



PROPUESTA DE UN MODELO INTEGRAL DE CONSULTORIA PARA MIPyMES

Hernández-Leal, Angélica¹. Valencia-Arriaga, Roberto²; Rico-Molina, Ricardo³

Universidad autónoma del estado de México, Unidad académica profesional Nezahualcóyotl, Cuerpo académico "economía, desarrollo tecnológico y políticas públicas en México", angiehlmx@hotmail.com, Av. Bordo Xochiaca s/n, Col. Benito Juárez C.P.57000, Nezahualcóyotl, Edo. De Mex, Ciudad Nezahualcóyotl, México, Tel (0155)51 12 63 72 Ext. 7977

Fecha de envío: 31/Marzo/2016

Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016

Resumen

El difícil entorno económico nacional, obliga a hacer más productivo cada peso invertido por el erario público, especialmente aquellos que tienen como objetivo el aumento de la calidad de vida de la población. Después de analizar los resultados y la eficacia de los recursos invertidos por el Instituto Nacional del Emprendedor en la consultoría para la creación de micro, pequeñas y medianas empresas en México, encontramos que el modelo actual es limitado, pues solo abarca una pequeña parte de la consultoría necesaria para evitar la muerte prematura de las empresas creadas y por muy poco tiempo, de modo que proponemos en esquema que a juicio propio y de otros autores, es más integral y atiende las áreas de oportunidad que los paradigmas vigentes han descuidado.

Palabras clave: Consultoría, MIPyMES, políticas públicas, supervivencia

Abstract

The difficult national economic environment forces to make more productive every peso spent by the exchequer, especially those aimed at increasing the life quality of the population. After analyzing the results and effectiveness of resources invested by the National Institute of Entrepreneurship in consultancy for the creation of micro, small and medium enterprises in Mexico, we find that the current model is limited, as only covers a small part of the necessary to prevent premature death of young companies, so we propose in outline to own and other authors' opinion, it is more holistic and addresses the areas of opportunity that existing paradigms consulting

Key words: Consultancy, MSME,

Introducción

Bajo el cobijo de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de las Micro, Pequeña y Mediana Empresas, el Fondo Nacional Emprendedor (FNE), operó un promedio de 25 convocatorias por año. En el 75% de estas convocatorias otorgó recursos para consultoría y capacitación; los recursos invertidos por el antes FONDO PYME y su sucesor FNE del 2010 al 2014, fueron 37,186 millones de pesos; la suma de empresas creadas durante estos años fue de 52,204, generando 206,814 empleos. Todo esto se tradujo en una nula eficacia de acuerdo a los resultados esperados y las evaluaciones que se ha tenido por diferentes organismos.

Una de las evaluaciones a destacar, es la del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, donde se encontró que el programa tiene un impacto positivo en las ventas del 4%, sin embargo, no hay impacto en la disminución del desempleo (ITESM, 2009).

Por su parte el Colegio de México en 2012, señaló que el problema de diseño estructural del programa hizo que no se dieran los resultados en generación de empleo; de igual modo concluyó que sus indicadores no eran correctos ni pertinentes (COLMEX, 2012).

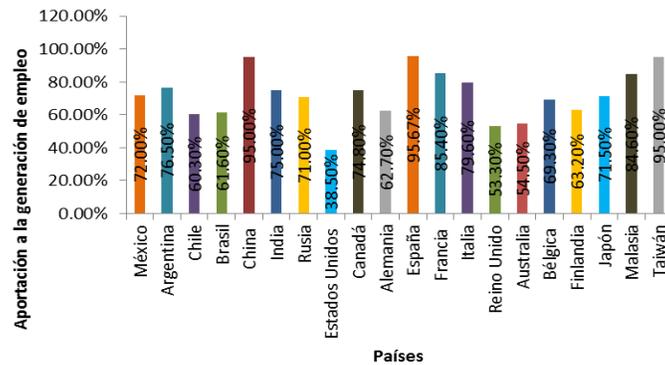
También la Auditoría Superior de la Federación (ASF), en 2014 detectó anomalías por un importe de 1,179.6 millones de pesos en comprobaciones dudosas (ASF, 2015).

Estos resultados parecen dejar áreas de oportunidad, por lo que nosotros creemos que este tipo de políticas públicas no deberían centrarse en la creación de empresas como hasta ahora se ha hecho, sino más bien en el acompañamiento a las mismas, pues de acuerdo a un estudio de la empresa CNN en México, el 70% de las empresas mueren antes de los dos años de vida por falta de educación financiera y adecuada capacitación, razón por la cual nosotros proponemos un modelo de consultoría que pretende evitar este resultado fatal.

Políticas públicas y MIPyMES en el contexto económico global

Uno de los principales indicadores para evaluar la eficacia de una política de este tipo, es la generación de empleos. Al respecto, durante el 2014 en China, España y Taiwán, este estrato logró contribuciones de arriba del 95% tal como se observa en la gráfica 1; en este campo se puede ver que en México se aportó el 72%, lo cual es nada despreciable.

