



66.
709

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

"PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURA
ADMINISTRATIVA DE UN PROGRAMA DE APOYO
A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA"

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

ARACELI LILIAN GUZMÁN ROMERO
CLAUDIA CAROLINA MUÑOZ MERCADO

ASESOR DEL SEMINARIO:

DRA. ARACELI JURADO ARELLANO



MÉXICO, D.F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

195



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

GRACIAS

A Dios "Jesucristo", el Todo Poderoso, porque, sin El no podríamos hacer nada, y todo cuanto tenemos y hemos logrado es gracias a El.

A nuestros profesores, que nos han brindado sus conocimientos y experiencia profesional que son las herramientas por medio de las cuales buscaremos profesionalmente el bien colectivo y el progreso de la sociedad.

A nuestra directora de tesis que siempre nos impulso activa y positivamente, en la realización de esta investigación confiando en nosotros y ayudándonos a desarrollarnos profesionalmente y en quien esta nuestro aprecio.

A nuestros padres y hermanos, porque, nos han dado amor y un apoyo incondicional no importando las circunstancias que se presentaron e impulsándonos a superarnos día a día, les amamos.

A todos los que colaboraron y facilitaron las cosas para que se realizará este trabajo de tesis, muchas gracias, sin ustedes no lo hubiéramos logrado.

Araceli Guzmán
Especialmente, gracias "Mamá Tere"

Carolina Muñoz
Sinceramente, gracias y que Dios los bendiga.

ÍNDICE

INTRODUCCION

I. ANTECEDENTES

1. Justificación.	1
2. Alcances y Limitaciones.	2
3. Metodología de la Investigación.	3
4. Planteamiento del Problema.	5
5. Hipótesis.	5
6. Objetivos de la Investigación.	7
7. Tipo e instrumentos de investigación.	8

II. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO.

1. Definición.	11
2. Clasificación.	12
3. Principales Características y Problemática General de las MYPES.	16
4. Importancia de las MYPES.	22

III. PROGRAMAS EN EL DISTRITO FEDERAL.

1. Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.	25
2. Centros de Competitividad Empresarial.	29
3. Programa de Calidad Integral y Modernización.	32
4. Programa Único de Financiamiento a la Modernización Industrial.	34
5. Programa Institucional para el Desarrollo de Proveedores.	38
6. Programa Extraordinario de Capital de Riesgo.	41
7. Programa de Garantías.	43
8. Programa de Desarrollo Empresarial.	46
9. Centro de Formación Empresarial.	50
10. Instituto de Desarrollo Empresarial.	52
11. Asociación de Empresarios Itam.	54
12. Incubadora Virtual de Empresas.	56
13. Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.	58
14. Centro para la Innovación Tecnológica.	61
15. Ventanilla Única de Gestión.	63
16. Evaluación de los Servicios.	67

IV. PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

1. Antecedentes.	73
2. Misión.	77
3. Objetivos.	77
4. Políticas.	78
5. Servicios.	79
6. Aportación Educativa.	81
7. Estructura Orgánica.	81
8. Descripción de Prestos.	83

V. DIFERENCIACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS.

1. Diseño de la Muestra.	113
2. Métodos e Instrumentos de Recolección de Datos.	116
3. Trabajo de Campo.	120
4. Tabulación y Análisis de Datos.	128
5. Interpretación de la Información.	130

VI. DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN

1. Necesidades a Satisfacer.	147
2. Servicios.	155
3. Estructura Organizacional.	157
4. Áreas Funcionales.	165
5. Descripción de Prestos.	177
6. Procedimientos.	234
7. Conclusiones.	323

ANEXOS

1. Tablas (del Capítulo II)	325
2. Cuestionario (del Capítulo V).	343
3. Gráficas (del Capítulo V)	355
4. Formas (del Capítulo VI)	368

BIBLIOGRAFÍA

389

INTRODUCCION

México en la actualidad atraviesa por momentos recesivos en los aspectos económico, político y social. En lo que al aspecto económico se refiere desafortunadamente y de manera recurrente, se han registrado crisis económicas casi con una periodicidad sexenal que traen consigo desempleo y disminución adquisitiva de las familias que repercute en la demanda de bienes y servicios al sector empresarial y por ende disminución del ahorro e inversión en los factores productivos, generando así inflaciones y devaluaciones al existir una mayor oferta que demanda de los productos que generan las empresas.

Tal problemática se ve incrementada por la inestabilidad política y social que se enfrenta, ya que al no contar con una solidez en la estructura productiva, cualquier "disturbio" en estos rubros por mínimo que sea desestabiliza a la economía nacional. Por lo anterior es indispensable buscar el fortalecimiento de la planta productiva, a fin de generar el ambiente propicio para romper el ciclo que hasta el día de hoy ha imposibilitado llegar al desarrollo de la industria en México y con esto al desarrollo económico del país.

Claro está, que esto, no es una tarea por demás sencilla, sin embargo, es necesario comenzar por fortalecer aquellos sectores que tienen mayor importancia en la economía nacional. Y siendo que a nivel Nacional la micro, pequeña y mediana empresa juegan un papel determinante en el desarrollo económico, político y social, conformando más del 90 por ciento del total de la planta productiva y generando en consecuencia la mayor demanda de empleos, es de vital importancia su desarrollo y fortalecimiento.

Esta transformación no se dará a partir de esfuerzos aislados por lo que el gobierno, las instituciones privadas, las organizaciones empresariales y la población en general deben participar conjunta y organizadamente para generar el cambio que demanda la industria mexicana.

