles:** No prometer a los clientes cosas que ni nosotros mismos sabemos si se pueden lograr. Ser realista en todo momento y sincero con los compradores, pues eso garantizará a la larga que la clientela tenga la seguridad de que se cumple con lo que se promete.
- **No contar con el financiamiento adecuado:** Es importante tomar en cuenta que además de la inversión inicial, se puede necesitar en otros momentos más dinero. No gastar todo el capital desde un principio, para que ante cualquier imprevisto se pueda salir bien librado.
- **Tomar decisiones aceleradas:** La emoción que se puede generar la apertura de tu empresa, puede llevar a tomar decisiones o realizar cosas de una manera apresurada. En lo referente a los negocios, se debe analizar toda situación que se presente.

- **Descuidar la economía:** Ser el dueño del negocio no significa que no se deba prestar atención en la inversión de capital. Es importante recordar que se tendrán que hacer pagos de distinta índole, por ejemplo pagar salarios, la renta, compra de mercancía, entre otras cosas. Forbes (2015) "Cuáles son los errores más comunes de las PyMES".

2.8 Análisis de la demografía de los establecimientos

El objetivo del análisis de la demografía de los establecimientos 2012, es proporcionar información de la población de establecimientos micro, pequeños y medianos hasta de 100 personas ocupadas en lo referente a nacimientos (aperturas), muertes (cierres) y supervivientes (permanencia), ubicados en el territorio nacional, para los sectores de industrias manufactureras, comercio y servicios privados no financieros, en un periodo de 37 meses después de haber concluido los censos económicos de 2009.

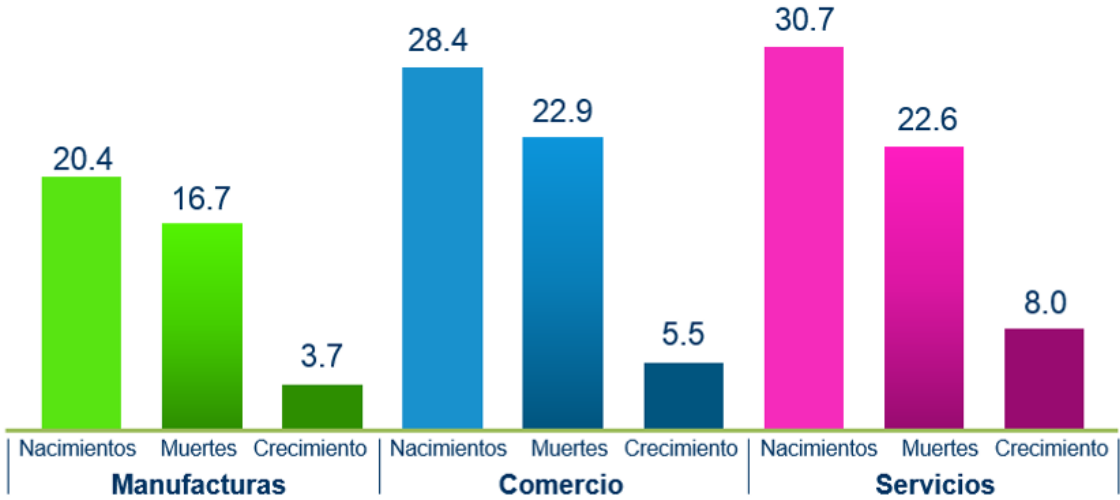
El INEGI, realizó estudios sobre la demografía de establecimientos, con la finalidad de determinar el grado de movilidad de los establecimientos en los diferentes sectores de actividad económica, a través del análisis de altas y bajas del censo de 2009, mismo que se efectuó mediante una encuesta con cobertura nacional en áreas urbanas.

2.8.1 Proporciones de nacimientos y muertes de establecimientos a nivel nacional (2009-2012)

A nivel nacional, la proporción de nacimientos fue de 28.3% y la proporción de muertes de 22%, lo que significa que de cada 100 establecimientos existentes, alrededor de 22 establecimientos dejaron de operar y aproximadamente 28 iniciaron actividades entre abril de 2009 y mayo de 2012; por lo tanto, en promedio, por cada 100 existen 6 establecimientos más y suponiendo que las condiciones son las mismas durante el periodo y al anualizar la proporción de

crecimiento se observa que el crecimiento promedio anual es de 1.7%. INEGI (2017).

Grafica 3. Proporciones de nacimientos y muertes de establecimientos por sector de actividad a nivel nacional (2009-2012).



Fuente: INEGI (Enero 2017)

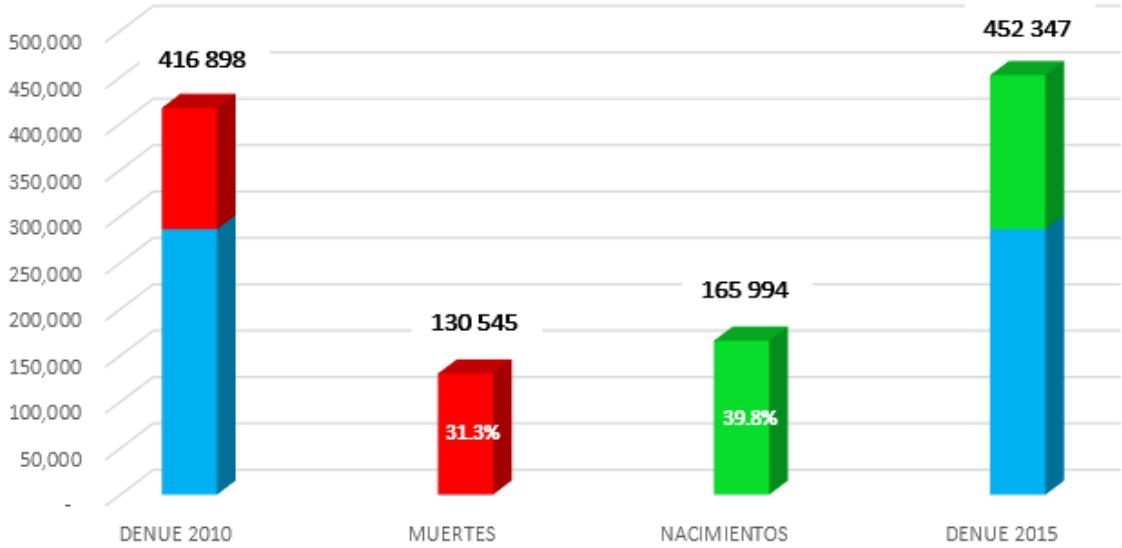
Los datos de la Gráfica anterior, muestran que a nivel nacional el sector de servicios tienen el mayor crecimiento neto de 8.0%, mientras que el sector con menor crecimiento es el de industrias manufactureras con un crecimiento neto de 3.7%. Lo cual refleja una baja permanencia en el mercado de los establecimientos.

Así mismo en la siguiente Gráfica se observan las muertes y nacimientos de los negocios en la Ciudad de México del 2010 al 2015, observando un crecimiento neto del 8.5%.

Con base en datos estadísticos del INEGI, durante los primeros 5 años de vida la mayoría de los establecimientos muere, y a los 20 años sólo sobrevive en la entidad el 15%.

Además la esperanza de vida aumenta conforme al tamaño de los negocios, tanto en el país como en la Ciudad de México.

Gráfica 4. Muertes y nacimientos de los negocios en la Ciudad de México del 2010 al 2015.



Fuente: INEGI (2017).

2.9 Acciones de la consultoría en la Ciudad de México

Más de 100 micro, pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de México recibirán capacitación y financiamiento con el objetivo de integrarse a la cadena de valor de empresas de mayor tamaño a través del programa Capital MiPyME.

El programa fue presentado por la Secretaría de Desarrollo Económico (Sedeco), a través del Fondo para el Desarrollo Social (Fondeso), junto con el Centro de Competitividad de México (CCMX) del Consejo Mexicano de Negocios.

La ayuda consistirá en consultoría en sitio, un tipo de capacitación que proporciona el CCMX y cuyo costo normal es de 100 mil pesos, para mejorar sus prácticas empresariales.

Asimismo, se relacionará a los empresarios con cadenas e industrias de mayor tamaño (las que forman parte del Consejo Mexicano de Negocios) para lograr que éstos se conviertan en proveedores.

“Más de 460 mil unidades económicas son micro, pequeñas y medianas empresas en la Ciudad” señaló el Secretario Salomón Chertorivski”

De acuerdo con Víctor Hugo López, director de Fondeso, la mayor parte de las empresas que ya forman parte de este programa se dedican al sector de manufactura y servicios. Se informó que la convocatoria, a la fecha de este artículo sigue abierta. Fuente: Periódico Reforma, Sección Ciudad, mayo 2017.

Como se puede leer en el artículo anterior, la Ciudad de México está tomando medidas para mejorar las prácticas empresariales de las PyMES, sin embargo no es suficiente el apoyo que se pretende otorgar, debido a que la mayoría de las empresas en el país son PyMES, por lo tanto esta es una razón más para proponer un servicio de consultoría para PyMES por parte de la Delegación Miguel Hidalgo. Periódico “Reforma” (2017).

2.10 Análisis territorial de la Delegación Miguel Hidalgo.

El territorio de la actual Ciudad de México ha sido históricamente una de las zonas más pobladas del país.

En la década de 1950, el área urbana del Distrito Federal comenzó a desbordarse del territorio de las delegaciones centrales hacia los terrenos desocupados de las delegaciones periféricas. En el transcurso de las décadas siguientes, la población de la Ciudad de México se multiplicó por dos en intervalos de veinte años, más o menos. El crecimiento se explica por la alta concentración de la actividad económica industrial en el valle de México. La concentración económica en la Ciudad de México estimuló la inmigración proveniente de los estados de la

república, especialmente de estados pobres como Puebla, Hidalgo, Oaxaca y Michoacán.

2.10.1 Demografía.

Como consecuencia del crecimiento demográfico de la Ciudad de México, en la década de 1970 los municipios mexiquenses aledaños a la Ciudad de México quedaron conurbados a la zona urbana. Su integración en la zona metropolitana está relacionada con su condición de zonas industriales, condición que atrajo a buena parte de los migrantes que llegaron al valle de México por aquella época. En 1990 se definió que la ZMCM abarcaba las dieciséis delegaciones del Distrito Federal más treinta y ocho municipios del Estado de México.


La más reciente definición, aprobada por el gobierno local, los gobiernos estatales de México e Hidalgo y el gobierno federal, definieron la Zona Metropolitana de la Ciudad de México como el área urbana formada por las 16 delegaciones del Distrito Federal, 40 municipios conurbados del Estado de México y uno del Estado de Hidalgo.

Esta definición es positiva en el sentido de que todos los municipios están conurbados o cumplen con los requisitos de integración económica y social.

También se aprobó la definición de la Zona Metropolitana del Valle de México, integrada por otros 18 municipios del Estado de México, como definición normativa, es decir, integrada por algunos municipios que todavía no se han conurbado, pero que dada la dinámica de crecimiento poblacional y geográfico, quedarán integradas en el futuro próximo.

De la superficie territorial total que ocupa la Ciudad de México, la Delegación Miguel Hidalgo ocupa el 3%, lo que la convierte en una de las Delegaciones más pequeñas de la Ciudad de México.

Tabla 4. Distribución poblacional y territorial de las Delegaciones de la Ciudad de México.



Delegación	Población (2010)	Superficie (km ²)
Distrito Federal	8 851 080	1 479,00
Álvaro Obregón	727 034	96,17
Azcapotzalco	414 711	33,66
Benito Juárez	385 439	26,63
Coyoacán	620 416	54,40
Cuajimalpa	186 391	74,58
Cuauhtémoc	531 831	32,40
Gustavo A. Madero	1 185 772	94,07
Iztacalco	384 326	23,30
Iztapalapa	1 815 786	117,00
La Magdalena Contreras	239 086	74,58
Miguel Hidalgo	372 889	46,99
Milpa Alta	130 582	228,41
Tláhuac	360 265	85,34
Tlalpan	650 567	340,07
Venustiano Carranza	430 978	33,40
Xochimilco	415 007	118,00

Fuente: INEGI⁴

Fuente: INEGI (2015)

De acuerdo a la encuesta intercensal del 2015 publicada por el INEGI en el año 2015 se contaba con 8,918,653 habitantes, de las 16 delegaciones de la Ciudad de México, de las cuales el 4% de los habitantes corresponde a la Delegación Miguel Hidalgo. Ver Tabla 3

Tabla 5. Número de habitantes por delegación.

Clave de la delegación	Delegación	Habitantes (año 2015)
002	Azcapotzalco	400 161
003	Coyoacán	608 479
004	Cuajimalpa de Morelos	199 224
005	Gustavo A. Madero	1 164 477
006	Iztacalco	390 348

007	Iztapalapa	1 827 868
008	La Magdalena Contreras	243 886
009	Milpa Alta	137 927
010	Álvaro Obregón	749 982
011	Tláhuac	361 593
012	Tlalpan	677 104
013	Xochimilco	415 933
014	Benito Juárez	417 416
015	Cuauhtémoc	532 553
016	Miguel Hidalgo	364 439
017	Venustiano Carranza	427 263

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI. Encuesta Intercensal 2015.

