

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LÁZARO CÁRDENAS MICHOACÁN**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LÁZARO CÁRDENAS MICHOACÁN****DESIGN OF A CONSULTING PROPOSAL FOR THE COMPETITIVENESS OF SMEs IN LÁZARO CÁRDENAS MICHOACÁN**

Rebeca Almanza Jiménez¹
Nora Eloisa Herrera Hernández²
Patricia Caderón Campos³
Alma Rosa Tapia Tapia⁴

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo diseñar una propuesta de consultoría para el logro de la competitividad de las Pymes de Lázaro Cárdenas Michoacán y como esta repercute en la mejora continua de las mismas. La investigación se enfocó en las 680 Pymes que se encuentran instaladas en LZC Mich. Con el propósito de brindar asesorías para la competitividad de las mismas. El presente estudio es una investigación de tipo correlacional ya que tiene como propósito medir el grado de relación entre la consultoría y su impacto en la competitividad de las pymes, utilizando como instrumento el cuestionario con el objetivo de recabar información de los encuestados.

PALABRAS CLAVE: I29Consultoria, D24Competitividad 121Mejora Continua, D19Pymes

Fecha de recepción: 28 de febrero, 2022.

Fecha de aceptación: 05 de marzo, 2022.

¹ Profesora de Tiempo Completo, Ciencias Económico-Administrativas. Tecnológico Nacional de México (TecNM) IT. Lázaro Cárdenas. rebeca.aj@hotmail.com

² Profesora de Tiempo completo, Ciencias Económico-Administrativas. Tecnológico Nacional de México (TecNM) IT. Lázaro Cárdenas. Licenciado en Ciencias de la Comunicación UANL. nor45941@hotmail.com

³ Secretaria Académica de Investigación e Innovación del. Tecnológico Nacional de México (TecNM) IT.. patriciatecmx@gmail.com

⁴ Profesora de ¾ de tiempo, Ciencias Económico-Administrativas. Tecnológico Nacional de México, IT Lázaro Cárdenas, alma.tapia@lcardenas.tecnm.mx



DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LÁZARO CÁRDENAS MICHOACÁN

ABSTRACT

The objective of this study is to design a consulting proposal to achieve the competitiveness of SMEs in Lazaro Cárdenas Michoacán and how this affects their continuous improvement. The investigation focused on the 680 SMEs that are installed in LZC Mich. With the purpose of providing advice for their competitiveness. The present study is a correlational type investigation since its purpose is to measure the degree of relationship between the consultancy and its impact on the competitiveness of SMEs, using the questionnaire as an instrument with the objective of collecting information from the respondents.

KEYWORDS: I29Consultory, D24Competitiveness 121Continuous Improvement, D19Pymes.

INTRODUCCIÓN

La Consultoría Empresarial se ha convertido en una herramienta a la que recurren cada vez más empresas que desean mejorar su posición competitiva y mantener su independencia sin tener que dedicar muchos recursos a actividades en las que no tienen ventajas. Quijano (2016) indica que la consultoría es un tipo de relación de ayuda establecida entre diferentes actores el consultor y la organización basada por un lado sobre los conocimientos, las habilidades y las acciones del consultor, y por otro sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad de la empresa-cliente. La importancia de las consultorías radica en el objetivo de mantener los negocios por más tiempo en el mercado, esto para incrementar la afluencia económica en la generación de empleos, de ahí surge el impacto social.

Por ende, los micronegocios son establecimientos comerciales de bienes tangibles o de servicio. En el municipio de Lázaro Cárdenas existen 4259 establecimientos según Dénue (2015), la importancia radica en que estos establecimientos ocupan el mayor porcentaje de negocios que existen en el mercado, y de esta manera mayor es su impacto directo con la sociedad. El objetivo de esta investigación es Diseñar una propuesta para la competitividad de las Pymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

México cuenta con más de cuatro millones de micro, pequeñas y medianas empresas que generan el 72% de los empleos en el país, estos negocios, sean familiares, socios formalmente unificados o franquicias, son parte importante para el desarrollo económico local y nacional Rodríguez (2016). La Secretaría de Economía (2015), a través de la Dirección de Programas de Financiamiento Público, difundió la estadística de quiebra de negocios, donde menciona que el 50 % de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, así como 75 % de las nuevas empresas cierran después de dos años.