Podemos observar que en la actualidad, diversos organismos se han preocupado por generar programas y gestionar mecanismos que le permitan a la micro y pequeña empresa lograr su desarrollo; lo anterior nos lleva a preguntarnos, ¿por qué los apoyos existentes parecen no cubrir las expectativas de las empresas?. Posiblemente no exista la canalización adecuada a cada uno de los servicios proporcionados por los centros, o tal vez, el empresario necesita una asesoría que le permita detectar su problemática para recurrir a los centros de atención especializados, o bien, los servicios prestados en los centros de atención carecen de mecanismos que permita al empresario saber si está en el lugar adecuado para resolver la problemática que presenta su empresa.

Poco se ha logrado en la aplicación de estos programas, puesto que al parecer los esfuerzos realizados por estas instituciones se ven mermados por un carente aprovechamiento por parte de las empresas, provocado tal vez por la falta de información veraz, excesivos requisitos a cubrir, desconocimiento de la problemática real de la organización, etc.

El buscar una solución a los anteriores planteamientos nos lleva a preguntarnos, ¿si las instituciones de educación superior podrían proporcionar el servicio requerido y al mismo tiempo preparar a sus estudiantes profesionalmente para enfrentar la realidad del país?

Siendo que, en las universidades se prepara a los futuros líderes del país y la empresa es el lugar donde pondrán en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas, la existencia de estos programas es totalmente justificable e imperante su desarrollo.

Así, la presente tesis tiene como objeto determinar los servicios, la estructura organizacional idónea y procedimientos que brinden apoyo para la solución de problemáticas y cubran las expectativas de las MYPES en el Distrito Federal estableciendo así un modelo de vinculación universidad-industria.

Para lograr lo anterior era necesario ubicar a la micro y pequeña industria dentro del contexto general de la empresa nacional a fin de determinar cuales son sus características reales y problemáticas generales como subsector.

A la vez en el capítulo tercero fue necesario investigar algunos programas de instituciones públicas y privadas que proporcionan gestión y apoyo a este subsector, con el objeto de definir los servicios que brindan y así lograr determinar el tipo de centro a generar.

El capítulo cuarto presenta el programa elegido para realizar la investigación a fin de dar a conocer al lector las características y situación actuales del mismo, que junto con la investigación de campo realizada en el capítulo quinto "Determinación de las necesidades y expectativas" permitiría determinar la propuesta a la estructura administrativa para un centro de gestión y apoyo a MYPES objetivo de esta tesis.

El capítulo sexto es el punto medular de esta investigación ya que expone la propuesta de estructura administrativa que se propone para el PAMYPE y se pretende que sirva de modelo para la creación e implementación de otros centros de atención con las mismas características en diversas universidades del país, logrando a largo plazo el desarrollo de la micro y pequeña industria y la satisfacción de los empresarios.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1. JUSTIFICACION

En las universidades se prepara a los futuros líderes del país, y la empresa, es el lugar donde pondrán en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas, es necesario unir, lo más pronto posible ambas partes, hacia una vinculación universidad-industria que permita desarrollar una estrategia de crecimiento económico con bases sólidas para el sector industrial y un fortalecimiento del país.

Para el logro de esta vinculación es necesario determinar los servicios que se deberán proporcionar en este tipo de programas. Por ello esta investigación pretende determinar la estructura administrativa idónea para el cumplimiento de los objetivos antes planteados, estableciendo así, un modelo de vinculación universidad-industria para la creación e implementación de otros centros de atención con las mismas características en diversas universidades.

Y debido a que la Universidad Nacional Autónoma de México es una magna casa de estudio de nuestro país y el lugar donde sean gestado los programas más importantes y trascendentes de investigación y desarrollo en nuestra nación, ofrece por medio de La Facultad de Contaduría y Administración, el programa Programa de Apoyo a Micro y Pequeña Empresa, que cumple con objetivo brindar un servicio oportuno y eficiente a los empresarios de la micro y pequeña empresa a través de practicar un diagnóstico integral y otorgar asesoría y capacitación especializada por medio de profesionales de esta reconocida casa de estudios. Se toma como base el mismo, por considerarse el más adecuado dadas sus características de objeto y funcionamiento en relación con el fin de la investigación; ya que cumple con la vinculación de la que se ha hablado y permite a los empresarios no sólo conocer la problemática imperante en la organización, sino que además le proporciona herramientas suficientes para prevenir futuros conflictos al obtener un mayor conocimiento de su empresa y mayor entendimiento del contexto en el que la entidad se desarrolla.

2. ALCANCES Y LIMITACIONES

El problema de la micro y pequeña empresa y la solución al mismo, sería imposible encastrarlo al Distrito Federal y a un sólo programa de gestión y apoyo, sin embargo, debido a la complejidad y altos recursos de investigación que representaría llevar a cabo un estudio que abarcara la problemática existente en la totalidad de nuestro país, nos vimos en la necesidad delimitar la investigación.

Otro factor que determinó la delimitación y alcance de la investigación, fue el considerar que de esta forma los esfuerzos realizados en la investigación tendrían una mayor eficacia que si la búsqueda de los resultados hubiera sido encaminada hacia objetivos muy amplios e indefinidos.

Por lo anterior, una vez obtenida una panorámica general a nivel nacional a través del análisis de las MYPES pudimos observar que un porcentaje muy alto de este subsector se encuentra localizado en el Distrito Federal y después de investigar algunos de los programas de gestión y apoyo para el mismo sector, decidimos delimitarnos para efectos de la investigación de campo al Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa teniendo como universo de acción las empresas atendidas por el mismo, para de esta forma determinar la muestra.