Desarrollo humano

Según los datos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Ciudad de México es la entidad federativa que posee el índice de desarrollo humano (IDH) más alto del país, gracias a su excelente administración y a la calidad de sus servicios. Su coeficiente es de 0,9225 ▲, por encima del 0.8323 promediado por la república en su conjunto. El índice de desarrollo humano se obtiene mediante el análisis de la disponibilidad de servicios de salud, niveles educativos e ingreso de una población. En el caso de la Ciudad de México, el mejor indicador correspondió al índice de ingreso (II), en el cual obtuvo 0.7595 (primera posición a nivel nacional); en el índice de educación (IE), el puntaje fue de 0.8498 ▲(primera posición a nivel nacional), mientras que en el índice de salud (IS), fue de 0.8880 ▲(segunda posición a nivel nacional). En la Ciudad de México se localizan cinco de las diez subdivisiones territoriales con mayor IDH en la República Mexicana. Estas fueron, en 2004, las delegaciones Benito Juárez, Miguel Hidalgo, Tlalpan, Coyoacán y Cuajimalpa. En la siguiente tabla se puede apreciar el crecimiento del índice de desarrollo humano de la Ciudad de México para el periodo 2000-2010. PNDU (2015).

Tabla 6. IDH por demarcación de la Ciudad de México

Ranking	Demarcaciones territoriales	Índice IDH (2010)	País con IDH similar (2010)
1	Benito Juárez	▲ 0.917	 Alemania
2	Miguel Hidalgo	▲ 0.880	 Eslovenia
3	Coyoacán	▲ 0.867	 Grecia
4	Cuauhtémoc	▲ 0.848	 Catar
5	Azcapotzalco	▲ 0.832	 Chile
6	Tlalpan	▲ 0.829	 Hungría
7	Cuajimalpa de Morelos	▲ 0.825	 Baréin
8	Iztacalco	▲ 0.822	 Baréin
9	Venustiano Carranza	▲ 0.816	 Kuwait
10	La Magdalena Contreras	▲ 0.815	 Kuwait
11	Xochimilco	▲ 0.814	 Kuwait
12	Gustavo A. Madero	▲ 0.806	 Montenegro
13	Álvaro Obregón	▲ 0.806	 Montenegro
14	Iztapalapa	▲ 0.783	 Antigua y Barbuda
15	Tláhuac	▲ 0.780	 Palaos
16	Milpa Alta	▲ 0.742	 Argelia

Fuente: PNUD (2015).

La Delegación Miguel Hidalgo

Miguel Hidalgo es una de las 16 delegaciones de la Ciudad de México, colinda al norte con la delegación Azcapotzalco, al oriente con Cuauhtémoc, al suroriente con Benito Juárez, al sur con Álvaro Obregón y al poniente con Cuajimalpa y con los municipios de Naucalpan y Huixquilucan del estado de México.

La delegación Miguel Hidalgo fue creada, de acuerdo con la Ley Orgánica que se publicó el 29 de diciembre de 1970 en el *Diario Oficial de la Federación*, como una de las nuevas 16 delegaciones que integran el Distrito Federal, llamada actualmente Ciudad de México. La delegación tomó su nombre de uno de los héroes iniciadores de la lucha que los mexicanos emprendieron para rescatar al país de la dominación a la que España lo sometió durante casi 300 años.

La zona que abarca su territorio es una fusión de los asentamientos prehispánicos de Tacuba, Tacubaya y Chapultepec, junto a colonias residenciales como Polanco, Lomas de Chapultepec, Bosques de las Lomas y colonias populares como Popotla, Pensil, Argentina, América, Santa Julia y Observatorio, entre otras. Alberga a muchos de los hombres y mujeres más poderosos del país en el sector político y empresarial y cuenta con una gran tradición histórica. Fuente: Artículo. 10. Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal. Bertha Xóchitl Gálvez Ruiz, las oficinas principales de la Delegación Miguel Hidalgo se ubican en Parque Lira No. 94, col. Observatorio, del. Miguel Hidalgo, C.P.11860.

En la figura siguiente se muestra la extensión territorial de la Delegación Miguel Hidalgo, dentro del Distrito Federal, actualmente llamado, Ciudad de México. Delegación Miguel Hidalgo CDMX (2015).

Figura 4. Mapa de la ubicación de la Delegación Miguel Hidalgo.



Fuente: Delegación Miguel Hidalgo CDMX (2015).

2.10.2 Servicios y trámites

El Centro de Servicios y Atención Ciudadana (CESAC) orienta, informa, recibe, gestiona y da respuesta a las solicitudes de servicios públicos para ser atendidas y resueltas por las áreas competentes.

Programas sociales 2017 que ofrece la Delegación Miguel Hidalgo.

A) Impulso a los adultos mayores.

Las personas Adultos Mayores al ser uno de los grupos vulnerables con más complicaciones para realizar sus actividades, seguirá siendo objeto de un apoyo económico temporal, que contribuya a que puedan llevar una vida digna y con los elementos básicos para poder subsistir.

El programa social denominado IMPULSO A LOS ADULTOS MAYORES consiste en otorgar un apoyo monetario de \$6,300.00 (seis mil trescientos pesos 00/100 M. N.) en 9 ministraciones de \$700.00 (setecientos pesos 00/100 M. N.), a personas Adultas Mayores que tengan de 60 a 67 años que acrediten por sí o por medio de un tutor, tener la edad requerida. Además de lo anterior, la Delegación convocará a los beneficiarios, señalando fecha y lugar para que asistan, si así lo desean, a actividades deportivas, culturales, sociales, médicas y educativas que se lleven a cabo por parte de la Delegación.

Se beneficiará a 3000 personas Adultas Mayores en la Delegación Miguel Hidalgo.

B) Impulso a las personas con discapacidad grave.

Las personas con discapacidad grave al ser uno de los grupos vulnerables con más complicaciones para realizar sus actividades, seguirá siendo objeto de un apoyo económico temporal, que contribuya a que puedan llevar una vida digna y con los elementos básicos para poder subsistir.

El programa social denominado “IMPULSO A PERSONAS CON DISCAPACIDAD GRAVE” consiste en otorgar un apoyo monetario de \$6,300.00 (seis mil trescientos pesos 00/100 M.N) en 5 ministraciones de \$1,260.00 (mil doscientos

sesenta pesos 00/100 M.N.), a personas con discapacidad que acrediten por sí o por medio de padre o un tutor, tener un grado grave de discapacidad grave, a través de Certificado de Discapacidad o Constancia Médica de Discapacidad y Funcionalidad, que demuestre que cuenta con una discapacidad grave o funcionalidad baja o nula, expedido por alguno de los Centros de Salud dependientes de la Jurisdicción Sanitaria que se encuentran dentro de la Delegación Miguel Hidalgo, con una antigüedad no mayor a 6 meses; misma que será la única autoridad competente para emitir dicho documento.

Además de lo anterior, la Delegación convocará a los beneficiarios, señalando fecha y lugar para que asistan, si así lo desean, a actividades deportivas, culturales, sociales y educativas que se lleven a cabo por parte de la Delegación

El objetivo de este programa es contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad grave en la Delegación Miguel Hidalgo, mediante la entrega de transferencias monetarias.

Se beneficiará a 300 personas con discapacidad grave en la Delegación Miguel Hidalgo.

C) Impulso al empleo.

La Delegación Miguel Hidalgo se ubica en el décimo segundo lugar como demarcación política de la Ciudad de México con mayor tasa de desempleo; siendo aún los más afectados por ésta situación, aquellos individuos que se encuentran en alguna condición de vulnerabilidad, ya sea por su origen étnico, condición jurídica, social o económica, migratoria, de salud, de edad, discapacidad, sexo, orientación, identidad o preferencia sexual, estado civil, nacionalidad, apariencia física, forma de pensar o situación de calle, entre otras. El programa social denominado “IMPULSO AL EMPLEO” consiste en otorgar cursos de capacitación técnica con certificación y un apoyo monetario equivalente a \$5,400.00 (cinco mil cuatrocientos pesos 00/100 M.N.) los cuales serán otorgados

hasta en dos ministraciones de \$2,700.00 (dos mil setecientos pesos 00/100 M.N.) con el objeto de ser un incentivo temporal para garantizar un ingreso básico para las personas y no interrumpan su formación técnica.

El objetivo de este programa es desarrollar capacidades y habilidades de empleabilidad en las personas residentes en la Delegación Miguel Hidalgo económicamente activas, desempleadas o que estando empleadas desean desarrollar sus habilidades y conocimientos a través de un proceso de capacitación, para ser elegidos en un proceso de selección laboral o incorporarse al mercado laboral a partir de los mecanismos de autoempleo e incidir en el mejoramiento de su calidad de vida.

Se beneficiarán hasta 1400 personas que sean mayores de edad al momento que soliciten su incorporación al programa social y que residan en la Delegación Miguel Hidalgo.

D) Impulso a la inclusión de personas con discapacidad.

Las personas con discapacidad leve, moderada o baja, o funcionalidad leve, moderada o alta al ser uno de los grupos vulnerables con más complicaciones para realizar sus actividades, seguirá siendo objeto de un apoyo económico temporal, que contribuya a que puedan llevar una vida digna y con los elementos básicos para poder subsistir. El programa social denominado "IMPULSO A LA INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD" consiste en otorgar un apoyo monetario de \$6,000.00 (seis mil pesos 00/100 M.N.) en 5 ministraciones de \$1,200.00 (mil doscientos pesos 00/100 M.N.), a personas con discapacidad que acrediten, tener un grado grave de discapacidad leve, a través de Certificado de Discapacidad o Constancia Médica de Discapacidad y Funcionalidad, que demuestre que cuenta con una discapacidad leve, moderada o baja, o funcionalidad leve, moderada o alta, expedido por alguno de los Centros de Salud dependientes de la Jurisdicción Sanitaria que se encuentran dentro de la

Delegación Miguel Hidalgo, con una antigüedad no mayor a 6 meses; misma que será la única autoridad competente para emitir dicho documento.

Además de lo anterior, la Delegación convocará a los beneficiarios, señalando fecha y lugar para que asistan, si así lo desean, a actividades deportivas, culturales, sociales y educativas que se lleven a cabo por parte de la Delegación

El objetivo de este programa es contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad leve, moderada o baja, en la Delegación Miguel Hidalgo, mediante la entrega de transferencias monetarias y su incorporación a actividades sociales.

Se beneficiarán a 200 personas con una discapacidad leve, moderada o baja, o funcionalidad leve, moderada o alta, en la Delegación Miguel Hidalgo.

E) Impulso a tu futuro

Por medio de este programa, se pretende fomentar el hábito del ahorro de 500 jóvenes, prevenir la deserción escolar y generar una actitud de corresponsabilidad para con su sociedad, siendo nuestra principal estrategia que el joven ahorre, además de que participe en actividades que contribuyan a su formación integral y a la mejora de su entorno.

La meta es beneficiar directamente a 500 jóvenes estudiantes de 15 a 24 años. Delegación Miguel Hidalgo CDMX (2015).

CAPÍTULO 3. SERVICIO DE CONSULTORÍA.

Este capítulo introduce al concepto mismo de la consultoría, sus características, importancia, elementos fundamentales, así como el proceso de la consultoría, con el objetivo de tener un panorama general y a la vez analizar los procesos que implica llevar a cabo una consultora.

3.1 La consultoría de empresas

Los orígenes de la consultoría se remontan al surgimiento de la administración científica. Frederick Taylor y sus precursores fueron pioneros en el desarrollo de esta actividad económica, a través de la cual promovían sus principios teóricos en diversas industrias. Sin embargo, la primera expansión a gran escala se presenta en la postguerra cuando las firmas norteamericanas ingresan a los mercados europeos (Gómez y Muñera, 1998).

La expresión consultor de empresas se aplica a las personas que desempeñan todas o algunas de las funciones consultiva habituales en la esfera de la dirección de empresas a tiempo completo o a tiempo parcial.

El término cliente se emplea también con carácter genérico y se aplica a todo director, gerente administrador u organización que utiliza los servicios de consultores en una empresa privada o pública, un organismo del Estado o cualquier otra organización.

La expresión empresa de consultoría se aplica a cualquier tipo de dependencia orgánica cuya función consista en proporcionar servicios de asesoramiento.
Kubr, et al. (1997) p.3

3.2 Definición de consultoría

La consultoría es un servicio prestado por un profesional idóneo con conocimiento, capacidad y experiencia a una organización, con el fin de contribuir a la solución

de sus problemas y el logro de sus objetivos. El trabajo del consultor surge cuando una situación es juzgada insatisfactoria, hay dificultad para comprender la realidad organizacional o se identifica una oportunidad de mejoramiento y dicho trabajo termina, idealmente, cuando se ha producido la mejora esperada.

Se llega a dos enfoques básicos de la consultoría. Con el primer enfoque se adopta una visión funcional amplia de la consultoría.