Sin embargo, en LZC, MICH. el 90% de las empresas cierran antes de los cinco años y solo el 10% de las mismas tienen éxito y crecen a los diez años. Es decir, una nueva empresa solo tiene un 10% de probabilidad de éxito, el 90% de ellas fracasa, y esto se debe en su mayoría a una deficiencia en la administración de los recursos.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de Consultoría para la competitividad de las Pymes de Lázaro Cárdenas Michoacán.



DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LÁZARO CÁRDENAS MICHOACÁN

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar cuales son las causas de fracaso de las Pymes de Lázaro Cárdenas Michoacán.
- Diseñar una metodología recomendada para la mejora continua de las Pymes.

HIPÓTESIS

La asesoría a través de la Consultoría impacta de forma positiva en la competitividad de las Pymes de LZC, MICH.

JUSTIFICACIÓN

Con el propósito de garantizar una crecimiento sólido y rentable en el competido mercado presencial y digital de nuestros días y superar la crítica barrera de dos años de existencia se propone diseñar una propuesta de consultoría para la competitividad de las Pymes de LZC, MICH.

MARCO TEÓRICO

La Consultoría surge al nacer la Revolución Industrial, durante el siglo XIX que se inicia la revolución científica del trabajo como consecuencia de la necesidad de las empresas en eficientar los procesos productivos (hacer más piezas con la menor cantidad de recursos), la reconstrucción de la posguerra, la rápida expansión de las empresas aunado a la aceleración de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevas economías en desarrollo y la intensificación de la internacionalización de la industria, el comercio y las finanzas mundiales crearon oportunidades particularmente favorables y demandas de servicios de Consultoría de empresas.

En 1950 las empresas del gobierno contaban con departamentos técnicos que realizaban sus proyectos y las empresas privadas recurrían generalmente a servicios de consultoría extranjera. En el decenio de 1970-1980 aumentaron los servicios de Consultoría de forma considerable y en 1985 se fundó la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría en México (CNEC) y a partir del 2001 al 2022 se identifica la necesidad de orientación y acompañamiento en las pequeñas y medianas empresas. Como se puede ver en la figura 1. Antecedentes de la Consultoría en México.

Figura 1. Antecedentes de la Consultoría en México

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LÁZARO CÁRDENAS MICHOACÁN



Fuente. Elaboración propia en base a (CNEC-2018)

CONCEPTO DE CONSULTORÍA

La consultoría es un servicio de ayuda prestado por un colaborador profesional independiente (consultor) a una organización (cliente) que solicita apoyo para identificar problemas, proponer sugerencias para su solución y mejorar su desempeño Shein (2016). Proceso que facilita el aprendizaje y el cambio de la organización cliente y cuyo objetivo rara vez es mantener el status. Para Greiner & Metzger (2015) señalan que “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, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si así se les solicita, en la aplicación de soluciones”.

No obstante, Audirac, (2018) Define el concepto de consultoría como un proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre una persona o personas que tratan de resolver un problema o desarrollar una idea o plan, y otra u otras que intentan ayudar en estos esfuerzos. La Cámara Nacional de Empresas en Consultoría (CNEC, 2015), define la Consultoría como el conjunto de servicios profesionales que permiten efficientar y agregar valor económico. La consultoría como un servicio prestado por un profesionista en calidad de asesoramiento, el cual implica la toma de decisiones basándose en observaciones pertinentes con la finalidad de ayudar a las organizaciones en la búsqueda de soluciones o al mejoramiento de procedimientos dentro de sus diferentes áreas. Para Quijano (2016) la consultoría es un tipo de relación de ayuda establecida entre diferentes actores -el consultor y la organización- basada por un lado sobre los conocimientos, las habilidades y las acciones del consultor, y por otro sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad de la empresa-cliente. Por último, Cuevas (2018), conceptualiza la consultoría como un servicio profesional al cual los propietarios, directores de empresas, funcionarios públicos, incluso una sola persona, pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda o asesoría en la solución de problemas (internos o externos) con su entorno y giro empresarial.