Se optó por este programa porque los resultados obtenidos durante la investigación realizada mostró que cuenta con las características requeridas en un programa de gestión y apoyo que vincule a la universidad con la industria, además de considerar facilidad de acceso al mismo y la seriedad y respaldo que provoca que este sea perteneciente a la Universidad Nacional Autónoma de México.

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

A continuación se presenta la metodología utilizada para la realización de este estudio, a fin de que el lector tenga una base para la comprensión del desarrollo del mismo. En este capítulo únicamente se explicará la teoría de la investigación preliminar debido a que en el capítulo V se verá lo referente a la planeación de la investigación.

A. INVESTIGACION PRELIMINAR

Esta investigación se diseña con el objeto de obtener una visión de la situación con un gasto mínimo en dinero y tiempo. El diseño de la investigación está caracterizado por su flexibilidad para que sea sensible a lo inesperado y para descubrir ideas que no se habían reconocido previamente.

La investigación preliminar es la obtención de conocimientos básicos sobre un problema, requiere determinar las necesidades de investigación con el objeto de evitar errores y encontrar soluciones viables a cualquier situación que se presente, se compone de cinco pasos:

a) Definición de los objetivos de la investigación

Es necesario definir los objetivos de la investigación para establecer un punto de partida, y así analizar los problemas existentes y valorar los beneficios que con el estudio se aportarán.

El objetivo no es solamente la solución de un problema específico, sino también la elaboración de normas o guías generales que ayuden en la solución de otros problemas.

Un objetivo representa los resultados que se esperan obtener, es el fin por alcanzar establecido cuantitativamente y determinado, para realizarse transcurrido un tiempo específico

Los objetivos de la investigación responden a la pregunta ¿Por qué se está llevando a cabo este proyecto?. Comúnmente los objetivos de investigación se establecen por escrito antes de emprender el proyecto. Las necesidades de información deben responder a la pregunta ¿Por qué se necesita una información específica para poder lograr los objetivos?. En la práctica las necesidades de información pueden considerarse como una enumeración detallada de los objetivos de investigación.

CAPITULO I ANTECEDENTES

b) Análisis de la situación

Consiste en el estudio de la información disponible y de fuentes secundarias de información. Mediante el cual el investigador podrá llegar a un entendimiento de las causas y efectos de los problemas y se dará una idea real de la situación.

El objetivo principal es verificar que los resultados que se obtienen sean útiles para conocer el verdadero problema o definir el objetivo de la investigación, y que el investigador comprenda los problemas presentados para identificar la causa formular la hipótesis que conduzca la investigación.

c) Investigación informal

Es la recopilación de la información de los antecedentes y del medio ambiente, pudiendo realizarse mediante cuestionario, cintas gravadas, entrevistas para la obtención de opiniones acerca de la situación a investigar. Así el objetivo primordial de la investigación preliminar es la identificación de hipótesis

d) Definir o formular hipótesis

Se entiende por hipótesis una suposición susceptible de ser comprobada. Una vez planteadas las hipótesis se planea la investigación formal.

B. PLANEACION DE LA INVESTIGACION

Es la elaboración del plan de acción que seguirá la investigación, tiene como función asegurar la obtención de datos en una forma exacta, correcta y económica, consta de los siguientes pasos:

Planteamiento del problema y o determinación de objetivos específicos.

Planteamiento de hipótesis específicas.

Diseño de la muestra.

Métodos e instrumentos de recolección de datos.

Trabajo de campo.

Tabulación y análisis de datos

Interpretación de la información

Presentación de resultados.

Los factores que determinan la planeación de la investigación dependen de los objetivos de investigación de la misma y del criterio del investigador.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México se han creado innumerables programas de apoyo y gestión para la micro y pequeña empresa, sin embargo, no se denota el impacto de estos en la problemática existente en el ámbito empresarial. Por otra parte, las instituciones educativas, en la mayoría de los casos no proveen a sus alumnos la oportunidad de vincularse directamente con la realidad industrial del país, como parte de su formación profesional.

Los problemas antes expuestos tienen su respuesta en una vinculación de la universidad con la industria que permita resolver de manera profesional las problemáticas de la micro y pequeña empresa, a la vez de formar a profesionales capaces de realizar un cambio en beneficio de la economía nacional.

Por lo anterior nos preguntamos: ¿La Universidad Nacional Autónoma de México por medio de la Facultad de Contaduría y Administración y el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa proporciona los servicios y apoyos adecuados a las necesidades reales de las empresas y los empresarios, que permitan contribuir al desarrollo económico y a la formación de profesionales capacitados?

5. HIPOTESIS

HIPÓTESIS 1.

Ha1

Si el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa proporciona los servicios adecuados a las micro y pequeñas empresas industriales entonces cubre la problemática y expectativa real de los empresarios.

Variable independiente

Los servicios que proporciona el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa son los adecuados a las micro y pequeñas empresas industriales.

Variable dependiente

El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa cubre la problemática y expectativa real de los empresarios.

Ho1

Si el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa no proporciona los servicios adecuados a las micro y pequeñas empresas industriales entonces no cubre la problemática y expectativa real de los empresarios.

HIPÓTESIS 2

Ha2

Si el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa no proporciona a las micro y pequeñas empresas industriales los servicios que cubran sus necesidades y expectativas es porque no cuenta con los recursos económicos , técnicos, materiales y/o humanos necesarios.