Gráfica 1 Contribución de la MIPYMES a la generación de empleo



Fuente elaboración propia a partir de los datos obtenidos en cada país

Por otra parte, el Monitor Global de emprendimiento, manejado por la OCDE, y que está basado en la escala de Likert, misma que va de uno a cinco, donde 1 significa nula eficiencia de las políticas públicas de fomento y apoyo al emprendimiento y 5, eficiencia máxima, reporta lo siguiente:

Tabla 1 Extracto de los países con mejor creación de empleo vs México

	1	2 a	2b	3	4 a	4b	5	6	7 a	7b	8	9
Taiwán	2.98	2.71	2.91	2.73	2.19	2.77	2.68	2.65	3.86	2.78	3.90	3.26
España	2.14	2.50	2.40	2.88	1.84	2.61	2.45	3.03	2.87	2.47	3.64	2.64
China	2.59	3.07	2.76	2.54	1.77	2.81	2.48	2.69	3.81	2.64	4.19	2.89
México	2.20	2.27	1.87	2.69	2.00	3.12	2.44	2.64	2.81	2.21	3.29	2.99

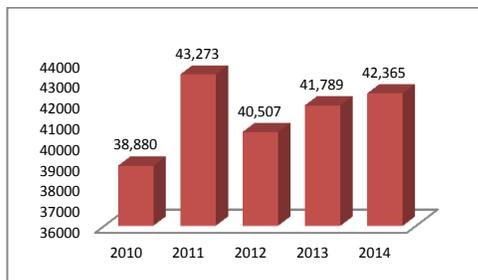
Fuente: Global Entrepreneurship Monitor 2014 Global Report (OCDE, 2015)

En la tabla se observa casi en todos los casos que en México faltan muchos campos por trabajar, sin embargo tiene una buena evaluación en el numeral 4b y 9.

Las micro, pequeñas y medianas empresas y el FNE

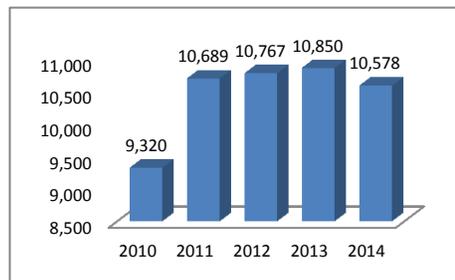
Una de las críticas más fuertes a este tipo de programas es en torno a sus resultados, mismos que se resumen en las siguientes dos gráficas:

Gráfica 2. Empleos generados (2010-2014)



Fuente: Portal INADEM (2014)

Gráfica 3. Empresas creadas (2010 al 2014)



Fuente: Portal INADEM (2014)

Los números muestran poca eficacia, pues la generación de empleos entre 2011 y 2014 tuvo una caída de 2.09%, mientras que para el número de empresas creadas hay una caída de 2.5% entre 2013 y 2014, aunado a esto, aquí se muestran las empresas creadas más no las que en el proceso desaparecen.

Proceso de consultoría del FNE

El proceso de consultoría que hasta el 2014 se apoyó por el INADEM, está soportado en el siguiente esquema (Gutierrez, Caldera, & Martínez, 2011):

1. Diagnóstico: aquí el consultor entra en contacto por primera vez con el emprendedor a fin de identificar sus habilidades y encontrar las áreas de oportunidad.
2. Gestación: consta del proceso de construcción del plan de negocios desde el desarrollo del producto hasta la evaluación financiera del mismo.

3. Arranque: el objetivo es que el emprendedor salga por primera vez al mercado y ponga en práctica lo asimilado en los anteriores puntos.

4. Liberación: aquí se deja ya al empresario en el mercado operando.

Como se mostró anteriormente, la forma en que el INADEM evaluaba sus programas parecía no arrojar buenos resultados, de suerte que en 2013 incluyó el diseño de nuevas reglas de operación con procesos de mejora continua. Parte de esto fue la construcción de una plataforma informática diferente que creó un sistema nacional de evaluadores con el objeto de hacer más transparente el proceso; también modificó el objeto del fondo y se decidió entregar los recursos directamente a los microempresarios que lo solicitan.

En la plataforma a la que se hace referencia, se instauró el uso de la firma electrónica Avanzada (FIEL) con el fin de evitar empresas fantasmas; se puso en operación un mecanismo de transparencia donde cada solicitante podría ver el estatus de sus proyectos y las calificaciones a las que se habían hecho acreedores.

Los cambios efectuados no han logrado fomentar la transparencia, pues según la ASF (2014) se reportan anomalías por un importe de 1,179.6 millones de pesos, y opacidad en la comprobación de proyectos.

Toda esta problemática, cuestiona la pertinencia no sólo de la organización y funcionalidad de la estructura del INADEM, sino la justificación misma de la política propuesta para el fomento de las MIPYME, pues carece de lo propuesto por North (2011) quien indica en su teoría neoinstitucional que estas deben ser verdaderamente útiles a la sociedad y deben ser promotoras de información verídica y comprobable.

A pesar de lo complejo que parece la consolidación de dicha ley a través del ejercicio correcto del INADEM, esta propuesta apunta a que es posible aprovechar las áreas de oportunidad detectadas, de suerte que es factible ejecutar un modelo distinto de consultoría que no solo ayude a crear sino a sostener empresas.