COMPETITIVIDAD

Es la capacidad que tiene una empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LÁZARO CÁRDENAS MICHOACÁN

del mundo durante un periodo de tiempo determinado (Porter, 2017). La importancia de la competitividad radica en saber cómo administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar prevenido a los requerimientos del mercado.

La Real Academia Española (2013) define competitividad como rivalidad para la consecución de un fin. Porter (1987) señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales, al respecto, Cebreros (1993) la competitividad es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos. Ferraz, (2004) menciona que una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento de la industria donde opera.

Al respecto el diccionario Oxford de Economía conceptualiza el término competitividad como “la capacidad de competir en los mercados por bienes o servicios”. Según Porter (1990). La competitividad de una nación depende de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto. Las estrategias, las capacidades y el desempeño de una empresa deben ser coherentes con los patrones de competencia prevalecidos en la actividad realizada. Las Pymes están impulsando el crecimiento del empleo, pero necesitan una mayor inversión en habilidades, innovación y tecnológica para aumentar los salarios y la productividad (OCDE, 2019). Razón por lo cual resulta necesario que las Pymes de Lázaro Cárdenas logren la competitividad a través del fortalecimiento de los siguientes factores internos.

METODOLOGÍA DE LA CONSULTORIA

El proceso de consultoria es una actividad conjunta entre consultor y cliente destinada a resolver un problema concreto y aplicar los cambios deseados en la organización del cliente por lo que se recomienda una metodologia en cinco fases como a continuacion se indica:

A. Iniciación

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

B. Diagnostico

La segunda fase es un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar, basado en una investigación cabal de los hechos y en su análisis. Durante esta fase, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita. ¿Es el problema fundamental del cambio de índole tecnológica, organizativa, de información, o de otro tipo? Si tiene todas estas dimensiones ¿Cuál es el esencial?.

La investigación y el diagnóstico de los hechos reciben a menudo escasa atención. Sin embargo, las decisiones con respecto a saber qué tipo de datos se han de buscar, qué 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.

C. Plan de acción

La tercera fase tiene por objetivo 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 propuesta al cliente para que éste adopte una decisión.



DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LÁZARO CÁRDENAS MICHOACÁN

Además, el equipo de diseño debe elaborar el plan de acción concreto que adoptará la organización para accionar sobre las causas que inciden de una u otra manera en los problemas detectados, priorizando desde luego estas acorde al estado en que las mismas se diagnosticaron, dándole preferencia a aquellas que tengan mayor impacto y que tengan mayores posibilidades de éxito en las condiciones objetivas y subjetivas existentes en el entorno así como en el contexto cultural de la organización.

D. Aplicación, implementación o 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. La resistencia al cambio puede ser muy distinta de la que se preveía en la fase de diagnóstico y planificación.

Quizás 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.

E. Terminación, evaluación y ajustes

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 y por la organización de consultoría. Se presentan y aprueban 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, el consultor se retira de la organización del cliente y la tarea o el proyecto de consultoría queda terminado de común acuerdo.

METODOLOGIA

Para la presente investigación, se utilizó la investigación correlacional, ya que este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de relación que existe entre dos o más variables en una muestra o contexto particular (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista-Lucio, 2014), además se midió el grado de relación entre los dos conceptos a investigar como son la consultoría y su impacto en la competitividad de las Pymes de Lázaro Cárdenas Michoacán.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos la encuesta con 10 preguntas de respuesta cerrada en relación a las dos variables a medir las cuales fueron aplicadas de manera directa a las Pymes del sector abarrotero de Lázaro Cárdenas Michoacán, la encuesta se diseñó con el propósito de identificar la existencia de mercado para la consultoría de las pymes para el logro de la competitividad de las mismas.