Steele (1997) p.202 define a la consultoría como cualquier proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son.

En el segundo enfoque se considera la consultoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer este servicio. Según, Metzger, (1988) p.191 la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente.

Se consideran los dos enfoques como complementarios y no como opuestos.
Kubr, et al. (1997): p.3

3.3 Características de la consultoría

La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal.

A continuación se presentan algunas características fundamentales de la consultoría de empresas.

3.3.1 Servicio profesional

Una persona se convierte en un consultor de empresas después de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable acervo de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales y después de haber adquirido las técnicas necesarias para resolver los problemas, mejorar el rendimiento de la organización y compartir la experiencia con otros con respecto al conocimiento de la índole y metas de la organización.

Otra característica esencial de un enfoque profesional es la ética profesional. Al prestar servicios a los clientes, los consultores de empresa respetan varios principios adoptados por la profesión para proteger los intereses de los clientes y demostrar a éstos que pueden confiar en la integridad de los consultores.

Es fundamental que los pequeños empresarios de la Delegación Miguel Hidalgo, estén conscientes del secreto profesional que deben mantener los consultores para así mantener una relación de confianza, durante el proceso de asesoramiento de sus empresas o negocios.

3.3.2 Servicio consultivo

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan (con algunas excepciones) para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. No tiene ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos.

Por supuesto, en la práctica de la consultoría existen múltiples variantes y grados de “asesoramiento” La pericia básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno. El arte del consultor consiste principalmente en “que se hagan las cosas cuando no se está a cargo”. El cliente, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor y evitar cualquier malentendido sobre la distribución de responsabilidades.

3.3.3 Servicio Independiente

La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas y en algunos casos puede ser un asunto muy delicado.

La independencia técnica implica que el consultor está en condiciones de dar una opinión técnica y de proporcionar asesoramiento independientemente de lo que cree, pretende o desea escuchar el cliente. Incluso si su colaboración es muy estrecha, el consultor puede sacar y presentar sus propias conclusiones y recomendaciones.

La independencia financiera significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente, por ejemplo, la decisión de invertir en otra empresa o de comprar un sistema determinado. El deseo de obtener en el futuro otros contactos con el mismo cliente no debe incluir en la objetividad del asesoramiento prestado en la tarea presente.

La independencia administrativa implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas. Aunque esto no plantea ningún problema a las organizaciones de consultoría autónomas, es en cambio un problema bastante complejo, aunque no insuperable, en la consultoría interna.

La independencia política significa que ni los directores ni los empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor oficiosamente, recurriendo a autoridades o conexiones políticas, a su pertenencia a algún partido político o a otras influencias semejantes.

La independencia emocional significa que el consultor mantiene su desapego independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido.

3.3.4 Servicio temporal

La consultoría es un servicio temporal. Los clientes recurren a los consultores para que les presten ayuda durante un periodo limitado, en esferas en las que carecen de conocimientos técnicos o cuando necesitan temporalmente un personal profesional adicional.

Los consultores no sólo aportan el tiempo y los conocimientos necesarios y consagran el 100 por ciento de su atención al problema de que se trata, sino que dejarán la organización una vez que haya quedado completa su tarea.

3.3.5 Servicio comercial

Un profesional que se dedica a la consultoría como medio de vida tiene que cobrar unos honorarios por todo el trabajo que realiza por cuenta de sus clientes. Las empresas de consultoría venden servicios profesionales y los clientes los compran. Además de ser organizaciones de servicios profesionales, las empresas de consultoría son también simplemente empresas.

Por consiguiente, una tarea de consultoría no debe ser sólo una actividad técnicamente justificada, sino asimismo una empresa comercial financieramente factible y rentable según los criterios del cliente y del consultor.

Desde el punto de vista del cliente, los beneficios obtenidos deben superar a los costos en que se incurre, con inclusión de los honorarios pagados al consultor y otros gastos para el cliente.

En algunos casos, los honorarios pagados por el cliente no cubrirán íntegramente el costo del servicio de consultoría proporcionado, debido a que la consultoría

puede estar subvencionada por causa de la política económica estatal o por algún otro motivo, que puede ser económico, político o social.

3.4 Límites de la consultoría

Existen numerosos casos de misiones exitosas realizadas por algunos consultores de empresas del mundo que ha evitado la quiebra de compañías o han dado nueva vida a empresas que envejecían. Se ha ido formando así la idea de que las oficinas de consultoría pueden resolver prácticamente cualquier dificultad de gestión. Sin embargo, esa idea no siempre corresponde a la realidad. Hay situaciones en que nadie puede servir de ayuda. Y aunque la ayuda sea posible, sería poco realista e injusto esperar que los consultores hagan milagros.

Por otro lado, no se ha de esperar nunca que el consultor alivie al cliente de la carga del problema. La presencia e intervención del consultor puede aportar considerable ayuda a un cliente en dificultad, pero no lo liberará de la responsabilidad inherente a la dirección de la adopción de decisiones y sus consecuencias.

Para ser reconocido como tal, la consultoría no tiene que ser una ocupación de tiempo completo. Por otro lado, si se garantizan la calidad y la independencia, la consultoría no tiene por qué ser un servicio externo. Los consultores internos son igualmente consultores. *Kubr, et al. (1997) p.4-8*

3.5 Razones genéricas para recurrir a los consultores.

Las razones de la consultoría se pueden considerar desde diversos ángulos y describirse de diversas formas. *Kubr, et al. (1997) p.9*

Figura 5. Razones para recurrir a los consultores.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Kurb, et al. (1997). p.9

3.6 Elementos fundamentales del método de la consultoría.

La consultoría se caracteriza no sólo por la diversidad, sino también por ciertos principios y métodos comunes. Algunos de ellos, absolutamente fundamentales, son aplicados por la inmensa mayoría de los consultores. Por ejemplo, todos los consultores deben poder recurrir a las entrevistas, al diagnóstico de los problemas y objetivos del cliente, la estructura u el plan de trabajo que se ha de realizar en su esfera particular de intervención, y presentar propuestas y conclusiones al cliente verbalmente y/o por escrito.

Las dos dimensiones de la consultoría

En pocas palabras, un método eficaz de consultoría indica cómo se han de abordar las dos dimensiones esenciales del cambio en las organizaciones clientes:

- 1) La dimensión técnica, que vincula la naturaleza de la gestión o el problema de la empresa que afronta el cliente con la forma de analizar y resolver ese problema.
- 2) La dimensión humana, es decir, las relaciones interpersonales en la organización cliente, las opiniones del personal acerca del problema de que se trate y su interés en mejorar la situación actual, así como la relación entre el consultor y el cliente como personas. *Kubr, et al. (1997) p.20.*

3.7 El proceso de la consultoría.

Durante un cometido típico, el consultor y el cliente emprenden un conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos y cambios deseados. Esas actividades se suelen conocer con la expresión de “el proceso de consultoría”. Este proceso tiene un principio (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos el proceso puede subdividirse en siete fases básicas. Esto ayuda al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos, pasando de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo un orden lógico y temporal.

Se ha elegido un modelo sencillo de cinco fases, que abarca las fases principales siguientes: iniciación, diagnóstico, planificación de medidas, aplicación y terminación.

El proceso de consultoría puede considerarse como una variante del proceso de cambio, en la que se determina la necesidad de cambio, se define su objetivo y se prepararan y aplican medidas concretas de cambio con ayuda de un consultor.

A continuación, una breve descripción de sus cinco fases básicas.

3.7.1 Iniciación

En esta fase el consultor comienza a trabajar con el cliente. Esta fase incluye sus primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía lograr

y modificar en su organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de sus papeles respectivos, la preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación de un contrato de consultoría. Se trata de una fase preparatoria y de planificación. A menudo se insiste en que esta fase establece los cimientos para todo lo que seguirá, dado que las fases siguientes estarán influidas por la calidad del trabajo conceptual realizado por el tipo de relaciones que el consultor establezca con su cliente desde el comienzo.

En esta fase inicial puede asimismo suceder que una propuesta de comento no se prepare a satisfacción del cliente, o que se pida a varios consultores que presenten propuestas, entre las que se elegirá una para realizar la tarea.

3.7.2 Diagnóstico

La segunda fase es un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar. Durante esta fase, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita, establecer de manera pormenorizada los objetivos que se han de alcanzar con el cometido y evaluar el rendimiento, los recursos, las necesidades y las perspectivas del cliente. Se sintetizan los resultados de la fase de diagnóstico y se extraen conclusiones sobre cómo orientar el trabajo con respecto a las medidas propuestas con el fin de que se resuelva el problema real y se obtengan los beneficios deseados. Durante esta fase se pueden vislumbrar algunas posibles soluciones.

La investigación y el diagnóstico de los hechos reciben a menudo escasa atención. Sin embargo, las decisiones sobre qué tipo de datos se han de buscar, que datos se han de omitir, qué aspectos del problema conviene examinar a fondo y qué hechos se pueden dejar a un lado predeterminan la pertinencia y la calidad de las soluciones que se propondrán. Por otra parte, con el acopio de los datos el consultor ya está influyendo en el sistema del cliente, y los miembros de la organización tendrán que empezar ya a cambiar como resultado de la presencia

del consultor en la organización. A la inversa, la investigación tiene que ceñirse a límites razonables, determinados por el objetivo fundamental de la consultoría.

3.7.3 Plan de acción

La tercera fase tiene por objeto hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuestas al cliente para que éste adopte una decisión. El consultor puede optar entre una amplia gama de técnicas, en particular si la participación del cliente en esta fase es activa.

Un aspecto importante del plan de acción consiste en elaborar una estrategia y tácticas para la introducción de los cambios, en particular para abordar los problemas humanos que se pueden prever, superar cualquier resistencia al cambio y captar apoyos para efectuarlo.

3.7.4 Puesta en práctica

La puesta en práctica, que es la cuarta fase de la consultoría, constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad. Empiezan a suceder cosas, que se han planificado o que escapan a la planificación. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos y se pueden poner de manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones o errores de planificación. Quizá sea necesario corregir el diseño original y el plan de acción. Como es imposible prever con exactitud todas las relaciones, acontecimientos o actitudes, y la realidad de la puesta en práctica difiere a menudo del plan, la vigilancia y administración de la aplicación son muy importantes. Esto explica también por qué prefieren los consultores profesionales participar en la puesta en práctica de los cambios que han contribuido a identificar y planificar.

3.7.5 Terminación

La quinta y última fase en el proceso de consultoría incluye varias actividades. El desempeño del consultor durante su cometido, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente o por la organización de consultoría. Se presentan y examinan los informes finales. Se establecen los compromisos mutuos. Si existe interés en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros. Una vez completadas estas actividades, la tarea o el proyecto de consultoría queda terminado de común acuerdo y el consultor se retira de la organización del cliente. *Kubr, et al. (1997): p. 85-88.*

3.8 El Contrato de consultoría

Los servicios a los clientes se organizan y prestan normalmente por medio de contratos particulares de consultoría (también llamados compromisos, casos, asesorías, proyectos o cuentas de clientes). En un cometido o contrato típico, el consultor y el cliente se ponen de acuerdo sobre el alcance del trabajo que se ha de realizar:

- Los objetivos finales, resultados que se han de alcanzar.
- Los conocimientos especializados que ha de aportar el consultor.
- La índole y secuencia de las tareas que va a realizar el consultor.
- La participación del cliente en el cometido.
- Las necesidades de recursos.
- El calendario
- El precio que se ha de pagar.
- Las demás condiciones que resulten convenientes.

Este acuerdo se confirma en un contrato de consultoría en la mayoría de los casos por escrito, pero que puede ser también verbal.

Existen diversos tipos de contrato de reserva de servicios, pero desde un punto de vista técnico suelen predominar dos tipos:

- a) *Un contrato de servicios generales*, con arreglo al cual el consultor analiza los resultados y tendencias globales de la empresa del cliente, tratando de mejorar las oportunidades en diversas esferas y aportando al cliente nueva información e ideas;
- b) *Un contrato de servicios de especialista*, que proporcionará al cliente una corriente permanente de información técnica y de sugerencias en un sector en el que la empresa de consultoría es particularmente competente y está a la punta de los conocimientos como los sistemas de computadora, la gestión de la calidad, las operaciones financieras internacionales o el descubrimiento de nuevos mercados. *Kubr, et al (1997) p.105.*

CAPÍTULO 4 PLAN DE NEGOCIOS.

Este capítulo plantea el concepto de plan de negocio, su utilidad y algunos de los problemas más comunes que pueden llegar a presentar dichos planes; para finalmente describir tres modelos de planes de negocio para un mayor análisis de los procedimientos fundamentales que podrían llevar a cabo las PyMES para el logro de sus objetivos.