Fundamento metodológico

Para llevar a cabo nuestra propuesta, nos hemos ayudado del método analítico, de suerte que hemos analizado la forma de operar del Fondo, así como sus resultados. Se utilizó también el método deductivo para determinar el impacto que la consultoría ejerce en una serie de países y su eficacia en la conservación de empresas. Por último, se recurrió al método sintético para construir una propuesta a partir de los elementos más distinguidos en este estudio.

Una propuesta de un Modelo Integral de consultoría para las micro, pequeñas y medianas empresas

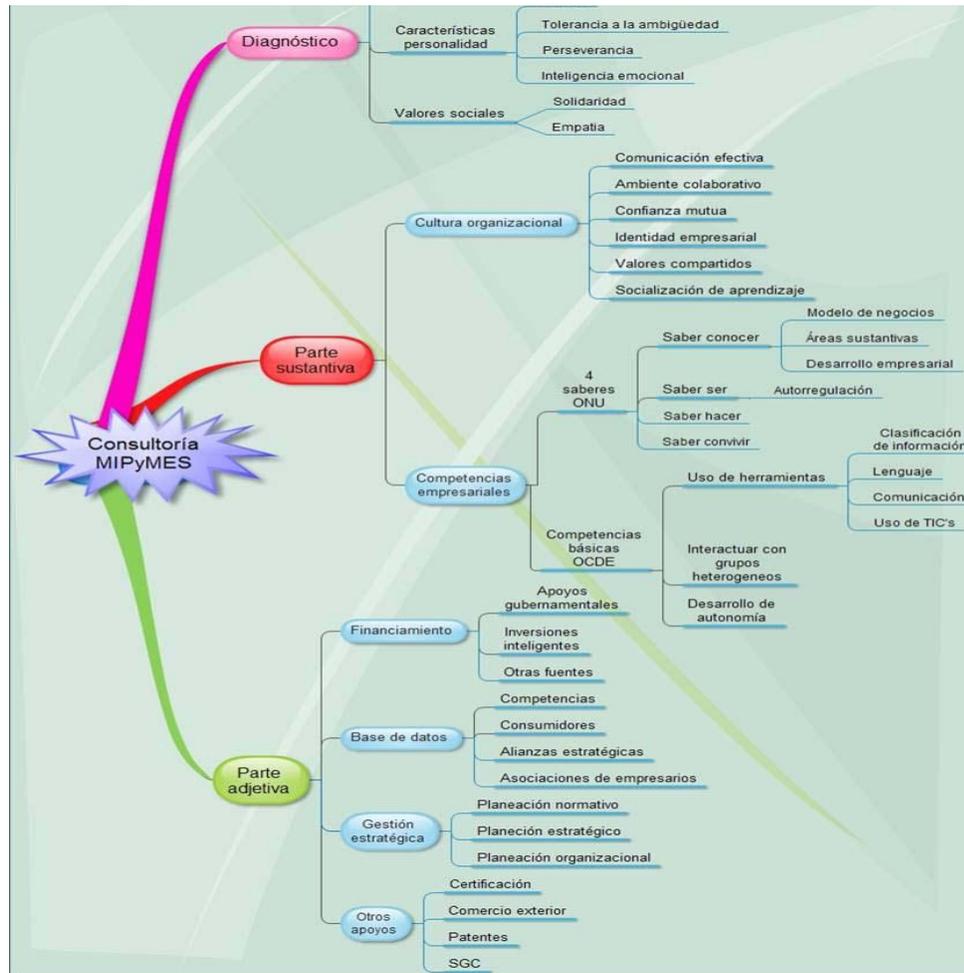
El FNE en sus reglas de operación del 2013 y 2014, considera la consultoría para la creación y seguimiento de empresas, pero se concentra en la creación de un plan de negocios y/o la asesoría para contestar alguna de las convocatorias del INADEM. No obstante, en la literatura sobre consultoría (Antonorsi, 2011), (Kubr, 2009), (Schein, 2010) (Aramburu, 2000) incluyendo el estándar de conocimiento ECO 359 (CONOCER, 2013) se apunta, a que no solo se debe sujetar a la capacitación personalizada sobre la elaboración de un documento guía y lograr que el empresario comprenda los conceptos empresariales básicos, sino que es necesario abordar esta mediación de forma integral.

Así mismo, se expone que el acercamiento a cualquier proceso de consultoría se realiza desde dos dimensiones: 1) la humana, que involucra la relación interpersonal de todos los

actores internos y externos incluyendo a quien imparte la consultoría; y 2) la técnica que implica la naturaleza del problema u objeto de intervención y resolución.