Variable independiente

No cuenta con los recursos económicos , técnicos, materiales y/o humanos necesarios.

Variable dependiente

El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa no proporciona a las micro y pequeñas empresas industriales los servicios que cubran sus necesidades y expectativas.

Ho2

Si el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa proporciona a las micro y pequeñas empresas industriales servicios que cubran sus necesidades y expectativas es porque cuenta con los recursos económicos , técnicos, materiales y/o humanos necesarios.

HIPÓTESIS 3

Ha3

Si el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa no proporciona los servicios a las micro y pequeñas empresas industriales que cubran sus necesidades y expectativas es porque, no tiene la organización requerida para ello.

Variable independiente

No tiene la organización requerida para ello.

Variable dependiente

El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa no proporciona los servicios a las micro y pequeñas empresas industriales que cubran sus necesidades y expectativas.

Ho3

Si el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa proporciona los servicios a las micro y pequeñas empresas industriales que cubran sus necesidades y expectativas es porque, tiene la organización requerida para ello

HIPÓTESIS 4

Ha-4.

Si el Programa de Apoyo a Micro y Pequeña Empresa no proporciona los servicios a las micro y pequeñas empresas industriales que resuelvan sus problemáticas entonces no brinda un servicio eficiente.

Variable independiente

El Programa de Apoyo a Micro y Pequeña Empresa no proporciona los servicios a las micro y pequeñas industriales que resuelvan sus problemáticas.

Variable dependiente

No se brinda un servicio eficiente.

Ho-4.

Si el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa proporciona los servicios a las micro y pequeñas empresas industriales que cubran sus necesidades y expectativas brinda un servicio eficiente.

6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

A. OBJETIVO GENERAL.

Generar una estructura organizacional adecuada que brinde los servicios necesarios para cubrir las necesidades y expectativas de los empresarios para el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa FCA - UNAM.

B. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Delimitar cuales son los servicios prestados por las instituciones de apoyo y gestión para la micro y pequeña industria.*
- b) Determinar cuales son las necesidades reales de apoyo que requieren las micro y pequeñas industrias.*
- c) Determinar cuales son las expectativas de los empresarios al visitar los centros de atención y apoyo a la micro y pequeña industria*
- d) Definir cuales son los servicios que debe proporcionar el centro de vinculación universidad industria*

**CAPITULO I
ANTECEDENTES**

- e) Definir la estructura orgánica del centro de vinculación universidad industria.*
- f) Definir el perfil de puestos que se deban de cubrir en el centro de vinculación universidad industria*
- g) Establecer los procedimientos generales de atención al empresario y empresa en el centro de vinculación universidad industria*

7. TIPO E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

A. TIPO DE INVESTIGACION

A partir de los métodos utilizados para llevar a cabo el presente estudio, la investigación queda definida como la combinación de la investigación documental, la investigación de campo y la deducción racional¹.

B. INSTRUMENTOS

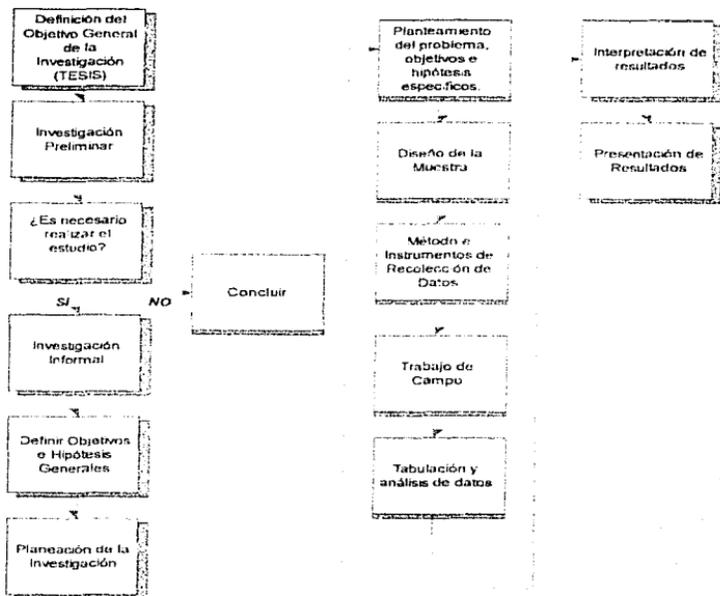
a) Investigación documental:

- Revistas.
- Publicaciones.
- Folleto.
- Libros.
- Manuales.
- Periódicos.

b) Investigación de campo

- Observación directa
- Cuestionarios
- Entrevistas
- Apoyo de diversos organismos.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN



CAPITULO I ANTECEDENTES

¹ Gutiérrez Saenz Raúl y Sánchez González José, *Metodología del Trabajo Intelectual*, Editorial Esfinge, México, 1978.

CAPITULO II

LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

1. DEFINICION

Existen diversos enfoques para poder definir el concepto de empresa, sin embargo en la presente investigación se toma el enfoque económico administrativo por ser éste el campo en el que se desarrolla el estudio. Así tenemos que, diversos autores en el campo administrativo definen a la empresa de la siguiente forma:

El maestro *Isaac Guzmán Valdivia* la define como " La unidad económico-social en la cual el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio en que la propia empresa actúa".¹

José Antonio Fernández Arenas señala que la empresa "Es la unidad productiva o de servicio, que constituya según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos".²

Mientras, *Lourdes Münch Galindo* y *José García Martínez* sostienen que una empresa en su acepción más simple significa "la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito".³

También podemos decir que "la empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos".⁴

Concretando la empresa es un conjunto de recursos económicos, técnicos y materiales que valiéndose de la aplicación de la administración proporcionará satisfactores a la sociedad a cambio de un beneficio, cumpliendo así su objeto de creación.