4.1. Concepto de Plan de Negocios.

El plan de negocios es una herramienta práctica a la mano del emprendedor para ayudarlo en la planeación de su proyecto de empresa. El plan de negocios ayuda al emprendedor a concretar y a estructurar en un documento su idea de empresa; en él se incluyen todas las áreas de la compañía (marketing, finanzas, recursos humanos, etcétera). Asimismo, el plan de negocios permite al emprendedor entender la integración de dichas áreas y la sinergia que debe revisarse periódicamente y adaptarse a las situaciones internas o externas que se presenten en la empresa. Jacques, et al. (2007) p.49

En general, un plan de negocio es un documento que delinea el concepto básico en que se basa un negocio y describe la forma en que dicho concepto se materializará, es decir qué problema resolverá. Un plan de negocios es un plan sobre el juego que jugará el emprendedor, cristaliza los sueños y la esperanza que le motivarán a lanzarse al ruedo. El plan de negocios debe presentar la idea básica de su iniciativa de emprendimiento y detallar cuestiones como en dónde se encuentra ahora, hacia dónde desea llegar y cómo pretende hacerlo. Longenecker, et al. (2012) p.164

4.2 La utilidad de un plan de negocios

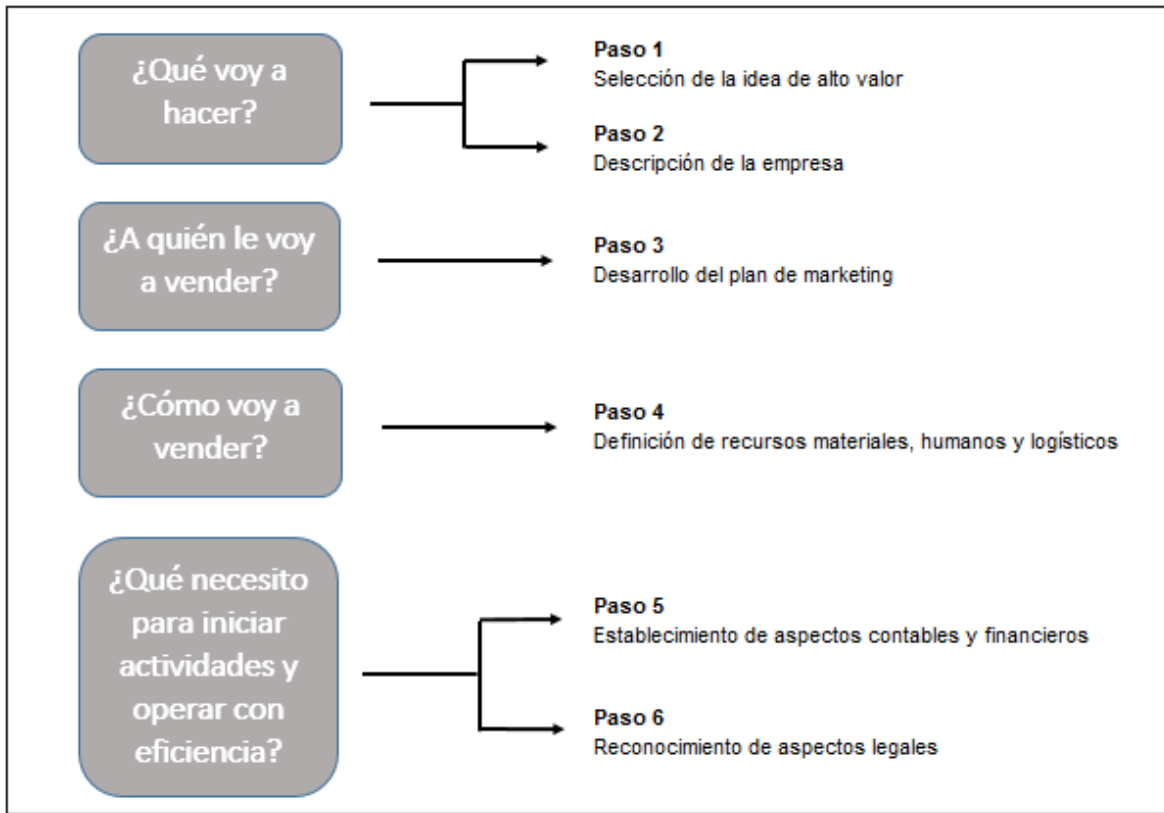
Al inicio de un nuevo proyecto, ya sea lucrativo o no, el emprendedor debe auxiliarse de una herramienta, el plan de negocios, le cual le permitirá realizar un

proceso de planeación para seleccionar el camino adecuado que lo acercará al logro de sus metas y objetivos, y lo guiará en la realización de sus actividades. El plan de negocios podrá usarse como carta de presentación ante posibles socios, proveedores u otras fuentes de financiamiento, ya que permitirá evaluar la factibilidad de la idea. Sin embargo, el valor más importante del plan de negocios es que constituye una herramienta de reflexión, evaluación y planeación para el mejor aprovechamiento de los recursos; además, es un documento “vivo” que servirá para guiar el proceso de trabajo y evaluar los resultados del mismo.

Cabe señalar que el plan de negocios no es un documento estático, por el contrario, se trata de un plan dinámico, cambiante, adaptable, que forzosamente se renueva con el tiempo, de acuerdo con la respuesta y los resultados que se vayan obteniendo con el mismo, se renueva y permite reorganizar los recursos de la empresa para definir nuevas alternativas de acción que faciliten al emprendedor acercarse más a su meta. Aunque es de vital importancia iniciar el proyecto de empresa con un plan muy bien redactado, éste debe revisarse con regularidad u corregirse en función del entorno y de los éxitos que se presenten, pero también de las deficiencias. De esta forma. Se configura un nuevo plan de negocios en cada momento clave del desarrollo de la empresa.

El plan de negocios permite unir los esfuerzos de cada área del negocio hacia el logro de los objetivos, dando una visión completa y congruente del mismo. Esto permitirá ser más eficientes y, por consiguientes, obtener mejores resultados. Los pasos necesarios para integrar el plan de negocios se muestran en la siguiente figura: Jacques, et al. (2007) p.41.

Figura 6. Pasos necesarios para integrar el plan de negocios.



Fuente: Jacques et al. (2007). p.41

¿Por qué planear?

Cuando una persona decide iniciar un proyecto de empresa tiene el riesgo de fracasar por diversas razones. Por ejemplo, tal vez el producto o servicio no encuentre aceptación, o quizás exista una excesiva competencia, poca calidad o mala publicidad, y un sinnúmero de razones más. Sin embargo, la principal causa del fracaso es la falta de planeación. A menudo el emprendedor evita planear porque piensa que es una tarea que le llevará mucho tiempo y esfuerzo, y que tal vez no sea necesario. No obstante, está demostrado que realizar un buen plan de negocios reduce el riesgo de cometer errores e incrementa considerablemente la posibilidad de éxito. Jacques, et al. (2007) p.40

Todas las pequeñas y medianas empresas deben tener un plan de negocio, la preparación de dicho documento podrá tomar de 4 a 8 semanas. El no contar con un plan de negocio hará difícil la tarea de conseguir financiamiento para la empresa y esto retardará el crecimiento de la misma. El no tener un plan de negocio dificulta la coordinación de los recursos físicos y humanos de la empresa y hará la operación de la empresa mucho más difícil e ineficiente.

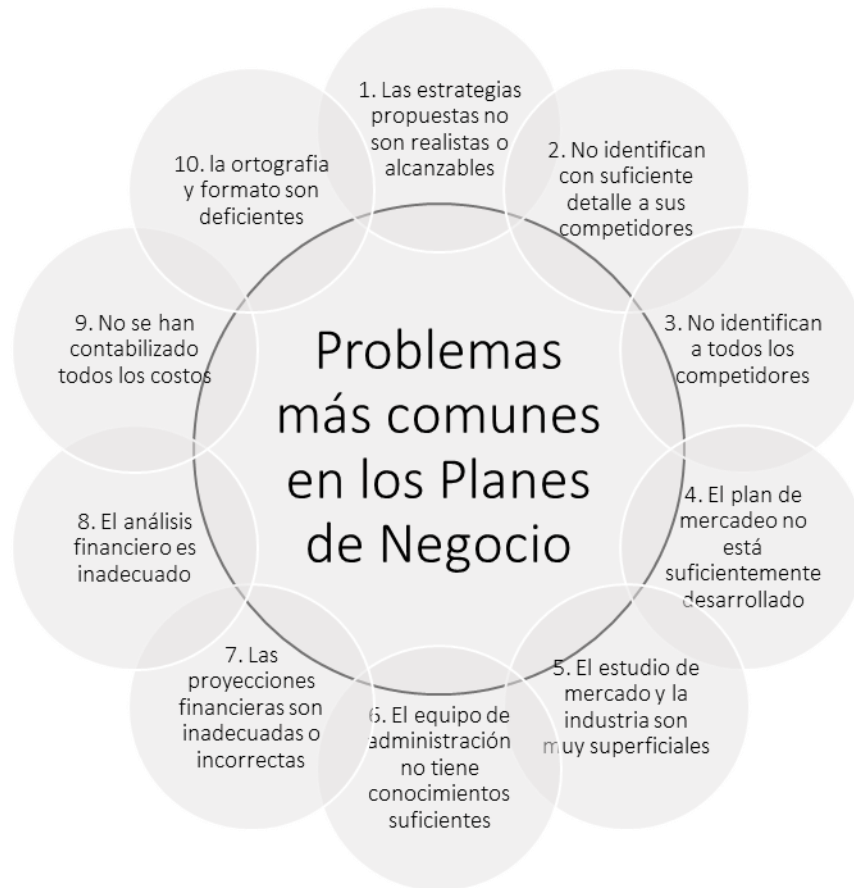
La empresa debe dar al plan de negocio su mejor esfuerzo, al poco tiempo, después de elaborar un plan de negocio, los emprendedores de las PyMES reconocerán que un plan bien preparado les servirá como una herramienta sólida para obtener financiamiento y los equipara con un plan escrito para guiar las operaciones de la empresa y así alcanzar sus metas y objetivos. Barragán, (2012) p.34

4.3 Problemas más comunes con los planes de negocios.

En caso de que el plan de negocios vaya dirigido a los inversionistas o bancos, estos, pueden analizar un plan de negocio y decidir si están interesados en el negocio o empresa en aproximadamente cinco minutos. Dado esto, ¿qué es lo primero que éstos observan en el plan de negocio para tomar esta decisión tan rápida? Lo primero que éstos observan en el plan de negocio es la cantidad de dinero que el emprendedor o dueño ha invertido en la empresa. Si el emprendedor o dueño no han invertido mucho en su propia empresa, los banco e inversionistas razonan que el dueño o emprendedor no está completamente comprometido con la empresa y dejan de leer el plan de la empresa. Es por ello que muchas veces fracasan algunas propuestas. Barragán (2012) p.32

Algunos de los problemas más comunes que se observan en los planes de negocio son los que se muestran en la Figura siguiente:

Figura 7. Problemas más comunes con los planes de negocios.



Fuente: Barragán (2012) p.33

Una manera de evitar estos problemas es revisar, minuciosamente el plan de negocio. La revisión debe ser por partes (mercadeo, estados financieros, administración, ortografía y formato, etc.) para poder identificar cada uno de los problemas. Una manera de cubrir todos estos detalles es tener una lista de verificación para cada componente del plan de negocio. Barragán (2012) p.33.

4.4 Elementos del plan de negocios - Louis Jacques (7 pasos).

Es importante aclarar que cada plan de negocios es diferente, tanto como lo es cada emprendedor y su idea de negocios. Por esta razón, no es posible establecer una guía para todos; sin embargo, se recomienda seguir la secuencia que se detalla a continuación, donde se presentan los aspectos más importantes que debe contener un plan de negocios: Jacques, et al. (2007) p.42

1 Encontrar una idea de alto valor.

Una idea se considera de alto valor cuando su resultado, ya sea la prestación de un servicio o la elaboración de un producto y/o proceso satisface una necesidad específica de un segmento de población bien definido. Partiendo de esta idea, el emprendedor define su concepto o modelo de negocio.

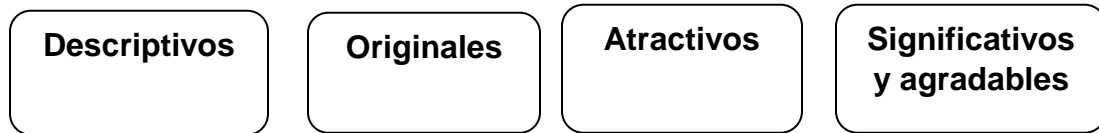
Un producto debe aprovechar al máximo el avance tecnológico que existe en su área correspondiente y usarlo como ventaja que le permita ser eficiente y alcanzar los mejores resultados con la mezcla óptima de recursos.

La recomendación es agregar valor a cualquier bien o proceso que se ofrezca como base del modelo de negocio, para así generar el máximo de ventajas y elementos diferenciadores posibles.

Los componentes de la primera sección del plan de negocios son:

- a) Justificación de la necesidad o carencia detectada, o bien, el problema específico encontrado.
- b) Descripción detallada de la idea y de la forma en que satisface la necesidad detectada.
- c) Nombre de la empresa y/o productos que ofrece. El nombre de la empresa y/o productos son la imagen que identificarán los consumidores; por ello es necesario cuidar que estos nombres sean:

Figura 7. Características del nombre de la empresa y/o productos.