Con base en lo anterior, se realiza la siguiente propuesta (Figura 1):

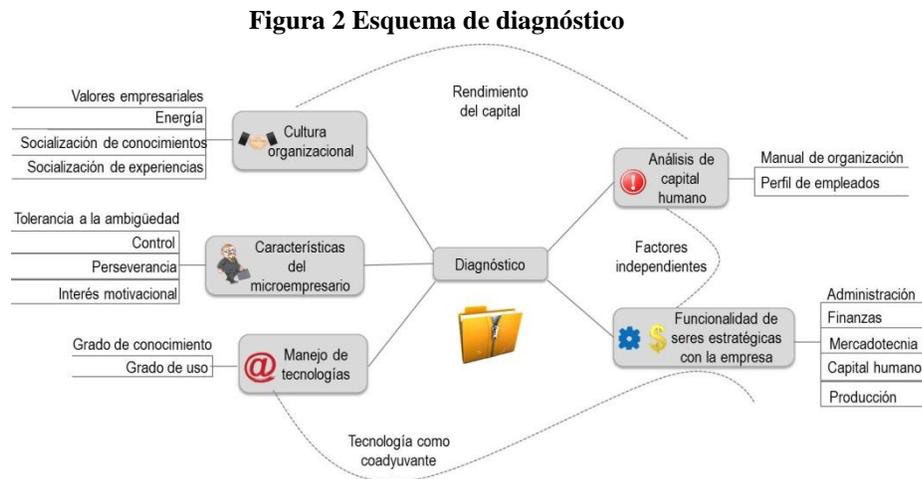
Figura 1 Propuesta de Modelo Integral de Consultoría para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas



Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico

La primera fase de la propuesta implica un minucioso diagnóstico (Figura 2) donde, además de incluir aspectos técnicos de funcionamiento en las áreas estratégicas de la empresa: capital humano, administración, producción y operaciones, mercadotecnia, contabilidad y finanzas; se analicen algunas características de personalidad en el capital humano que intervenga directamente en el crecimiento empresarial, tales como la tolerancia a la ambigüedad, la perseverancia, locus de control, necesidad de logro, entre otras (Hoon & Hong, 2000), para permitir al consultor dirigirse a puntos claves o focales de las necesidades en forma combinada, lo metodológico, lo emocional del emprendedor o empresario y su habilidad de delegación, de tal forma que se puedan superar las posibles características que debiliten el desarrollo empresarial, así como el clima laboral y la existencia de la cultura organizacional (OMPI, 2013).



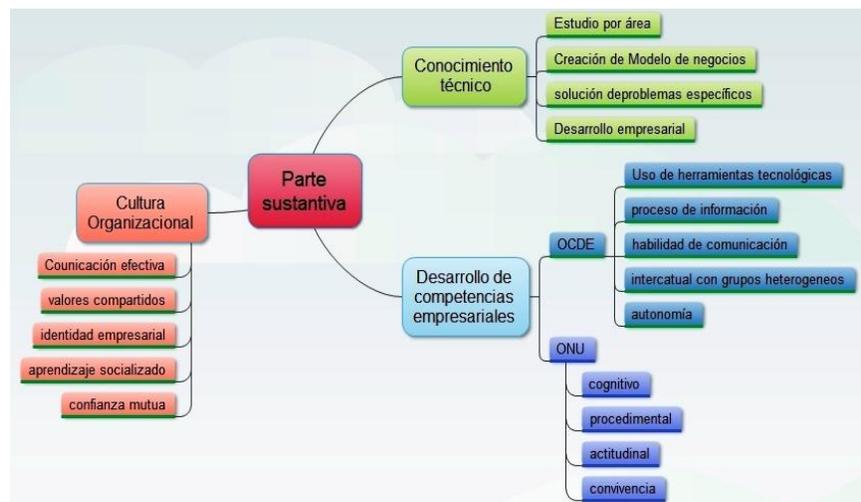
Fuente: Elaboración propia

Una vez determinado los posibles problemas, el consultor diseñaría una primera etapa con el microempresario y sus elementos humanos claves para analizar y construir la cultura organizacional como un sustrato fértil donde se darán las diarias operaciones de la empresa.

La parte sustantiva de la consultoría.

El segundo elemento de nuestra propuesta es la parte sustantiva (Figura 3), entendida como la espina dorsal del proceso de consultoría, donde una vez detectada la situación con la que se inicia, se propone un plan de acción donde su principal riqueza es formativa, no informativa, es decir, estos aspectos se basan principalmente en el desarrollo de competencias empresariales, socialización del aprendizaje y la capitalización de los recursos humanos.

Figura 3 Esquema parte sustantiva del modelo integral de consultoría para micro, pequeñas y medianas empresas



Fuente: Elaboración propia

Cultura organizacional.

Dentro de la parte sustantiva, debemos resaltar la cultura organizacional, la cual funciona como el lugar virtual donde se van a llevar a cabo las operaciones diarias y el grado de comunicación que exista entre sus elementos.

Toda empresa, sin importar el tamaño, es un sistema administrada por personas orientadas al cumplimiento de un objetivo común que agregan valor para su círculo de influencia (accionistas, clientes, empleados, sociedad, etc.), trabajando en una estructura de operaciones precisas, utilizando métodos de trabajo y servicio bien delineados; cada una de

estas entidades, sin considerar su índole, tienen una cultura propia que se desarrolla con el tiempo, la cual da sentido a la organización y guía el actuar de sus integrantes.

Swieringa & Wierdsa (1995) resaltan esta propiedad organizacional, al indicar que la evolución de la microempresa hacia la solidez económica y financiera se da cuando el aprendizaje obtenido por el emprendedor se socializa con toda la organización, haciendo las cosas de forma diferente, sistémica, instrumental e institucional.