2. CLASIFICACION

Se ha establecido una clasificación que permite formar grupos de empresas con características y problemas similares, a fin de dar un tratamiento específico a cada grupo, que por medio de mecanismos adecuados permitan detectar, promover y fortalecer estas empresas; de esta forma el objetivo de la clasificación de las empresas, es establecer un punto de partida para conocer, cuales son sus características de operación, la manera como enfrentan la competencia, su relación con proveedores y clientes, la tecnología que utilizan, etc.

Los criterios que se deben de tomar en cuenta, para establecer esa clasificación tendrán que ser de tipo cualitativo y cuantitativo. Puesto que el primero se enfoca a la naturaleza de la actividad productiva de la empresa, mientras que el segundo se refiere a aspectos numéricos como lo son: monto de inversión, número de trabajadores, monto de ventas, etcétera.

Cabe destacar que existen diversos criterios de clasificación de las empresas, entre los que podemos citar aquellos que toman en cuenta la actividad económica que desempeñan las empresas, el origen de las mismas, la aportación del capital, la competencia a la que enfrentan las unidades económicas, el tipo de organización que poseen, el tipo de bienes y servicios que producen, al tamaño de la empresa, etc., sin embargo, para los efectos de nuestra investigación consideramos que los criterios de clasificación más relevantes son los que a continuación se exponen:

A. CLASIFICACION POR SECTOR

Toma en cuenta la actividad económica que realizan las empresas, pudiendo encontrarse cada una de ellas dentro de los siguientes sectores y ramas productivas:

a) Sector agropecuario (primario) que se encuentra conformado por:

- Agricultura,
- Ganadería,
- Silvicultura,
- Pesca .

b) Sector servicios (terciario) las principales ramas y actividades de este sector son las siguientes:

- Comercio,
- Restaurantes y hoteles .
- Transporte,
- Comunicaciones,
- Servicios financieros.

Alquiler de inmuebles.
Servicios profesionales.
Servicios de educación .
Servicios médicos .
Servicios gubernamentales .

c) *Sector industrial (secundario)* conformado por dos industrias:

Industria extractiva
Industria de transformación

La industria de transformación es el conjunto de actividades económicas que se realizan con el objeto de producir bienes materiales o mercancías que han tenido algún cambio durante el proceso productivo. Esta industria se encuentra formada por aquellas ramas de la economía que se dedican a la transformación de recursos naturales y de materias primas contando con cerca de 50 ramas¹³.

B. CLASIFICACION POR TAMAÑO

En este rubro los aspectos ha considerar pueden ser :

- El número de trabajadores
- El total de ventas anuales:
- El monto de capital
- La producción
- Las ventas
- El origen del capital
- La relación con la dirección

a) Clasificación de INEGI y SECOFI

Para clasificar al sector empresarial, estas instituciones toman como base los parámetros del número de empleados y las ventas anuales netas.

Sector manufacturero (SECOFI - 1995)¹⁴

ESTRATO INDUSTRIAL	VENTAS NETAS ANUALES	PERSONAL OCUPADO
Micro	Hasta \$ 900,000	0 a 15 personas
Pequeña	Hasta \$ 9,000,000	16-100 personas
Mediana	Hasta \$ 20,000,000	101-250 personas

**CAPITULO II
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO**

Grande	Mas de \$ 20,000,000	Mas de 250 personas
---------------	-----------------------------	----------------------------

La anterior clasificación esta establecida por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y es la que se utiliza a nivel nacional para clasificar a la industria según el tamaño de las mismas⁷.

Sector servicios

ESTRATO INDUSTRIAL	PERSONAL OCUPADO
Micro	0 a 7 personas
Pequeña	8 a 50 personas

Sector comercio

ESTRATO INDUSTRIAL	PERSONAL OCUPADO
Micro	0 a 15 personas
Pequeña	15 a 100 personas

b) Clasificación de NAFIN

Esta clasificación considera los parámetros de ventas anuales y número de empleados, a saber⁸:

ESTRATO INDUSTRIAL	VENTAS NETAS ANUALES	PERSONAL OCUPADO
Micro	\$ 1'500,000.00	0 a 15 personas
Pequeña	\$ 15'000,000.00	16-100 personas
Mediana	\$ 34'000,000.00	101-250 Personas

c) Ley Federal para el Fomento de la Microindustria

También utiliza esta misma clasificación, en el artículo tercero señala que para sus efectos se entenderá como *microindustria* las unidades económicas que, a través de la organización del trabajo y bienes materiales o incorpóreos de que se sirvan se dedique a la transformación de bienes, ocupen directamente hasta 15 trabajadores y cuyas ventas anuales estimadas reales no excedan de los montos que determine la SECOFI los cuales se publicarán en el Diario Oficial de la Federación .

C. CLASIFICACION POR EL ORIGEN.

Otra clasificación importante que se hace es la que toma como parámetro el origen de las empresas y dentro de ésta se encuentran:

- a) Empresas nacionales. Aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país.
- b) Empresa extranjeras. Aquellas que operan en un país distinto al que da origen a sus capitales.
- c) Empresas mixtas. Aquellas empresas que se encuentran formadas por capital extranjero y capital nacional.