- d) Clasificación de la empresa según su giro, es decir, industrial, comercial o de servicios, lo que servirá de base para la planeación de recursos y de trámites legales.
- e) Definición del lugar físico donde estarán ubicadas las instalaciones necesarias para la empresa.
- f) Expectativa del tamaño de empresa, un dato necesario para cumplir con obligaciones fiscales y legales.
- g) Misión de la empresa, la cual describe la razón de ser de la empresa. En su redacción debe contestar tres preguntas: ¿Qué hará la empresa? (producto, proceso y/o servicio), ¿para quién lo ofrecerá? Y ¿Cómo resuelve la necesidad o soluciona el problema? Al mismo tiempo la misión debe ser motivadora, amplia u congruente con los objetivos y valores del emprendedor.
- h) Visión, esto es, cómo se ve la empresa dentro de un periodo determinado.
- i) Objetivos a corto, mediano y largo plazos para la empresa en general y para cada uno de sus departamentos. Los objetivos traducen la misión a elementos específicos de acción.
- j) Ventajas competitivas del producto y/o empresa que sirven para diferenciarlos de los posibles competidores.

- k) Lista de los apoyos necesarios, ya sean técnicos o profesionales, que se requieren para iniciar y operar la empresa; por ejemplo un abogado o un contador. Jacques, et al. (2007) p.43

2 Marketing del nuevo negocio.

La segunda sección del plan de negocios es el marketing, el cual, mediante sus cuatro elementos básicos (producto, precio, plaza y promoción), ayuda a definir la estrategia de mercado y las acciones a realizar para atender a los posibles clientes, introducirse al mercado y posicionarse en éste.

Esta sección se inicia con un estudio de mercado, que permite al emprendedor conocer o identificar quiénes son, cómo son y dónde están los clientes potenciales para su producto o servicio. Los componentes de esta sección son:

- a) Segmento de mercado, descripción detallada de las características de los clientes potenciales para la empresa.
- b) Lista de los principales competidores que tendrá el producto o servicio.
- c) Descripción del estudio de mercado.
- d) Resultado gráfico y conclusiones del estudio de mercado.
- e) Listado de los riesgos y oportunidades que posee el mercado en el que se pretende incursionar.
- f) Descripción detallada del producto o servicio con las modificaciones que arrojo el estudio de mercado.
- g) Marca, aunque no es un requisito legal, es muy recomendable para que los clientes recuerden y reconozcan el producto.
- h) Logotipo, figura o símbolo que representa a la empresa y/o los productos.
- i) Eslogan, frase original que, al igual que el logotipo da imagen a la empresa o al producto.

- j) En el caso de los productos, es conveniente incluir un prototipo, el cual puede mostrarse en una fotografía o mediante el uso de la tecnología; también debe incluirse una etiqueta que respete todas las regulaciones marcadas por la ley.
- k) Los medios publicitarios que se utilizarán, (radio, televisión, revistas, periódicos, internet, etcétera) así como detallar el costo y el modo en que se utilizarán.
- l) Mensaje publicitario
- m) Diseño de tríptico y/o cartel para publicitar el producto o servicio.
- n) Promociones de venta, lo que implica la elección entre los diversos tipos de promociones existentes: muestras gratis, descuentos, empaques especiales, reembolsos sorteos, etcétera.
- o) Plan de introducción al mercado.
- p) Canal de distribución. Aspectos importantes a considerar son: costo de distribución, punto final de venta conveniente para el consumidor y capacidad de la empresa para la distribución.
- q) Estrategia de precio para introducción al mercado.
- r) Políticas de precios, es decir comportamiento de la empresa respecto a las opciones de pago o descuentos que está dispuesta a ofrecer a los consumidores.
- s) Fijación de precio, lo que incluye un desglose de costos fijos (como renta, algunos servicios, sueldos, etcétera).

3 Recursos materiales para iniciar y desarrollar el negocio.

La tercera sección del plan de negocios se enfoca en el desglose de los procesos productivos para la elaboración del producto y/o la prestación de servicios. De esta forma, se determinan los recursos materiales y logísticos necesarios para iniciar y operar el negocio.

Los componentes de la tercera sección del plan de negocios son:

- a) Listado secuencial de todas las actividades.
- b) Diagrama de flujo que represente el proceso productivo.
- c) Listado de equipo, herramientas e instalaciones necesarios.
- d) Diseño de la planta de producción, con base en el diagrama de flujo del proceso productivo.
- e) Listado de la materia prima que serán parte del producto, o necesarias para la prestación del servicio.

4 Recursos humanos para la operación y administración del negocio

La adecuada planeación del personal necesario para operar y administrar el negocio permite lograr la eficiencia y, por consiguiente, la optimización de recursos de la empresa.

Una buena idea para iniciar con esta sección es revisar los objetivos de la empresa y cotejarlos con los procesos de producción, marketing, administración y finanzas para, en función de ello, analizar qué y cómo se hace, con qué y dónde se hace, cuánto tiempo hay que invertir en cada parte del proceso y quién debe hacerlo.

Los componentes de la cuarta sección del plan de negocios son:

- a) Lista de actividades a realizar.
- b) Organigrama
- c) Funciones específicas por puesto.
- d) Descripción y perfil de cada puesto.
- e) Manual operativo por puesto de trabajo.
- f) Manuales operativos para la empresa.
- g) Políticas operativas de la empresa.
- h) Procesos de selección y contratación de personal.
- i) Administración de sueldos y salarios.
- j) Personalidad jurídica elegida.
- k) Listado de los trámites necesarios según el giro de la empresa.

5 Recursos financieros.

Definir de forma anticipada el sistema financiero y contable de la empresa permite al emprendedor tomar decisiones más acertadas y mantener una supervisión constante de la salud financiera del negocio. El sistema financiero y contable se define como el proceso para llevar las cuentas, diseñar las alternativas para disminuir costos y aumentar las ganancias, y en última instancia, para tomar decisiones con base en información económica confiable y actualizada.

Los componentes de la quinta sección del plan de negocios son:

- a) Listados de conceptos de entradas y salidas de dinero de la empresa.
- b) Capital social necesario para iniciar las operaciones de la empresa.
- c) Fuentes de financiamiento.

- d) Proyecciones financieras.
- e) Indicadores financieros.

6 Plan de trabajo de implantación y operativo

El plan de trabajo consiste en la asignación de tiempos, responsables y recursos necesarios para iniciar la empresa y encaminar las acciones para el logro de los objetivos.

Los componentes de la sexta sección del plan de negocios son:

- a) Programa de actividades.
- b) Gráfica de Gantt.

7 El resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo es el condensado de la información de cada una de las secciones del plan de negocios. Por lo general, se coloca al inicio del plan y debe contener, en forma concisa y explicativa, toda la información clave del plan y los elementos que permitirán alcanzar el éxito en el proyecto.

El resumen ejecutivo debe elaborarse con una estructura fácil de entender, de manera que lleve al lector a interesarse cada vez más en el proyecto. Este resumen se utiliza a manera de presentación del documento completo.

El contenido de la séptima sección del plan de negocios es el siguiente:

- a) Sobre la empresa: nombre, justificación, ubicación, ventajas y descripción de sus productos y/o servicios.
- b) Sobre el marketing: descripción del mercado meta, conclusiones del estudio de mercado y resumen del plan de ventas.

- c) Acerca de los recursos materiales: proceso productivo simplificado, necesidades generales de materiales, equipo e instalaciones.
- d) Acerca de los recursos humanos: organigrama general.
- e) En cuanto a finanzas: capital requerido, resumen de estados financieros y plan de financiamiento.
- f) Por último, sobre el plan de trabajo: la fecha en que la empresa puede iniciar operaciones y el tiempo de trabajo necesario previo al inicio.

En ocasiones los emprendedores tienen buenas ideas para satisfacer necesidades, pero carecen de instrumentos que les ayuden a darles forma para así iniciar sus propias empresas.

El plan de negocios es una herramienta práctica a la mano del emprendedor para ayudarlo en la planeación de su proyecto de empresa. El plan de negocios ayuda al emprendedor a concretar y a estructurar en un documento su idea de empresa. Este documento debe ser dinámico o evolutivo, lo que significa que debe revisarse periódicamente y adaptarse a situaciones y retos (internos o externos) que presente la empresa. Jacques, et al. (2007) p.42-48.

4.5 Elementos del plan de negocios – Pedraza Rendón (10 pasos)

Invertir en un negocio sin realizar estudios previos es como lanzar una moneda al aire; no se conocen las posibilidades de triunfar o de fracasar, sin embargo el inicio de un negocio con un plan o proyecto ofrece mayores expectativas de éxito, pues se conoce cada uno de los factores que intervienen en su operación.

El establecimiento de escenarios de operación posibilita el control y la evaluación de los principales aspectos que definen la implementación de la nueva empresa.

El objetivo de este modelo del plan de negocio para las PyMES es ayudar a pensar en todos los detalles críticos de un negocio, apoyar y dirigir la elaboración del plan para la creación de un negocio o para la ampliación de uno ya existente, dicho modelo consta de 10 partes principales, las cuales pueden expresarse con el siguiente guion:

Portada

Resumen ejecutivo

1. Descripción del negocio

- Definición del negocio
- Misión, visión y objetivos
- Alianzas estratégicas y adquisición de patentes
- Fortalezas y debilidades del negocio
- Oportunidades para realizar el negocio
- Contexto e incertidumbre del negocio y riesgos

II. Productos y servicios

- Descripción del producto
- Valor distintivo con la competencia
- Evolución y ciclo de vida
- Estrategia del producto/servicio
- Posicionamiento del producto/servicio
- Análisis de la industria en la que se desarrolla el producto

III. Mercado

- Segmentación del mercado y mercado meta
- Conocimiento de la clientela del negocio
- Comportamiento del mercado y tamaño
- Estrategias de ventas
- Estrategias de precios
- Estrategias de publicidad
- Estrategias de promoción
- Canales de distribución

IV. Análisis de la competencia

- Identificación de los competidores
- Identificación de las estrategias de los competidores
- Determinación de los objetivos de la competencia
- Valoración de la fuerza y debilidad de la competencia
- Potencial de reacción de los competidores

- Gobierno como competidor

V. *Procesos y procedimientos de operación*

- Materiales y suministros
- Proceso y programa de producción
- Tecnología aplicada
- Similitudes y diferencias con la competencia
- Análisis de la localización y ventaja competitiva
- Análisis de la capacidad instalada
- Infraestructura disponible y uso de la misma
- Aspectos ambientales y regulatorios

VI. *Organización y el personal estratégico*

- Aspectos generales de la organización
- Marco legal de la organización
- Personal estratégico para el negocio
- Plan de trabajo para el desarrollo del negocio

VII. *Aspectos económicos y financieros*

- Determinación de la inversión necesaria
- Financiamiento requerido
- Elaboración de los presupuestos
- Plan de tesorería
- Estados financieros proforma y flujos de efectivo
- Cálculo de la rentabilidad

- Análisis de sensibilidad

VIII. Principales riesgos y estrategias de salida

- Análisis de los riesgos existentes para el negocio
- Medidas para minimizar los riesgos
- Estrategias de salida

IX. Sistema del seguimiento de la gestión

X. Documentos de apoyo, anexos

- Encuestas de mercado
- Copias de contratos firmados
- Cartas de intención
- Copias de licencias y otros documentos
- Documentos fiscales de los socios
- Estados financieros auditados del negocio
- Garantías crediticias
- Otra información relevante

El Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es un extracto del plan de negocio, que ofrece un panorama completo.

Por lo general, un inversionista sólo lee el resumen del plan y, dependiendo del interés generado por esta sección, profundiza y analiza con más detalle los pormenores del negocio o lo descarta definitivamente.

El resumen ejecutivo se enfoca en la atracción de posibles inversionistas; por ello es bueno hacer una breve reseña de los aspectos más importantes del plan de negocio, de preferencia no debe exceder de dos páginas. Es importante que los posibles inversionistas continúen leyendo el documento y conozcan más del negocio.

Con los siguientes apartados, es suficiente para el resumen.”

- Breve descripción del negocio y misión
- Producto principal o servicio
- Fortalezas y oportunidades
- Oportunidades de mercado
- Equipo gerencial y experiencia
- Logros que se han alcanzado
- Financiamiento necesario y rentabilidad sobre inversión
- Situación actual del negocio
- Otra información importante.

Pedraza (2011) p. 6-8

4.6. Elementos del plan de negocios – Nafinsa (13 pasos)

Los 13 pasos del plan básico de negocio son:

1. Descripción del negocio.

Definir el negocio de acuerdo con el giro, posicionamiento y diferenciación.
Incluir: industria, situación legal y estructura operativa.

Señalar el conductor del negocio.

2. Nichos de mercado deseados

El mejor cliente pertenece a un nicho.