No existe un concepto donde se defina la cultura organizacional, sin embargo las opiniones coincidentes de los estudiosos del tema como King & Lawley (2013), Pfister (2009) y Uddín (2012), permiten concluir que la cultura organizacional es un proceso colectivo de la mente que hace diferente los miembros de un grupo de otro, compuesto por un sistema de significados que guían a los empleados en la organización.

Muestra de organizaciones que han apostado al desarrollo de una cultura organizacional la vemos con (Olivarez, 2013), quienes ilustran los casos de grandes empresas como 3M, CEMEX, Google y Costco.

En contraparte, se ha observado que en empresas mexicanas, derivado de una cultura organizacional disfuncional, tienen problemas internos de baja productividad, alta rotación y poca innovación de sus empleados; en este rubro, una de las tareas del consultor será localizar los síntomas que impidan el correcto funcionamiento, tales como liderazgo endeble e inexperto. Sobre este punto, se ha resaltado la importancia de considerar los aspectos psicológicos del líder, pues sus palabras y acciones tienen impacto en la organización (Rossi, 2015); igual de importante es la baja moral de los empleados causada por expectativas no claras, falta de lealtad o resultados frustrantes.

En estas situaciones, el consultor deberá sugerir y, en su caso, acompañar las acciones adecuadas para que la organización promueva y refuerce los valores, hábitos y tradiciones

culturales necesarias entre todos los participantes en la unidad de negocio; generando un ámbito propicio para la creación, desarrollo y/o consolidación de la MIPYME.

Otra vertiente que se debe considerar, se refiere a los conocimientos técnicos que el consultor debe desarrollar en la MIPYME y en su personal para la supervivencia y consolidación de su negocio.

Competencias empresariales.

El otro ramo de la parte sustantiva tiene que ver con el rol del consultor para tratar con MIPYMES que cuentan con escaso personal o bien que son en muchas de las ocasiones son de la misma familia; aquí se busca apuntalar las competencias necesarias para que los resultados se den en un tiempo menor.

Al respecto Padilla et al. (2015) hablan del impacto de las competencias laborales y profesionales para las MIPYMES, sugiriendo que no basta con que los empleados cuenten con formación profesional para iniciar su vida laboral, ya que los avances en la innovación requiere de personas capaces de adoptar y adecuarse al importante grado de incertidumbre.

Las competencias empresariales acompañadas del aprendizaje organizacional, son un activo de las microempresas, que podrán ser desarrolladas a través de procesos de adiestramiento y capacitación, con el fin que el emprendedor cuente con la capacidad productiva, que involucre los conocimientos, habilidades, destreza y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

Lo anterior es cercano a lo que apunta la compilación de la UNESCO (1997), donde se señala que el crecimiento humano a lo largo de la vida se basa en cuatro columnas, que aplicado a la consultoría quedaría de la siguiente manera:

Saber ser: el consultor debe guiar al empresario a ser el líder moral de su organización; sin importar el tamaño, la relación emocional que une al líder con sus seguidores debe ser la

congruencia, y en la medida en que el emprendedor-empresario se apegue a los valores que implante para que rijan la cultura de su organización, hará un mejor lugar para el crecimiento individual de sus empleados creando ventajas competitivas para su negocio.

Saber conocer: Es necesario que el consultor de MIPyMES sepa conseguir datos estadísticos útiles para los negocios, proveer sobre tendencias de mercado, promover la capacitación para el desarrollo empresarial y que de ser necesario, sepa dónde y cómo buscar financiamiento; participación en ferias, convocatorias de apoyo, y otra información requerida para el desarrollo de la empresa. El microempresario debe “aprender a conocer” y a hacer crecer su activo intelectual. Esta posibilidad de autogestión podría llegar a ser una fuerte ventaja competitiva conforme madure la empresa.

Saber hacer: el consultor debe exhortar a documentar las mejores prácticas empresariales, para fomentar las experiencias exitosas y por tanto alcanzar mayor eficacia, donde lejos de poseer el conocimiento, se busque aplicarlo.

Saber convivir: esta es la principal tarea del consultor, lograr que el capital intelectual de la microempresa establezca flujos de cooperación para la ejecución de las tareas comunes y complementarias, que se involucren y comprometan con los objetivos de la empresa haciéndolos suyos, dado que es básico que la organización aprenda a través de su convivencia diaria, crear la sinergia necesaria que volverá competente a la organización.

Un enfoque complementario que coincide con el entorno de la microempresa, es lo propuesto por la OCDE (2010) cuyo concepto de competencia incluye lo cognitivo, lo procedimental y también la capacidad de afrontar situaciones de alta complejidad en un entorno específico mediante el uso del conocimiento, destrezas y actitudes; esta aportación, adherida a los cuatro saberes de la ONU; completan una visión integral de consultoría, pues

incluyen dos dimensiones de suma importancia a las competencias con orientaciones particulares pero vinculadas en su conjunto.