D. CLASIFICACIÓN POR LA APORTACIÓN DE CAPITAL.

Este es otro criterio de clasificación de las empresas mexicanas, el cual toma como parámetro de ubicación la aportación de capital y se encuentra integrada por:

- a) Empresas privadas. Son las empresas formadas por aportaciones privadas de capital, es decir, los accionistas de estas son particulares.
- b) Empresas públicas. Aquellas empresas formadas por la aportación de capitales públicos o estatales que han sido creadas con el fin de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no intervienen por diversas causas.
- c) Empresas mixtas. Aquellas empresas formadas con capital público y privado.⁹

3. CARACTERISTICAS Y PROBLEMÁTICA DE LAS MYPES

Como ya se ha dicho en anteriores ocasiones el sector industrial compuesto por empresas micro y pequeñas posee una gran capacidad para la generación de empleos (ver anexos tabla 1 y 2), flexibilidad para hacer cambios en su operación, así como grandes innovaciones en lo que a sus productos se refiere.

Resumiendo lo anterior se puede decir que esta sección industrial tiene, en general, un gran potencial para la generación de recursos económicos que logren impulsar el desarrollo del país. Si analizamos el porcentaje existente de estas con respecto a los demás sectores económicos podemos observar que tan sólo existían en el año de 1993 29,203 empresas manufactureras contra 169, 514 empresas dedicadas al giro comercial. Aunado a ello, y dentro del mismo plano, haciendo un comparativo con el año de 1988 la tasa de crecimiento que año con año se ha ido registrando cada vez es menor a la inmediata anterior. (ver anexos tabla 3). Ello resulta preocupante y pone en evidencia la necesidad de ayudar a la sobrevivencia, crecimiento y desarrollo de este tipo de empresas.

Por lo anterior, y ya que nuestra investigación se encuentra enfocada a proponer una estructura organizacional para el PAMYPE, que cumpla con el objetivo de brindar al sector industrial un servicio de asesoría administrativa y contable, en todas sus vertientes, de forma eficiente, es necesario por lo tanto, hacer un análisis de las características que distinguen a éstas empresas del resto, para poder señalar los elementos idóneos que deban contener los instrumentos de gestión y apoyo a las MYPES.

Para efectuar el presente análisis es imperante antes abordar un contexto general del sector que al mismo tiempo nos proporcione una introducción al interior de las empresas.

Así tenemos que, a nivel nacional el sector de la micro y pequeña empresa representa el 95.44 por ciento del total de la población industrial manufacturera.

Por si fuera poco, al conducir nuestro análisis únicamente a nivel estatal, en el Distrito Federal existe una población de empresas manufactureras micro y pequeñas de 20,306 que representan el 95.91 por ciento del total de empresas manufactureras al año de 1995. (ver anexos en tablas 4 y 5).

Así mismo es conveniente destacar que el Distrito Federal ocupa el primer lugar en la concentración de empresas industriales en México. (ver anexos en tabla 6)

Lo anterior nos lleva a concluir que dentro de éste sector se encuentra concentrada la mayor parte de empresas manufactureras del país y del Distrito Federal, teniendo así una característica muy importante.

Otra característica a nivel general que es importante destacar, es el hecho de que dentro de las empresas micro y pequeñas se encuentra concentrado una gran cantidad de personal ocupado a nivel nacional y también a nivel estatal en el Distrito Federal. (ver anexos en tablas 7 y 8)

En cuanto al análisis específico y/o interno de su organización haremos una segmentación de tales características agrupándolas en cuatro principales áreas, a saber:

- Organización
- Administración de la Producción
- Mercadotecnia
- Finanzas

A. ORGANIZACION

En el área de organización podemos observar que en las micro empresas, la edad del administrador de ésta, oscila entre los 51 años o más, mientras que en el caso de la pequeña empresa, el empresario posee una edad de entre 31 y 35 años (ver anexos tabla 9).

Hablando del grado de escolaridad de los empresarios podemos decir que en el caso de las empresas micro, el mayor porcentaje nos indica que los dueños de éstas tiene terminada la primaria, mientras que en el sector de la pequeña empresa el porcentaje más elevado indica que los empresarios tienen una carrera profesional concluida. (ver anexo, tabla 10)

En lo que a la administración de la empresas se refiere, ésta recae, en el caso de la microempresa en un 87 por ciento en el dueño de la misma, mientras que en las empresas pequeñas este porcentaje se reduce al 63,5 por ciento en el mismo rubro, resultando ser el más elevado. (ver anexos, tabla 11).

En las MYPES existen dos modalidades de liderazgo el primero, el autócrata, donde el empresario asume toda la responsabilidad y nulifica cualquier otra personalidad donde predomina el autoritarismo y por lo tanto el trabajador no se siente parte del organismo, el segundo, el democrata, donde el empresario asume el papel de papá consentidor y el principal problema es la efectividad en la toma de decisiones.

Con respecto al tipo de organización el 70 por ciento de las empresas micro están integradas por un único dueño, mientras que en el caso de las pequeñas empresas el 47 por ciento están formadas por sociedades integradas por miembros de una familia. (ver anexos tabla 12).

La micro y pequeña industria no tiene áreas diferenciadas; existen seis grandes tramos de actividades que desarrollan los empresarios siendo estos: producción, personal, ventas, registro, finanzas y negociación, lo cual refleja la carencia de una estructura administrativa, motivada por la falta de asignación de funciones y la poca delegación de las mismas provocando al interior de la empresa la falta de crecimiento y en los casos, donde el mercado es exitoso que se genere un crecimiento anárquico.