3. Selección de la cobertura territorial del negocio.

4. Definición del posicionamiento de negocio deseado

5. Propuesta única de negocio.

6. Inversión básica para iniciar el negocio.

7. Metas financieras.

8. Qué vender para alcanzar las metas financieras.

9. Definición inicial de precios.

10. Medios de marketing para el negocio.

11. Metas de marketing.

12. Metas para el desarrollo de nuevos productos.

13. Materiales de promoción

Nafin (2016).

CAPÍTULO 5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se describe el método que se utilizó para responder a las preguntas de investigación planteadas en el primer capítulo y de esta forma dar sustento a la misma. El tipo de investigación es tecnológica ya que se quiere resolver un problema práctico que es crear un servicio de consultoría para la Delegación Miguel Hidalgo para apoyar a las PyMES de la misma Delegación, debido a que no cuentan con la asesoría necesaria para lograr una mayor permanencia en el mercado.

El método de esta investigación es no experimental, ya que partimos de estudios retrospectivos además de la aplicación de cuestionarios.

5.1 Población

La población total o universo de estudio, se refiere a todos los sujetos o elementos, que potencialmente pueden ser potenciales para la investigación. La población objetivo, se refiere a todos los sujetos o elementos, que tienen atributos o características específicas, para ser investigados. Cuando las poblaciones son pequeñas es recomendable que todos los elementos sean sujetos de investigación. En este caso se le llama censo. Andrade, et al. (2015) p.85-90.

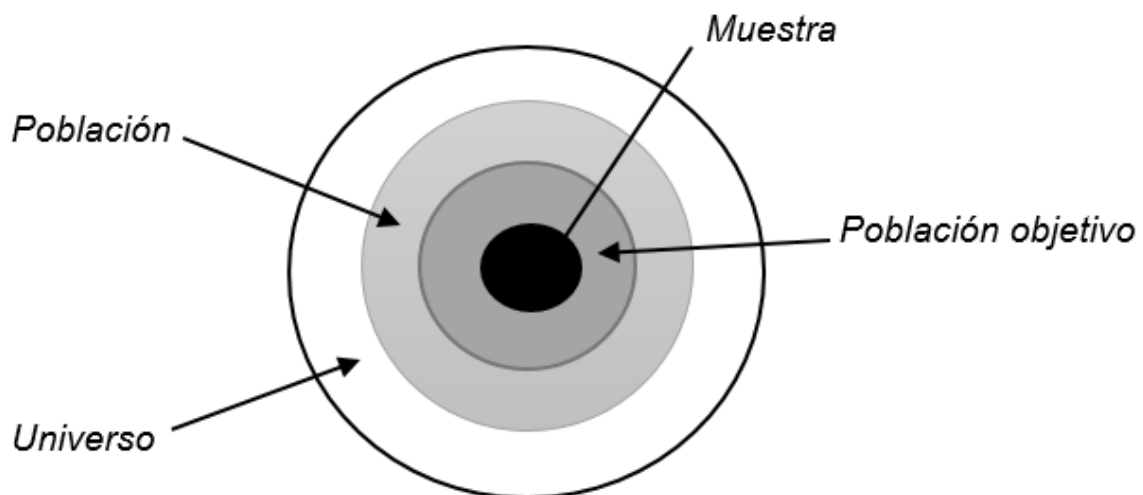
Por lo tanto la población objetivo, se conforma por empresas pequeñas manufactureras ubicadas en la Delegación Miguel Hidalgo; se consideró dicha Delegación, derivado de la solicitud que dio a conocer la Jefa Delegacional de Miguel Hidalgo, de la actual administración Xóchitl Gálvez Ruíz, al buscar asesorar a las pequeñas empresas para lograr mayor permanencia en el mercado, así mismo se decidió delimitar la población objetivo al sector manufacturero debido a la variedad de productos que se maneja, como bienes alimenticios, producción textil, fabricación de maquinaria y equipos electrónicos, producción de papel, de

productos químicos y fármacos, de utensilios metálicos, de plásticos, de madera y de bienes intermedios para otras industrias.

La población se tomó de la página de internet del DENUE, con el propósito de obtener un muestreo representativo, se aplicaron estrategias de muestreo probabilístico, debido a que son las más utilizadas porque la selección de los participantes está determinada por el azar.

Para una mejor comprensión de la representatividad de la población objetivo, a continuación se muestra la Figura 9.

Figura 9. Distinciones en el muestreo.



Fuente: Andrade, et al (2015) p.87.

5.2 Cálculo del tamaño de la muestra

El cálculo del tamaño de la muestra, consistió en encontrar una muestra que sea representativa del universo o población con cierta posibilidad de error (se pretende minimizar) y nivel de confianza (maximizar).

Los niveles de error pueden ir de 20 a 1% en STATS. Los más comunes son 1 y 5% (uno implica tolerar muy poco error, 1 en 100, por así decirlo; mientras que 5% es aceptar en 100 cinco posibilidades de equivocarse).

El porcentaje estimado de la muestra es la probabilidad de ocurrencia del fenómeno. La certeza total siempre es igual a uno, las posibilidades a partir de esto son “p” de que si ocurra y “q” de que no ocurra ($p + q = 1$). Cuando no se tienen marcos de muestreo previos, se usa un porcentaje estimado de 50% (que es la opción automática que brinda STATS, es decir, se asume que “p” y “q” serán de 50% igual probabilidad o 0.50 en términos de proporciones, y que resulta lo más común, particularmente cuando se selecciona por vez primera una muestra en una población). Hernández et al. (2014) p.179

Por lo tanto, para calcular el tamaño de la muestra de este trabajo de investigación, se consideró el 10% como el error que se puede cometer representado por la variable “i” y tanto para “p” como para “q” se consideró el porcentaje estimado del 50%.

El nivel deseado de confianza es el complemento del error máximo aceptable (porcentaje de “acertar en la representatividad de la muestra”). Los niveles más comunes son de 95 y 99%. Siendo 1.96 el valor equivalente a 95% y 2.58 al 99%, de acuerdo con la ley de probabilidad de Gauss. Para esta investigación se consideró un nivel de confianza de 95%, la cual se representa con la variable “Za”

Finalmente se consideró como tamaño de la población a las pequeñas empresas manufactureras ubicadas en la Delegación Miguel Hidalgo; las cuales se tomaron del DENU, siendo estas un total de 259 empresas. Para representar el tamaño de la población, se utilizó la variable "N"

A continuación se muestran las fórmulas que se utilizan para calcular el tamaño de la muestra, tanto para población infinita o desconocida, como para la población finita y conocida.

Fórmulas para el cálculo del tamaño de la muestra.

A) Tamaño de la muestra para la población infinita o desconocida:

$$n = \frac{Za^2 * p * q}{i^2}$$

B) Tamaño de la muestra para la población finita y conocida.

$$n = \frac{Za^2 * N * p * q}{i^2 (N-1) + Za^2 (p * q)}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

Za= Valor correspondiente a la distribución de Gauss

p = prevalencia esperada del parámetro a evaluar

q = 1-p

i = error que se prevee cometer

Andrade, et al. (2015) P. 89.

Debido a que para este trabajo de investigación, se conoce el tamaño de la población, se sustituyeron los valores correspondientes en la fórmula B, obteniendo así un tamaño de muestra de 70 unidades.

5.3 Selección de la muestra

La selección de la muestra se realizó de manera aleatoria sistemática. Puesto que la decisión de quién entra y quién no entra en la muestra está regida por reglas no sistemáticas y aleatorias, hay una buena probabilidad de que la muestra represente verdaderamente la población.

El procedimiento de selección de la muestra consistió en asignar un número consecutivo a cada empresa (población); al total estimado de la población se dividió entre el tamaño de la muestra deseado, para obtener así un intervalo de muestreo.

Posteriormente se selecciona cada n-ésimo elemento, comenzando con el 1, hasta llegar al tamaño de la muestra.

5.4 Fuente de obtención de la información

Se tomó del DENUE, un listado de las pequeñas empresas (Ver Tabla 1 Estratificación de PyMES) que se localizan en la Delegación Miguel Hidalgo de la Ciudad de México, posteriormente se tomaron aquellas que se encuentran en la industria manufacturera, se realizó una selección aleatoria sistemática considerando el tamaño de la muestra, para finalmente aplicar un cuestionario y recopilar resultados para dar respuesta a los objetivos específicos de este trabajo de investigación.

Para el presente estudio se diseñó un cuestionario para los propietarios o administradores de las PyMES, mediante el diseño de reactivos que permitan medir los indicadores resultantes.

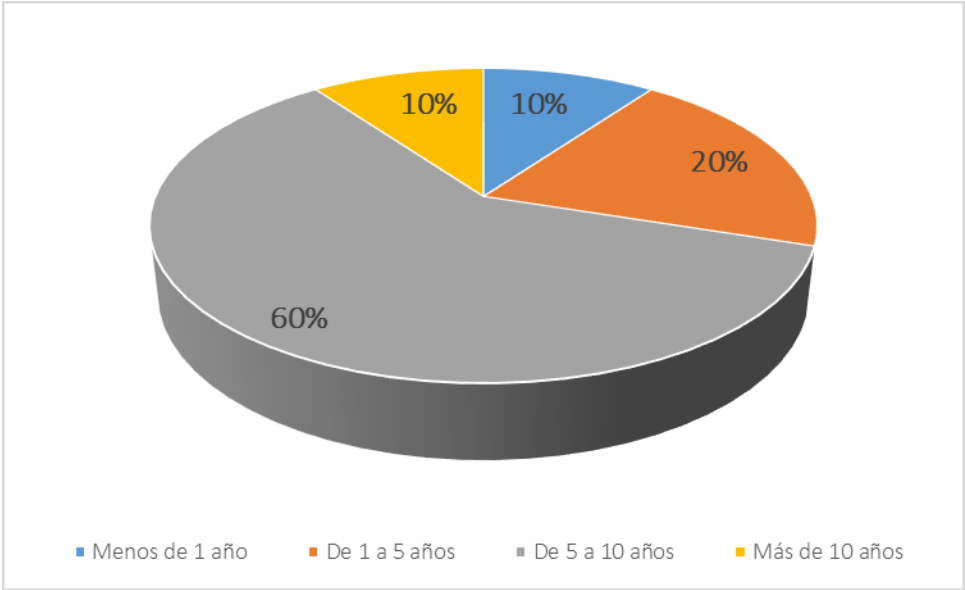
El objetivo de este cuestionario, es consultar si la Delegación Miguel Hidalgo ha prestado algún tipo de servicio de consultoría a las PyMES, averiguar si hay interés de las PyMES por desarrollar planes de negocios para lograr mayor permanencia en el mercado, así como identificar cual ha sido la respuesta de las PyMES ante los programas que ofrece la Delegación Miguel Hidalgo.

Se aplicaron 70 cuestionarios a pequeñas empresas manufactureras, localizadas dentro de la Delegación Miguel Hidalgo, de un total de 259 pequeñas empresas de la industria manufacturera, consideradas como la población objetivo.

5.5 Análisis de la información obtenida

El objetivo de este cuestionario, es realizar un sondeo para obtener el promedio de años que han operado las pequeñas empresas, además de conocer la percepción que se tiene sobre las propias compañías.

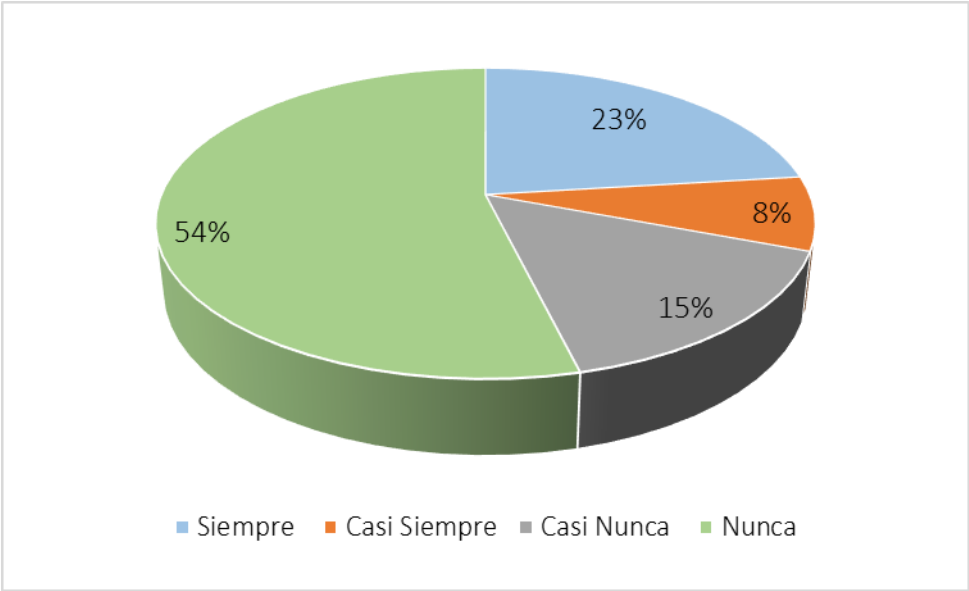
Gráfica 5. Antigüedad de Pequeñas empresas manufactureras.