MUESTRA

De acuerdo con Zorrilla (1988), para determinar el tipo de muestra deben de tomarse en cuenta los objetivos de estudio y el esquema de investigación. En base a esto se identifican dos tipos de muestras: la probabilista y la no probabilística. El tipo de muestra seleccionada en la presente investigación es la probabilística, en la cual se selecciona un subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la probabilidad de ser elegidos (Hernández-Sampieri). Para definir el tamaño de la muestra, es necesario en primer lugar delimitar la población de estudio. En este caso la selección de la muestra se utilizó la forma finita con una confiabilidad del 95, del 50% una probabilidad tanto a favor como en contra y con una estimación de 5% de las cuales se aplicaron 270 encuestas en las Pymes localizadas en Lázaro Cárdenas Michoacán.

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LÁZARO CÁRDENAS MICHOACÁN

DISCUSIÓN

El análisis de esta investigación es en relación con la importancia de la consultoría para la competitividad de las pymes para lo cual se encuestaron 270 pequeños negocios como se indica en cuadro 1 y gráfica 1.

Cuadro 1. Personal encuestado en las Pymes de LZC, Mich

TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS		TOTAL
PROPIETARIOS	42.00%	115
ADMINISTRADORES	22.00%	60
ENCARGADOS	16.00%	45
EMPLEADOS	20.00%	50
TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS	100%	270

Fuente. Elaboración propia

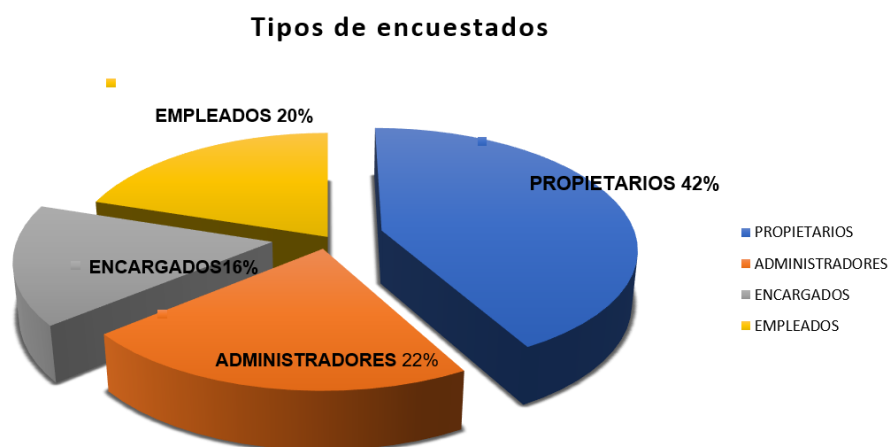


Fig. 1. Personal encuestado en las Pymes de LZC, Mich

Tabla 1. Tipos de pequeños negocios encuestados

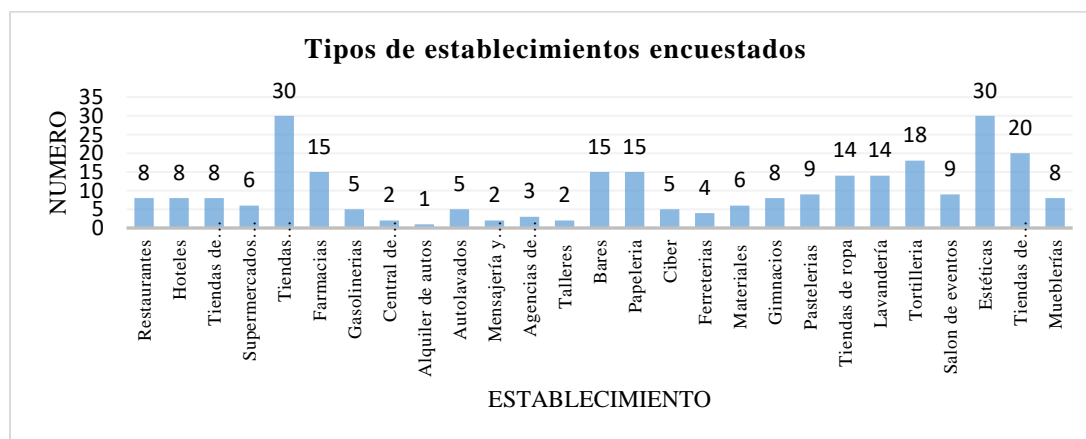
Tipo de establecimiento	N°
Restaurantes	8
Hoteles	8
Tiendas de abarrotes	8
Supermercados y minisúper	6
Abarrotes	30
Farmacias	15
Gasolineras	5
Central de autobuses	2
Alquiler de autos	1