La primera dimensión, aborda las innovaciones tecnológicas en las ramas de la comunicación e información, lo que lleva implícito la necesidad de desarrollar nuevas habilidades; la segunda se refiere a la adquisición de habilidades de investigación y la toma de decisiones y solución de problemas que precisan la capacidad de discriminar datos digitales obtenidos, organizarlos y convertirlos en conocimientos útiles para su autorregulación cognitiva.

Todos estos elementos hacen considerar al consultor, como un agente de cambio que enseñará a los emprendedores como construir una “organización inteligente” que pueda a través de las herramientas adecuadas, integrar el “conocimiento tácito” (subjeto) basado en la experiencia con el “conocimiento explícito” que se desprenden de la intervención del consultor (Senge, 2009, Pag 51).

Conocimientos técnicos para la funcionalidad empresarial.

El capital humano en sí mismo nunca sería suficiente si no aplicara el “saber conocer” , es decir el conocimiento técnico de cómo funciona cada aspecto de la empresa para obtener resultados, bajo esta óptica, nuestra propuesta establece que para lograr los objetivos de la consultoría en las MIPYMES, es necesario el enfoque sistémico que incluyen procesos complejos y no únicamente una estructura estática de apoyo; es vital tener el ambiente adecuado – cultura empresarial-, las capacidades emprendedoras para cada rol empresarial, pero aún lo es más, saber qué hacer en cada proceso desde que se logra un pedido hasta que se obtiene la fidelidad de los clientes; además de las particulares metodologías de cada área

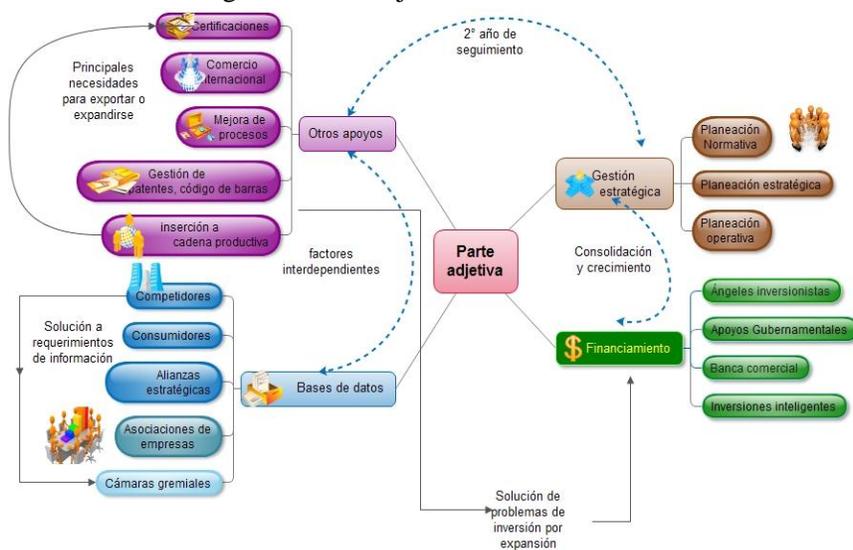
funcional, estos conocimientos técnicos no pueden obedecer a una estándar, sino al estudio personalizado de cada micro, pequeña y mediana empresa participante.

Ahora bien, si bien es verdad que muchos de esos conocimientos utilitarios pueden ser cubiertos con los estudios tradicionales – administrativo, producción, financiero, legal, organizacional, mercadológico entre otros- la empresa se aprecia como un ente vivo y dinámico que se mueve en espiral en constantes interacciones entre las áreas funcionales (Termes, 2000)

La parte adjetiva de la consultoría.

Una vez que se hayan transformado en fortalezas las áreas de oportunidad surgidas de las competencias técnicas y de cultura organizacional a través de los diferentes procesos informativos y principalmente formativos de la intervención a la microempresa a través de la consultoría, es importante que quien asesore al emprendedor, cuente con soportes adicionales que faciliten la resolución de conflictos contextuales, espontáneos e imprevistos por diversas contingencias cotidianas. Dichos soportes son una estrategia para coadyuvar a cumplir los compromisos de las organizaciones y se pueden denominar como la parte adjetiva de la consultoría (Figura 4).

Figura 4 Parte adjetiva de la consultoría



Fuente: Elaboración propia.

En esta parte adjetiva, el consultor debe contemplar los cambios económicos y su impacto en su negocio; de ser necesario debe saber a dónde canalizar al emprendedor-microempresario que busca financiamiento, así como los tipos de apoyos gubernamentales a los que podría acceder, o bien otras alternativas de financiamiento de menor costo como el *Joint Venture*.

Fases del modelo.

Una vez que se han integrado los diversos factores (contextual, teórico, comparativo, histórico, social) y elementos (subjctivos, técnicos, adjetivos), es momento de detallar las fases de intervención donde se retoman los elementos estándar de las intervenciones empresariales adaptadas a la población objetivo.