En cuanto a la planeación que se da dentro de la MYPES podemos decir, que la mayoría de las empresas no lleva acabo una programación, profundizando, en las micro empresas la planeación de las actividades y/o proyectos propios de su operación es casi nula. Mientras que en las empresas pequeñas los encargados de la administración realizan una planeación de sus actividades de manera mensual, (ver anexos tabla 12). Las repercusiones que emanan de lo anterior fundamentalmente son: la duplicidad de funciones, por lo tanto mayores costos, falta de control, desdén de actividades prioritarias y la improvisación de actividades.

Otros aspecto importante de análisis es la capacitación y/o asistencia técnica que de forma constante puede ser otorgada por la administración de las empresas a sus empleados, con el fin de poder mantener una calidad en el desempeño de sus actividades diarias dentro de la misma organización.

A este respecto se puede decir que en las empresas micro, el empresario se encuentra muy interesado en recibir capacitación y/o asistencia técnica, sin embargo, al comparar estos resultados con la investigación acerca del número de empresas que hacen uso de estas podemos observar que el grado en que se recurre depende del costo que para el empresario representa la capacitación y/o la asistencia técnica. En el caso de las empresas pequeñas se presenta el mismo comportamiento, sin embargo, es importante recalcar que en este subsector el porcentaje de empresas que han recibido capacitación y/o asistencia técnica se incrementa en comparación con las empresas micro elevándose hasta el 50 por ciento debido a la capacidad adquisitiva mayor de las empresas pequeñas.

Así, podemos decir que para las empresas micro el acceder a recibir capacitación y/o asistencia técnica de calidad que pueda ayudar a desarrollar sus fortalezas y eliminar sus debilidades en su operación es muy difícil, (ver anexos tabla 14, 15 y 16).

Siguiendo en el rubro de la capacitación y/o asistencia técnica es imperante decir que para las MYPES resulta de gran importancia recibirla principalmente en las áreas de producción, administración de la mercadotecnia y en menor porcentaje el área de administración general.

Por otro lado, los problemas laborales más son en orden de importancia el ausentismo y la alta rotación (ver anexos tabla 17). Aunado a lo anterior en la mayoría de los casos no existen sistemas de contratación, evaluación y fijación de salarios.

B. ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION

Las características que se presentan principalmente son las siguientes: No existen economías de escala, la inversión e infraestructura es mínima, la producción no se planea, existe deficiencia en el cálculo del costo de producción, la maquinaria y el equipo es obsoleto e inadecuado, hay carencia de controles de calidad y los ciclos de producción son discontinuos entre otras.

Profundizando en algunos de los anteriores aspectos podemos mencionar que en la mayoría de los casos la planta productiva es rentada por el empresario debido a que no cuenta con el capital suficiente para incorporar tal inmueble al patrimonio de la empresa. (ver anexos tabla 18).

La ubicación de la planta en el caso de las micro empresas se deriva del acceso al mercado que proporcione dicha ubicación, mientras que en el caso de las pequeñas empresas la decisión de ubicación se dará en virtud de las instalaciones por sí mismas. (ver anexos tabla 19).

En cuanto a la administración de la producción se refiere podemos señalar que se desconoce la capacidad de producción y por lo tanto no existe planeación de la misma ni procedimientos de producción que garanticen la continuidad de las operaciones. Ahora bien, las empresas necesitan renovar sus procesos productivos sin embargo, en la micro empresa más del 50 por ciento no han renovado sus procesos, lo que provoca pérdida de la capacidad de competencia en su mercado; mientras tanto en la pequeña industria más del 65 por ciento han llevado a cabo la renovación de sus procesos productivos con el fin de adaptarse a los requerimientos de su mercado (ver anexos tabla 20).

Ahora bien, en la micro y pequeña empresa no se cuenta con estándares de calidad por lo tanto esta no se mide ni se controla. La ausencia de la calidad se encuentra desde la adquisición de materia prima, el proceso y el producto terminado, ello provoca que el producto se tenga que vender a un precio inferior, y considerando que el precio de compra de la materia prima es relativamente alto; la ganancia de la empresa se ve seriamente disminuida.

Debemos recordar que las MYPES se ven en desventaja frente a sus proveedores por no tener capacidad de negociación, por ejemplo, en la mayoría de los casos, no cuentan con créditos o descuentos por pronto pago en sus compras. Esto se confirma, al observar que los principales factores para elegir un proveedor en las MYPES son: el precio de los insumos y la calidad de los mismos (ver anexos tabla 21).

De manera general el costo de adquisición de la maquinaria y equipo es el mayor obstáculo para que las MYPES renueven sus factores productivos (ver anexos tabla 22).

CAPITULO II LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

C. MERCADOTECNIA

Una de las áreas que determina que una empresa subsista son sus ventas porque mientras una empresa siga vendiendo tendrá inyección de recursos lo cual provocará activación de los diferentes elementos de la empresa.

Las MYPES en muchas ocasiones no tiene un conocimiento real de su mercado que permita elaborar los satisfactores que demanda el mercado con las características que el mismo requiere (ver anexos tabla 23 y 24). Por ello, no se tiene un dominio en el mercado y el diseño de sus estrategias de publicidad y/o promoción no tienen la efectividad que desearía el empresario; por ejemplo, la forma más utilizada de publicidad es la presentación directa del producto y en segundo término la recomendación de clientes, esto es lo más habitual para ellos, lo que permite darnos cuenta que el empresario y por ende la empresa, muestra una actitud pasiva en cuanto a sus ventas (ver anexos tablas 25 y 26).