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LÁZARO CÁRDENAS MICHOACÁN

Auto lavados	5
Mensajería y paquetería	2
Agencias de viajes	3
Talleres	2
Bares	15
Papelería	15
Ciber	5
Ferreterías	4
Materiales	6
Gimnasios	8
Pastelerías	9
Tiendas de ropa	14
Lavandería	14
Tortillería	18
Salón de eventos	9
Estéticas	30
Tiendas de accesorios	20
Mueblerías	8
TOTAL	270

Fuente: Elaboración propia en base a DENUE (2015)

Fig. 2. Establecimientos encuestados



Fuente: Elaboración propia en base a DENUE (2015)

Como se puede observar de un espacio muestral de 270 pymes de 184 personas correspondiente un 68% contesto que desconoce de la existencia de servicios de consultoría y solamente un 32% es decir 86 si conocía de la existencia de empresas consultoras. Esto muestra la oportunidad de dar a conocer este tipo de empresas dedicadas a la asesoría de las mismas para la competitividad.



DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LÁZARO CÁRDENAS MICHOACÁN

1. Conoce los servicios que brinda la consultoría

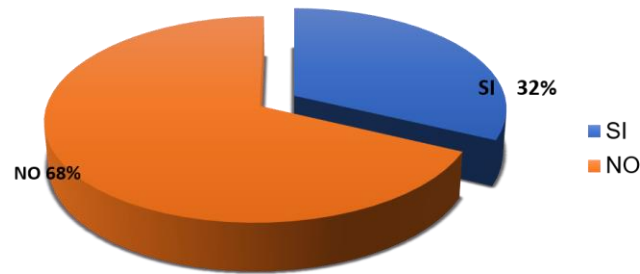


Fig. 3. Conocimiento de los servicios de asesoría

En relación a los principales problemas que se presentan dentro de las empresas, un 45% de los pequeños negocios encuestados es decir 122 no tiene control en las actividades realizadas, un 30% es decir 111 tienen costos muy altos en la realización de actividades y 46 propietarios es decir 7% tienen problemas administrativos por lo que resultan necesarios los servicios de consultoría.

2. ¿Cuáles son los principales problemas que han presentado en el establecimiento referente a la operación y administración?