Figura 5 Propuesta de proceso de consultoría fase 1

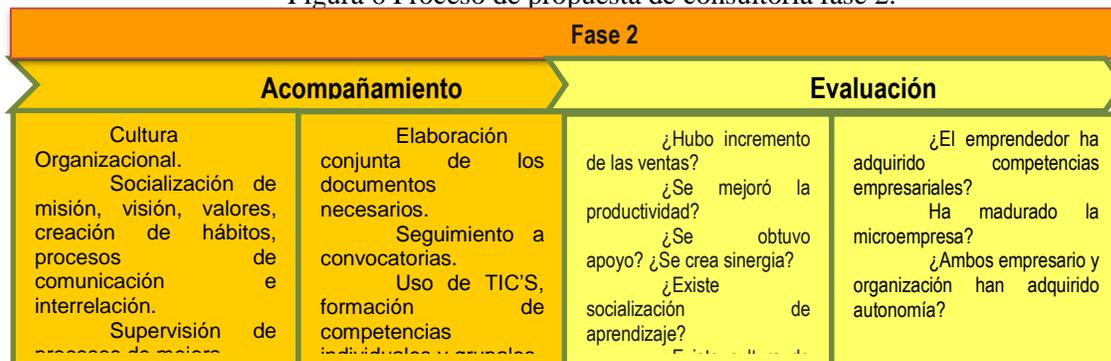


Fuente: Elaboración propia

En la figura 5, se detalla la “fase 1”, que consta del diagnóstico sobre áreas estratégicas para analizar su funcionamiento y detectar los posibles problemas que impida a la microempresa su crecimiento, así como la comunicación, tendencia a la socialización del aprendizaje, trabajo en equipo y creación de sinergia (cultura organizacional); algo que resulta vital para la creación y desarrollo de la microempresa.

En el alcance se decidirá si el microempresario desea el apoyo para la elaboración de un plan de negocios que le sirva de guía en su empresa o si desea participar para solicitar algún apoyo gubernamental específico, y en su caso se deberá crear un modelo de negocios: así mismo se definirá la misión, visión, valores y hábitos deseados para la organización; otra posibilidad sería el diseño de un proceso de mejora para resolver de inmediato algún contratiempo encontrado que dificulte el funcionamiento de cualquiera de sus áreas.

Figura 6 Proceso de propuesta de consultoría fase 2.



Fuente: Elaboración Propia.

En la “Figura 6”, se observa la Fase 2, que contempla el proceso de acompañamiento al micro empresario/emprendedor en el desarrollo de las competencias brevemente mencionadas; en relación a la empresa, se refiere a la puesta en marcha del plan de soluciones a los problemas de funcionalidad y la elaboración del plan o modelo de negocios o la preparación para la solicitud de apoyo en la que se vaya a concursar.

También considera la evaluación como una actividad sistemática que permite la formulación de un juicio verificable sobre una actividad o proceso determinado. Evaluar es definido como el señalar el valor de algo; estos conceptos indican propiamente tanto términos cuantitativos como cualitativos.

Figura 7 Proceso de propuesta de consultoría fase 3.



Fuente: Elaboración Propia

En la “Figura 7” se describe la Fase Tres, donde el empresario ya habrá superado la parte de la supervivencia e incluso ya podría haber obtenido algún financiamiento primario, por lo tanto estará preparado para buscar financiamientos para expansión, en esta etapa se acentúa la parte adjetiva, es decir, la parte complementaria de la consultoría además de comprobar la autonomía actual del empresario en todos los rubros empresariales incluyendo el aprender a crecer por sí mismo, la búsqueda de información para necesidades futuras; en este nivel, el consultor podrá ofrecerle guía para la certificación en sistemas de gestión de calidad, apoyos para internacionalización de sus productos, alianzas estratégicas con otros microempresarios, o la incorporación a una cadena productiva.

De igual forma, al pasar la etapa de crecimiento, el emprendedor requerirá guía para el desarrollo de nuevos productos que deberá proteger con patentes, registro de marca, gestión de código de barras entre otros.

Conclusiones

En la presente investigación se ha hecho uso de una revisión más profunda de diversas aportaciones teóricas que han sido exitosas en diversos países en materia de consultoría a MIPyMES y que si bien no se reportan aquí con gran detalle, el lector tiene acceso abierto a dicha información. También se ha revisado el funcionar del FNE y sus resultados, encontrando que no ha logrado los resultados esperados desde su creación hasta la forma actual de operar. Encontramos que una de las razones principales de esta problemática es que se tiene por objetivo la creación de empresas, así como la generación de empleo, elementos, que dicho sea de paso, no han sido alcanzados, por lo anterior que existan muchas críticas sobre la pertinencia de este tipo de políticas dado su elevado costo. Encontramos también que una de las áreas de oportunidad más relevantes se encuentra en que el modelo actual de consultoría solo ayuda a crear empresas y hay un impacto insignificante en el acompañamiento de las mismas, pues más del 70% mueren en los primeros años de vida.

Con el marco anterior, nos dimos a la tarea de proponer un modelo de consultoría donde la idea principal es acompañar a las MIPyMES y no solo crearlas, para ello se sugiere un trabajo de entre 2 y 4 años interviniendo en la empresa de una forma integral, cuidando los factores del nivel micro, tales como el manejo de tecnología, la necesidad de formación adicional que vaya más allá del plan de negocios y que le permita seguir creciendo.