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de los cuestionarios aplicados a las Pymes manufactureras seleccionadas, ubicadas en la Delegación Miguel Hidalgo.

En la gráfica anterior se muestra que la mayoría de las pequeñas empresas manufactureras que se ubican en la Delegación Miguel Hidalgo tienen una vida de 5 a 10 años.

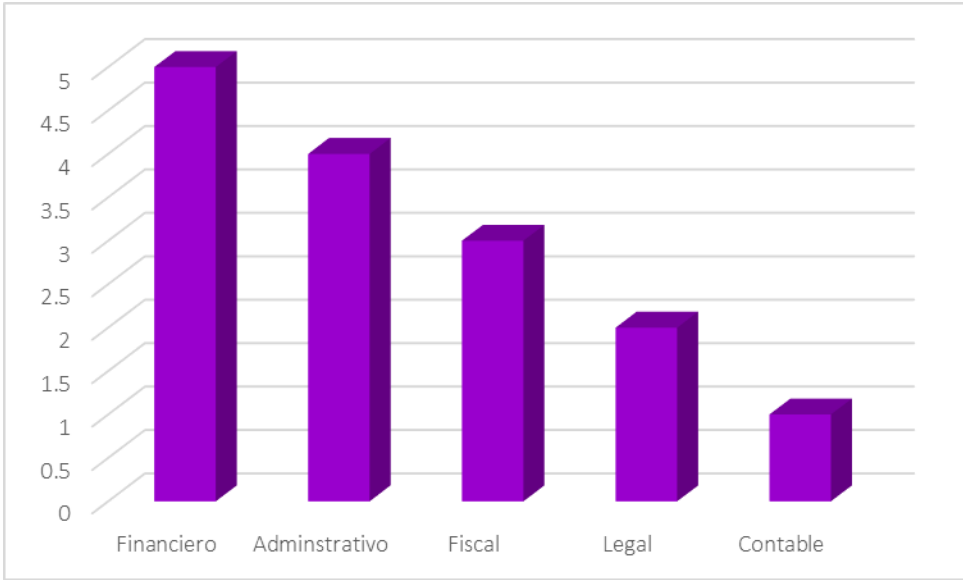
Gráfica 6 ¿Con que frecuencia las Pequeñas empresas manufacturera elaboran Planes de Negocio antes de iniciar un proyecto?



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de los cuestionarios aplicados a las PyMES manufactureras seleccionadas, ubicadas en la Delegación Miguel Hidalgo.

Como se observa en la Gráfica 4, más de la mitad de las empresas interrogadas nunca han elaborado un plan de negocios, y sólo el 23% expreso que siempre elaboran planes de negocio antes de iniciar un proyecto o al arrancar su empresa. Por lo tanto este resultado refleja la falta de planeación de la mayoría de las pequeñas empresas.

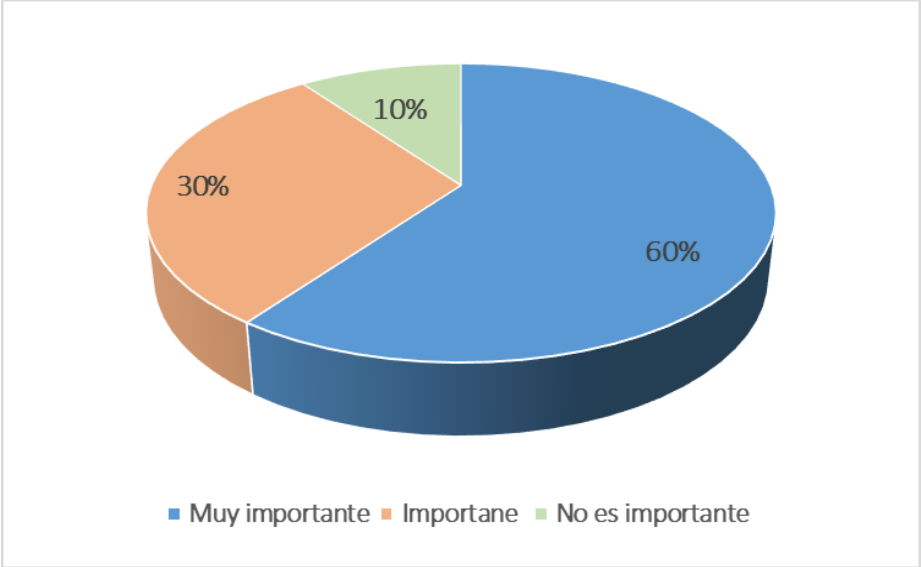
Gráfica 7 Tipo de asesoría que prefieren las Pequeñas empresas manufactureras.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de los cuestionarios aplicados a las PyMES manufactureras seleccionadas, ubicadas en la Delegación Miguel Hidalgo.

Cómo parte del análisis realizado a las pequeñas empresas, a través del cuestionario, se observó que además de la necesidad de implementación de planes de negocios, las empresas consideran que el área en la que les gustaría recibir algún tipo de asesoría, es el área financiera, seguida de la administrativa, fiscal, legal y contable como último lugar.

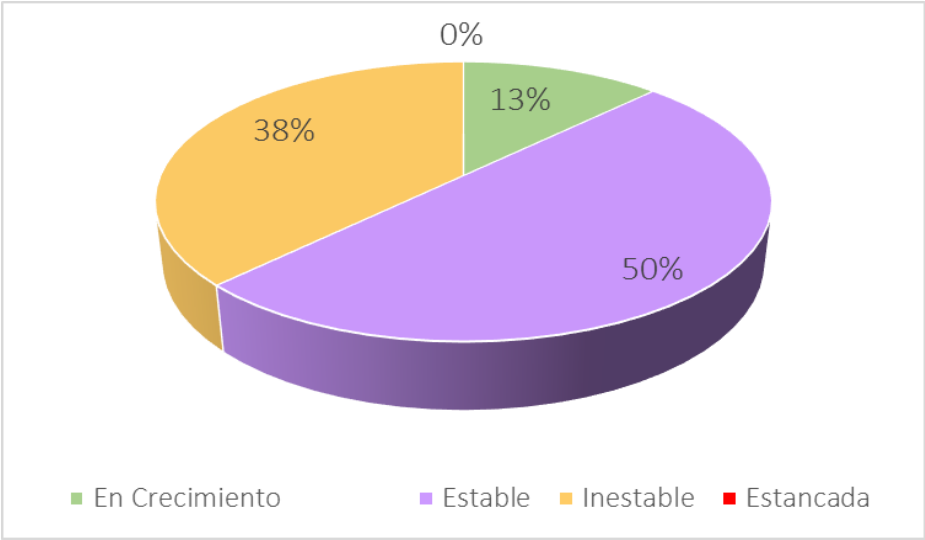
Gráfica 8 ¿Qué tan importante consideran las Pequeñas empresas manufactureras la elaboración de planes de negocios?



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de los cuestionarios aplicados a las PyMES manufactureras seleccionadas, ubicadas en la Delegación Miguel Hidalgo.

De acuerdo a los resultados que se muestran en la Gráfica 6 se puede observar que el 90% de las empresas consideran que elaborar planes de negocios es muy importante o importante, y sólo el 10% consideró que no es importante; lo cual es un indicativo del gran interés que tienen las empresas por apoyarse en planes de negocio para llevar a cabo sus proyectos.

Gráfica 9. ¿Cómo consideran las Pequeñas empresas manufactureras el desempeño de su empresa desde que iniciaron operaciones?



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de los cuestionarios aplicados a las PyMES manufactureras seleccionadas, ubicadas en la Delegación Miguel Hidalgo.

En la Gráfica anterior se observa que sólo el 13% de las empresas se considera en crecimiento, lo cual refleja altas probabilidades de que las empresas no sobrevivan o logren alcanzar mayor permanencia en el mercado.

CAPÍTULO 6. PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN SERVICIO DE CONSULTORIA PARA PYMES POR PARTE DE LA DELEGACIÓN MIGUEL HIDALGO

Este capítulo describe los principales procedimientos a seguir para desarrollar planes de negocios para PyMES, considerando los 3 tipos de planes de negocio analizados en el capítulo 4 de este trabajo de investigación.

El objetivo de esta propuesta es contar con un procedimiento que sea sencillo de seguir y aplicar por parte de los dueños y/o administradores de las PyMES, y que el servicio de consultoría que prestaría la Delegación Miguel Hidalgo sea un apoyo para llevarlos a cabo considerando además los objetivos propios de cada una de las empresas.

6.1 Acciones inmediatas para comenzar con el servicio de consultoría.

Como parte de la propuesta del servicio de consultoría para PyMES por parte de la Delegación Miguel Hidalgo, se considerarán los siguientes puntos antes de tomar las acciones pertinentes para la puesta en marcha de los planes de negocios:

- Contar con personal capacitado para la ejecución de planes de negocio.
- Realizar estudio socioeconómico a las PyMES, para efectos estadísticos de la propia Delegación.
- Realizar una evaluación de la PyME que será apoyada para la ejecución de su plan de negocio.
- Asistencia personalizada, y respuesta inmediata a las inquietudes de los empresarios.
- Brindar pláticas informativas acerca de los servicios que prestara la consultoría.

- Repartir folletos informativos.
- Diseñar una página web informativa acerca de los servicios que prestara la consultoría.
- Promover el servicio de consultoría a través de diferentes medios de difusión: periódicos, radio y/o televisión.

6.2 Procedimiento modelo para la ejecución de Planes de Negocio.

Con base a los planes de negocio estudiados en el capítulo 4 de este trabajo de investigación, se propuso un modelo de procedimientos de plan de negocio para PyMES, homologando algunos de los procedimientos que se describen en dichos modelos. A continuación, el modelo propuesto a través de los siguientes procedimientos:

Tabla 7. Propuesta de procedimientos para la ejecución de planes de negocios.

Procedimientos	Puntos contenidos
1) <i>Descripción del negocio</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Misión, visión y objetivos * Fortalezas y debilidades del negocio * Oportunidades y amenazas del negocio * Contexto e incertidumbre del negocio y riesgos
2) Encontrar una idea o propuesta de alto valor, la cual puede surgir de la visión de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> * Justificación de la necesidad o carencia detectada. * Descripción detallada de la idea y de la forma en que se satisface.
3) Descripción del producto	<ul style="list-style-type: none"> * Valor distintivo con la competencia * Evolución y ciclo de vida del producto * Estrategia del producto/servicio * Análisis de la industria en la que se desarrolla el producto
4) <i>Mercado</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Conocimiento de la clientela del negocio * Comportamiento del mercado y tamaño * Estrategias de ventas, precio, publicidad, promoción y distribución * Crear una marca y diseñar logotipo para que los clientes los recuerden más.
5) <i>Análisis de la competencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Identificación de los competidores * Identificación de las estrategias de los competidores

Procedimientos	Puntos contenidos
6) <i>Procesos y procedimientos de operación</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Materiales y suministros * Proceso y programa de producción a través de diagramas de flujo * Tecnología aplicada * Manuales operativos para la empresa
7) <i>Organización y el personal estratégico</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Aspectos generales de la organización, organigramas con funciones específicas del puesto. * Marco legal de la organización, listado de trámites necesarios según el giro de la empresa. * Personal estratégico para el negocio con la lista de actividades a realizar.
8) <i>Aspectos económicos y financieros</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Determinación de la inversión necesaria * Financiamiento requerido * Elaboración de los presupuestos * Plan de tesorería * Estados financieros proforma y flujos de efectivo * Cálculo de la rentabilidad * Proyecciones financieras
9) <i>Principales riesgos y estrategias de salida</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis de los riesgos existentes para el negocio * Medidas para minimizar los riesgos * Estrategias de salida
10) <i>Plan de trabajo de implantación y operativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> * <i>Programa de actividades</i> * <i>Gráfica de Gantt</i>
11) <i>Documentos de apoyo, anexos</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Copias de contratos firmados * Estados financieros auditados del negocio

Fuente: Elaboración propia.

Con base a esta propuesta se puede decir que, los planes de negocios pueden tener distintas estructuras, esto dependerá de las particularidades de cada empresa, pero deben cumplir con las etapas elementales como la económica, financiera y operativa; esto, para poder generar una herramienta de amplio conocimiento de la empresa que permita conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma, así como la viabilidad del negocio o proyecto y los escenarios probables para llevarlo a cabo.

6.3 Presentación de planes de negocios

Además de planear y estructurar un plan de negocios es muy importante saber transmitir a los miembros de la organización el plan a seguir, es por esto, que es muy importante considerar como se llevará a cabo la presentación del plan de negocio.

La presentación del plan de negocio se puede analizar desde dos puntos de vista (ambos de gran importancia para alcanzar el objetivo y lograr un impacto positivo al que se expone), estos son:

- a) Presentación escrita
- b) Presentación verbal

a) Presentación escrita.