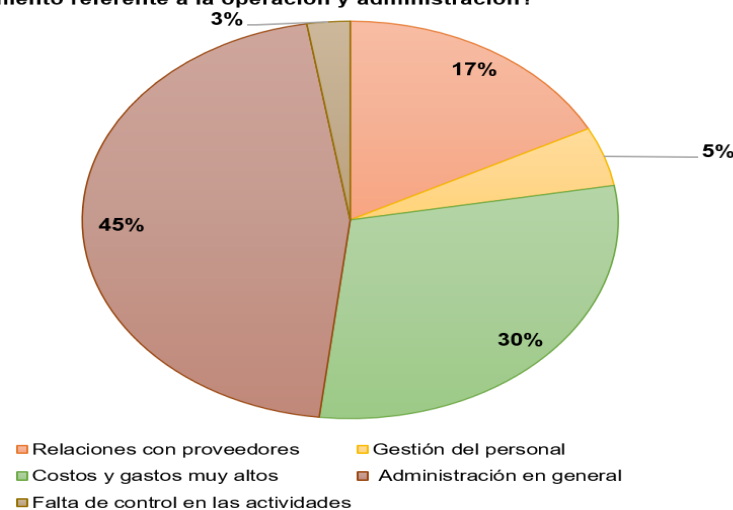


Fig. 4. Problemas de las Pymes de LZC, Mich

Por otro, lado en lo referente a la contratación de una consultoría por parte de las pymes, Los resultados de la gráfica 5 muestran que de 170 pequeños negocios es decir un 63% si contrataría los servicios de una empresa consultora y 100 es decir un 37% de con problemas económicos más críticos no contratarían este servicio. Lo anterior muestra la necesidad del servicio de Asesorías para el logro de la competitividad de las Pymes.

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LÁZARO CÁRDENAS MICHOACÁN

3. Si en la ciudad de Lázaro Cárdenas se implementará una empresa consultora ¿estaría dispuesto a adquirir este servicio?

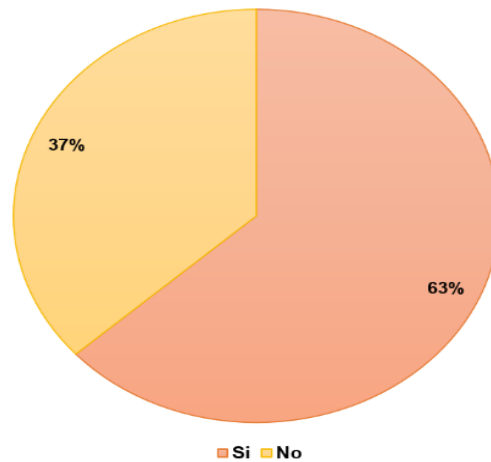


Fig. 5. Contrataría los servicios de una empresa de consultoría

En lo referente a los medios donde deberían proporcionarles los servicios de consultoría para conocerlos, el 49% es decir 132 pequeños empresarios prefieren el uso de las redes sociales como medio publicitario, un 39% es decir 105 prefieren el uso de internet y 27 pequeños empresarios es decir un 10% y un 2% es decir 6 microempresarios prefieren el uso del periódico como medio publicitario. Lo que nos brinda la oportunidad de segmentar el mercado para atender adecuadamente a cada uno de ellos.

4. ¿Por qué medio publicitario le gustaría que se diera a conocer el servicio de consultoría?

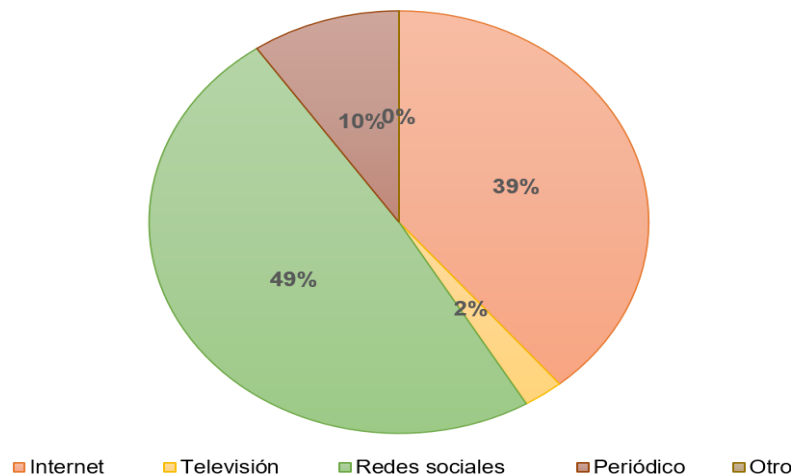


Fig. 6. Medio publicitario para dar a conocer la existencia de servicios de consultoría

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LÁZARO CÁRDENAS MICHOACÁN

CONCLUSIONES

Las pequeñas empresas constituyen en nuestro país y por ende en el municipio de Lázaro Cárdenas Michoacán, una esperanza de generación de empleo, determinado por la capacidad que posee este sector para fomentar innumerables oportunidades de negocios, además de un inmejorable escenario de crecimiento en vista de la actual situación en época de pandemia de COVID 19 que afecta a todo el mundo.