La preponderancia y viabilidad de esta propuesta, depende del cambio de indicadores con los que se mida la efectividad del Fondo Nacional Emprendedor, permitiendo que en vez de informar la creación de nuevos causantes fiscales sin repercusiones reales; se pueda considerar la permanencia de nuevas empresas en el mercado mayor a dos años.

También impacta en la generación de empleos fijos, estables y con prestaciones laborales a las que se tiene derecho. La atención de esta propuesta además de coadyuvar a la mayor permanencia de las MIPyMES, sumaría esfuerzos para atender las recomendaciones tanto de la OCDE (2006), como de la USAID (2009).

Bibliografía

Aramburu, Nelson. (2000). Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: Implicaciones estratégicas y organizativas. Madrid: Universidad de San Sebastian.

Auditoría Superior de la Federación. (2010). Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 10-0-10100-02-0947 a la Secretaría de Economía, Fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa y programa México Emprende. México.

Antonorsi, Marcelo (2011) El oficio del consultor, retrieved 15 de septiembre del 2014 en www.antonorsi.com/Antonorsi/.../El%20oficio%20del%20consultor.doc

Auditoría Superior de la Federación. (2010). Auditoría Financiera y de Cumplimiento 10-0-10100-02-0947. México: Congreso de la unión.

Auditoría Superior de la Federación ASF. (2015). Informe General: Cuenta Pública 2013. México:.

Auditoría Superior de la Federación. (2014). Auditoría a la cuenta pública 2013. México:

Colegio de México COLMEX. (2012). Evaluación Específica de costo-efectividad 2010-2011 del Fondo de Apoyo para la Micro y Mediana Empresa . México, D. F.

Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales CONOCER. (2013). Estandar de Conocimiento 359 Consultoría para Micro y Pequeñas empresas. ECO359 CONSULTORIA PYME . Distrito Federal, México.

Ferreira, José. (2003). Formação de empreendedores: Proposta de abordagem: Metodológica tridimensional para a Identificação do perfil do Empreendedor”. Brasil: Centro de Ciências Contábeis, Econômicas e Comércio Internacional - Universidade de Caxias do Sul - Caxias do Sul - RS - Brasil.

Gutierrez, C., Caldera, D., & Martínez, A. (2011). Avatares del estudio de las organizaciones. México: Fontamara.

Hoon, Swiee, & Hong, Don. (2000). Entrepreneur Spirit among East Asian Chinese. *Thunderbird International Bussiness Review*. *Thunderbird International Business Review*, Volume 42, Issue 3, pages 285–309, May/June 2000

ITESM. (2009). Evaluación Integral del Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Monterrey N.L.: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

King, & Lawley. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Oxford, University Press.

Kubr, E. (2009). *La consultoría de empresas, guía de la profesión*. México: Limusa.

McClelland (1985), N Achievement and entrepreneurship: “A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*”, 1: 389-392.

North, Douglas. (2011). *Institutions and transation cost theory of exchange* (en linea 2011 ed.). Manchester: Cabridge University Press.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE. (2006). *Políticas Públicas para un mejor desempeño económico, México 10 años en la OCDE ((1a ed.) ed.)*. México:

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2010). *Definición y selección de competencias claves*. Recuperado el 2015, de DESECO:
<http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dscexecutivesummary.sp.pdf>

Olivarez, Frias. (2013). *La cultura organizacional*. *International Journal*.

OMPI. (13 de octubre de 2013). World Intellectual Property Organization.

Recuperado el 20 de abril de 2015, de the global forum for intellectual property services, policy, information and cooperation.: <http://www.wipo.int/portal/es/>

Padilla, Samuel. L., Soto, M. L., & Colín, J. S. (2015). Dinámicas grupales en la capacitación empresarial por competencia. En M. L. Soto, S. P. Loredó, & L. R. López, Las micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo económico, cultural y tecnológico de México (págs. 117-118). México: MAPorrúa.

Pfister, Jan. (2009). Managing Organizational Culture for Effective Internal Control. Publisher Company.

Rossi, C. A. (2015). Coaching Scientific Method First Approach to a Standar Work in Coatching. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2015/car/analisis-resultados.html>

Schein, Edgar. (2010). Consultoría de Procesos (2a ed.). Chicago : Addison Wesley Iberoamerican,

Senge, Peter. (2009, Pag 51). La quinta disciplina en la práctica. Argentina: Ediciones Granica.

Swieringa, & Wierdsa. (1995). La organización que aprende . México: Wesley Pearson.

Termes, Rafael. (21 de Noviembre de 2000). LA FORMACIÓN EMPRESARIAL COMO FACTOR DEL DESARROLLO ECONÓMICO. Disertación en la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas en sesión ordinaria celebrada en Madrid el 21 de noviembre de 2000. Madrid, Madrid, España: Real Academia de Ciencias Morales y Políticas.

Uddín, Mohammad. (2012). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity. Canadá: International Journal of Business and Management.

Organización de las naciones unidas paa la educación, la ciencia y la cultura,UNESCO. (1997). Recomendació relativa a la condición del personal docente de la enseñanza superior.

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional , USAID. (2009). El tamaño si importa. Chicago; <https://www.usaid.gov/>