El documento escrito debe guardar una estructura de contenido similar a la de cualquier documento formal; entre otras cosas, el documento debe contener la menos los siguientes puntos:

- Portada
- índice
- Cuerpo del documento
- Anexos

b) Presentación verbal

La presentación verbal del plan también es muy importante, por lo que se deben considerar algunos aspectos básicos:

- Utilizar palabras clave que reflejen en forma clara, lógica y contundente, el éxito del negocio. El tratamiento a dar en la información presentada, es el de ofrecer una oportunidad, no de solicitar un préstamo o crédito.

- Apoyar la presentación con material audiovisual, de preferencia en forma gráfica.
- Planear la presentación y practicarla, se recomienda que las presentaciones no excedan de 15 minutos, por lo tanto se debe centrar la atención en los elementos claves que sustentan el éxito del proyecto.
- Procurar tener buena dicción, y manejar el volumen de voz que sea adecuado al lugar de la presentación.
- Ordenar la información de forma lógica y secuencial.
- Hablar en términos claros y comunes, fáciles de entender, evitar terminología muy técnica.
- Indicar las fuentes de información consultadas para respaldar los datos del plan.
- Utilizar datos concretos y reales, nunca apoyarse en información que pueda sobrestimar el éxito del proyecto o lo haga sonar poco factible en la realidad.
- Revisar la veracidad y consistencia de la información proporcionada a lo largo de toda la presentación. Alcaraz (2001) p.314-315.

6.4. Usuarios potenciales del plan de negocio

Otro punto importante de considerar al planear y estructurar un plan de negocios es establecer los usuarios a los cuales ira dirigido el documento, ya que de ello depende en parte la redacción del mismo.

El plan de negocios puede tener cinco usuarios potenciales:

Figura 10. Usuarios potenciales de los planes negocios



Fuente: Elaboración propia a partir de Alcaraz (2001) p.312

- Operativos (uso administrativo interno).

El plan de negocios es una base para la operación de la empresa, por lo que su desarrollo determina un proceso de planeación estratégica y lógicamente operativa. El plan es una guía operativa básica del negocio, que aclara las metas, objetivos y actividades requeridas para el logro de éstas, por lo que indica con claridad los planes de acción de la empresa, con sus respectivos requerimientos de recursos.

La elaboración del plan favorece la detección de áreas débiles o de oportunidad aun antes de que una situación problemática se presente.

- Inversionistas o instituciones financieras (para obtener préstamos)

Los inversionistas e instituciones financieras son los usuarios externos más frecuentes de un plan de negocios, por lo que éste se convierte en la carta de presentación del emprendedor.

Ningún inversionista o institución pensará en invertir o arriesgar su dinero en un negocio que no tenga preparado un buen plan, ya que este facilita la visualización de las perspectivas de éxito, por lo que se transforma en la mejor y más completa solicitud de apoyo que el emprendedor pudiera presentar.

- Proveedores (créditos o facilidades de pago)

En lo referente a proveedores, es más factible que se logre un incremento en líneas de crédito o facilidades de pago, cuando existe un plan que muestra el posible desarrollo de la empresa, asegurando así la recuperación del dinero financiado.

- Clientes

El cliente es muy susceptible a buscar permanencia y estabilidad de la empresa (sobre todo cuando se convertirá en un cliente continuo), por lo que la captación de clientes clave se facilitará si se presenta el desarrollo de la empresa fundamentándolo en un plan bien elaborado. Alcaraz (2001) p.312-313.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados de esta investigación y al análisis de los datos, la totalidad de los encuestados reportó que no han recibido o han tenido un acercamiento con las oficinas de la Delegación Miguel Hidalgo para recibir algún tipo de asesoría; sin embargo se observó interés en los encuestados de efectuar un acercamiento con dicha Delegación en caso de contar con un servicio de consultoría. También se analizó la preferencia del tipo de servicio que les gustaría recibir, resultando la asesoría financiera el de mayor preferencia, seguido del administrativo, fiscal, legal y contable.

Es imponente hacer notar que aunque más de la mitad de las pequeñas empresas manufactureras que participaron en la encuesta, nunca han desarrollado algún plan de negocio, manifestaron que sería muy importante llevarlos a cabo para el mejor desempeño de su empresa.

En base a lo anterior expuesto, el objetivo de esta investigación fue cubierto ya que los cuestionarios sirvieron para consultar el interés de las PyMES para llevar a cabo planes de negocio, y que procedimientos podrían adoptar o llevar a cabo para implementar un plan de negocio.

Esta investigación muestra también que para lograr mayor permanencia en el mercado de las PyMES, es importante llevar a cabo un plan de negocios estructurado, para aumentar las probabilidades de lograr mayor permanencia en el mercado, debido a que desafortunadamente se observó que la mayoría de las PyMES tienen una antigüedad que va de 5 a 10 años.

RECOMENDACIONES

A pesar que de las PyMES se enfrentan a grandes desafíos al competir contra las grandes empresas, es importante destacar que son la columna vertebral de la economía mexicana, además de generar muchas fuentes de trabajo, por esto es muy importante que para lograr mayor permanencia en el mercado, las PyMES, se acerquen al servicio de consultoría que proporcionaría la Delegación Miguel Hidalgo, y consideren seriamente la implementación de planes de trabajo y la asesoría por parte de consultores externos en cada uno de sus proyectos.

Se recomienda aplicar dichos planes de negocios en cada proyecto que se pretenda emprender, realizar consultas periódicas con la consultora, así como dar seguimiento oportuno a cada uno de los procesos propuestos en el modelo de este trabajo de investigación.

Además, es importante recibir retroalimentación por parte de las PyMES que recibirían el servicio de consultoría, con el fin de tener un panorama más amplio de las necesidades que puedan surgir con dichos empresarios, y así estar en la posibilidad de dar soluciones oportunas a las necesidades que los aquejan y así poder apoyarlos para alcanzar los objetivos propuestos.

Por lo anterior el empresario que desea mayor permanencia en el mercado a través de planes de negocios debe estar consiente que los resultados no serán en el corto plazo, y se requiere de esfuerzo y consistencia para obtener los resultados deseados.

REFERENCIAS

- ▶ Alcaraz Rodríguez Rafael (2001) “El emprendedor de éxito” Guía de planes de negocios. McGraw-Hill Interamericana editores.
- ▶ Andrade Vallejo María Antonieta, Martínez Díaz Esteban, Morales Rico Jesús Enrique y Rodríguez Torres Federico. (2015) “Metodología para proyectos de investigación operativa en ciencias sociales” Editorial Gernika
- ▶ Barragán Codina José N., Pagán José A., Brown Cynthia J., Carmona Jesús, Cursi Roberto, Dorsey del Ángel Edgar Hugo, Flores Martínez Juan Celso, Raúl León Jesús, Martínez-López Carmen L., Ozuna Teófilo, Paura García Juan, Pisani Michael J., Sandoval Eduardo (2012) “Administración de las pequeñas y medianas empresas”. Editorial Trillas.
- ▶ Bravo Juan, (1994) Madrid España “El plan de negocios” Ediciones Díaz de Santos S.A.
- ▶ Cervantes, (2010). “Historia de las Pymes” Consultado en abril 2016 <https://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historia-de%C2%A0las%C2%A0pymes/>
- ▶ CNN Expansión, (2009). Emprendedores “México reclasifica las Pymes” http://expansion.mx/mi-carrera/2013/01/14/pymes-generan-81-del-empleo-en-mexico?internal_source=PLAYLIST
- ▶ Delegación Miguel Hidalgo. CDMX (2015) <http://www.cdmx.gob.mx/delegacion/miguel-hidalgo>

- ▶ DENUÉ (2017) “Establecimientos en México por tamaño”
<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denué/default.aspx>
- ▶ Diario Oficial de la Federación (2009) “Estratificación de Pymes”
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- ▶ Forbes, (2015) “Cuáles son los errores más comunes de las PyMES”
<https://www.forbes.com.mx/cuales-son-los-errores-mas-comunes-de-las-pymes/>
- ▶ Gómez, D. y Muñera, JJ. (1998). El mundo de la consultoría empresarial. Tecnología Administrativa, 12(28), 13-39
- ▶ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio María del Pilar (2014). “Metodología de la investigación” 6ª. edición, Editorial McGraw-Hill interamericana.
- ▶ INEGI (2016) “Total de establecimientos en México en 2014”
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>
- ▶ INEGI (2017) “Análisis de la demografía de los establecimientos”
http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/experimentales/demog_establecimientos/default.aspx
- ▶ Jacques Filion Louis, Cisneros Martínez Luis F., Mejía Morelos Jorge H. (2007). “Administración de Pymes” Editorial Pearson.
- ▶ Longenecker Justin G., Petty J. William, Palich Leslie E., Hoy Frank (2012) “Administración de pequeñas empresas” Cengage Learning

- ▶ McGowan, Gerald (1991). El Distrito Federal de dos leguas o cómo el estado de México perdió su capital. Zinacantepec: El Colegio Mexiquense. ISBN 968-6341-21-8.
- ▶ Metzger, R.O. (1988) Profitable consulting: Guiding America's managers into the next century (Reading Massachusetts, Addison-Wesley) p.191
- ▶ Milan Kubr, Bauer Michael, Berger Roland, Boulden George, Brewster Chris, Cooper Chris, Cox George, Gladstone Alan, Guthrie Colin, Harper Malcolm, Heptonstall John, Johri Hari, Kanawaty George, Kennedy James, Maister David, Morgan Rebecca, Neck Philip, North Klaus, Prokopenko Joseph, Stone Edward, Syme John, y Tindley Denis. (1997) Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. "La consultoría de empresas". 3ra. Edición. 199.
- ▶ Mundoempresarial.eu, (2016) "Ventajas-inconvenientes de las PyMES. <https://www.mundoempresarial.eu/ventajas-inconvenientes-pymes/>
- ▶ Nafinsa (2016) "Elementos del plan de negocio" www.nafin.com.mx
- ▶ Pedraza Rendón Oscar Hugo (2011) "Modelo del plan de negocio para la micro y pequeña empresa" Primera Edición. Grupo editorial Patria.
- ▶ Periódico "Reforma" (2017) Sección Ciudad 10 de mayo "Más de 100 micro, pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de México recibirán capacitación y financiamiento".
- ▶ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2015) http://www.wikiwand.com/es/Ciudad_de_M%C3%A9xico

- ▶ Saavedra, M. y Hernández, Y. (2008). Caracterización e Importancia de las PyMES en Latinoamérica: Un estudio Comparativo. Revista Actualidad Contable Faces, 11 (17), 122-134.

- ▶ Steele, F (1997) “Consulting for organizational change” Amherst, Massachussets, University. p.202

- ▶ Vandenberg, P. (2007). Poverty reduction through small enterprises Emerging consensus, unresolved issues and ILO activities. Small Enterprise Development Programme Job Creation and Enterprise Development Department International Labour Office Geneva.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

La información recopilada en el presente cuestionario será tratada con estricta confidencialidad y solo será para propósitos estadísticos.

Las respuestas serán cuantificadas a través de puntajes asignados, en donde las respuestas Siempre, Casi siempre, Casi nunca y Nunca tendrán un valor de 4,3,2 y 1 respectivamente.

Edad_____ Sexo_____ Ocupación_____

1. ¿La empresa es nacional o extranjera?

2. ¿Realiza operaciones en el extranjero?

3. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?

Hasta 10 De 11 a 50 De 51 a 250 De 251 en adelante

4. ¿Cuánto tiempo lleva operando la empresa?

Menos de 1 año 0 De 1 a 5 años De 5 a 10 años Más de 10 años

5. ¿Cuánto tiempo considera que debe operar una empresa para recuperar su inversión?

Menos de 1 año 0 De 1 a 5 años De 5 a 10 años Más de 10 años

6. ¿Antes de iniciar algún tipo de proyecto la empresa, realiza algún plan de negocio?

Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca

7. ¿Con que frecuencia contrata servicios de consultoría externa?

Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca

8. Si la respuesta anterior es positiva, ¿Qué tipo de servicios de consultoría externa le prestaron?

Fiscal Legal Administrativo Contable.....Auditoria

9. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría por parte de la Delegación Miguel Hidalgo?

Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca

10. ¿Conoce algún tipo de programa de ayuda que ofrezca la Delegación Miguel Hidalgo?

11. Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca

12. ¿Qué factores considera que han contribuido para la permanencia de su empresa en el mercado? (Mencione mínimo 3).

13. ¿Cuáles han sido las principales dificultades o retos a los cuales se ha enfrentado su empresa?

14. ¿Con que frecuencia solicita créditos para su empresa?

Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca

15. ¿Cómo considera el desempeño de su empresa desde que inició operaciones?

En crecimiento Estable Inestable Estancada

16. ¿Qué tipo de asesoría le gustaría que le brindara la Delegación Miguel Hidalgo? (Mencionar el orden de importancia de mayor a menor).

Fiscal Legal Administrativo Contable... Financiero...Auditoria

17. ¿Qué tan importante considera, la elaboración de planes de negocios para la empresa?

Muy importante Importante No es importante

18. Si está interesado(a) en recibir los resultados de este trabajo de investigación, por favor anote su correo electrónico.

Muchas gracias por su tiempo y por permitirnos la aplicación de este cuestionario.