Como se puede observarse en la investigación realizada se encontró que un 68% es decir 184 personas desconocen los servicios que brinda la consultoría para el logro de la competitividad de las mismas debido a los costos elevados. Lo anterior muestra la importancia de la implementación de los servicios de consultoría para la competitividad de la Pymes en Lázaro Cárdenas Michoacán, ya que los hallazgos encontrados muestran que un 45% del personal encuestado no tiene control de las actividades realizadas y un 30% de un total de 270 empresas encuestadas tiene costos elevados en la prestación el servicio dado por los mismos.

La complejidad del mundo empresarial exige a las Pymes un mayor nivel de asesoramiento. Razón por lo cual resulta necesario que las consultoras especializadas apoyen a este tipo de negocios para la competitividad de los mismos. El objetivo de este estudio pone de manifiesto la necesidad de crear una empresa que se dedique a brindar el servicio de asesoría a las Pymes para guiarlos en la creación y fortalecimiento de este tipo de negocios.

REFERENCIAS

- Audirac, C. (2018). *Desarrollo organizacional y consultoría*. Editorial Trillas.
- Cámara Nacional de Empresas en Consultoría (2018). *La importancia de la consultoría en tiempos de pandemia*. RECUPERADO EL 12/05/2021 de: <https://www.cnec.org.mx>
- Cámara Nacional de Comercio (2022). *Las Pymes del sector abarrotero en Lázaro Cárdenas*. RECUPERADO EL 20/01/2022 de: <https://www.canaco.org.mx>
- Ceballos, A. (1993). *La Competitividad Agropecuaria en Condiciones de Apertura Comercial*. Comercio Exterior, 43: 946-953
- Cuevas, R. (2018). *Definición de consultoría*. RECUPERADO EL 27/07/2021 de: <https://www.contenidos.abiertos.academica.mx>
- DENUE (2015). *Establecimientos dados de alta en Lázaro Cárdenas*. Recuperado el 16/02/2021 de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Ferraz, K. (2004) competitividad industrial en Brasil. *Revista de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)* RECUPERADO EL 12/05/2020 DE: [http://repositorio.cepal.org/handle/11362/10943.Volumen 82](http://repositorio.cepal.org/handle/11362/10943.Volumen%2082). (91-119)
- Greiner, L.E. y Metzger, R.O. (2015). *Consulting to management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª. Ed.). México, Mc. Graw Hill. Recuperado el 10 de enero del 2022 de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/investigación.pdf>
- Hernández - Sampieri, R. (2013). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill. 5ª Edición
- OCDE (2009). *Innovación regional en 15 estados mexicanos*. *Revista Síntesis*. Abril 2009, pp. 1-8.
- Porter, M. (2017). *Las cinco fuerzas competitivas*. Harvard Business Review. RECUPERADO EL 12/05/2021 de: <http://www.hbr.org/product/the-five-competitive-forces-strategic>.
- Porter, M. (1990), "The Competitive Advantage of Nations". *Harvard Business Review*. Vol 68, No2. pp. 73-93.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. México, CECSA.
- Real Academia de la Lengua Española. (2013). *Diccionario de lengua española* Recuperado el 28 de marzo del 2020 en: <http://www.cliente/definición>.
- Rodríguez, A. (2016). *Orientación profesional para mejorar la empleabilidad*. RECUPERADO EL 22/05/2021 de: <http://zaguan.unizar.es/coleccion/tesis>.



**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CONSULTORÍA PARA LA COMPETITIVIDAD DE
LAS PYMES DE LÁZARO CÁRDENAS MICHOACÁN**

Secretaría de Economía (2016). *Contribución al P.I.B.* RECUPERADO EL 20/10/2020 de economia.gob.mx.

Schein, E. (2016). *Consultoría de procesos*. Massachusetts Institute of Technology. Volume 1, 2a. Edición. México, D.F.

Zorrilla, S. /1988). *Introducción a la metodologica de la investigacion*. Ediciones Océano. México.