La inadecuada determinación de costos y precios de venta provoca que muchas empresas lleguen a tener problemas graves en sus finanzas por no recuperar ni tan sólo la inversión erogada en la fabricación de sus productos. El 48 por ciento de las micro empresas determinan sus costos y precios de venta basándose únicamente en el costo de la materia prima, mientras que el 37 por ciento lo hace considerando el costo de materia prima y la mano de obra. En el caso de las pequeñas empresas el 55 por ciento de ellas al determinar sus costos y precios de ventas lo hacen mediante la combinación de factores internos tales como costo de materia prima, costo de mano de obra, gastos administrativos, etc. (ver anexos tabla 27).

D. FINANZAS

Las finanzas de las MYPES por lo general se ven afectadas por una escasez de liquidez y capital de trabajo, por lo que la inversión es rápidamente convertida en operación, esto aunado a la carencia de registros contables, presupuestos y controles internos provoca que la empresa no tenga una visión de su realidad que le permita tener una planeación a futuro ya que desconocen la magnitud de sus utilidades o pérdidas, y de sus ventas e inventarios.

Cabe señalar que en las MYPES no hay en muchas de ellas una diferenciación entre las utilidades y gastos de la empresa y el empresario, no existiendo así, el principio contable de entidad que una organización de este tipo debe respetar

En el terreno fiscal se puede marcar el hecho de que el empresario generalmente desconoce sus obligaciones fiscales y temiendo al fisco, no cumple como corresponde a las mismas. En el mejor de los casos, cuando dichas empresas contratan los servicios de personal específico para el pago de sus impuestos, no verifica la profesionalidad de éste, ni la calidad de los servicios prestados por el mismo.

Así también podemos añadir que, más del 60 por ciento de las MYPES destinan sus recursos para inversión a la compra de materia prima. En el caso de las Micro empresas la compra de maquinaria y el pago de mano de obra ocupan los siguientes rubros de inversión. En las empresas pequeñas los siguientes rubros de inversión son la compra de maquinaria e inversión en las instalaciones de la empresa (ver anexos tabla 28).

La ausencia de liquidez y capital de trabajo provoca que las MYPES recurran a solicitar financiamiento que les permita adquirir materia prima e insumos, así como maquinaria y equipo que le son necesarios para lograr su operación y supervivencia en el mercado (ver anexos tabla 29). Sin embargo, en muchos de estos casos, los créditos no solucionan los problemas de la empresa, por el contrario los agravan, al desconocer la verdadera razón de la falta de liquidez de la misma.

Invariablemente cuando las empresas deciden solicitar un préstamo se encuentran con diversos obstáculos, como son: el no tener con la contabilidad, la documentación requerida, las garantías exigidas (principalmente en las micro empresas), la complejidad del trámite por sí mismo, y las altas tasas de interés entre otras situaciones (ver anexos tabla 30 y 31).

Por ello cabe señalar que la mayoría de las MYPES que solicitan crédito lo hacen por medio de "agiotistas" y "coyotes" el mejor de los casos a la Banca Comercial y no como deberían hacerlo a través de la Banca de Desarrollo (ver anexos tabla 32).¹⁰

**CAPITULO II
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO**

3. IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN LA ECONOMIA MEXICANA

La importancia de la micro, pequeña y mediana empresa para el país se puede ver reflejada en su capacidad para generar empleos y productos a la sociedad demandante, lo que podemos ver ejemplificado en las siguientes estadísticas .

A. DISTRIBUCIÓN POR TAMAÑOS

Según datos del INEGI existen 1297247 empresas de las cuales 1285258 son MYPES, 9117 Medianas y 2877 grandes.

Por lo que las MYPES representan un 99.08% del total de las empresas del país, el 2% las Medianas y las grandes.

B. DISTRIBUCION POR SECTORES

SECTOR	No. EMPRESAS	% REPRESENTADO
Manufacturero	137206	10.58
Comercio	749827	57.81
Servicios	410214	31.62

Distribución por tamaño en el sector manufacturero

TAMAÑO	No. EMPRESAS	% REPRESENTADO
MYPES	132126	96.30 *
Medianas	3295	
Grandes	1785	

* De las cuales 85.28% son micro y 11.02 pequeñas.

C. DISTRIBUCION POR REGION GEOGRAFICA

REGIÓN	PORCENTAJE DE DISTRIBUCIÓN.
CENTRO	21.4
NORESTE	11.4
OCCIDENTE	11.5
NOROESTE	8.0
NORTE	5.2
CENTRO NORTE	8.6
CENTRO SUR	13.0
ORIENTE	11.7
SUR	6.0
SURESTE	3.2

Con respecto a estos porcentajes tenemos que:

- El mayor número de empresas son de tamaño micro y pequeño
- La representación no se altera en el sector manufacturero ya que el mayor número de empresas son micro y pequeñas
- Mas del veinte Por ciento de las empresas se encuentra ubicadas en el área central de la Republica.

¹ Guzman Valdivia, Administración de Empresas, Editorial Limusa, México 1990.

² Fernandez Arenas, Administración de Empresas, México 1989, Editorial Nutesa, 10ª reimpresión.

³ Lourdes Münch Galindo y José García Martínez, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México 1991.

⁴ Méndez Morales, José Silvestre y otros, Dinámica Social de las Organizaciones, Editorial Interamericana, México 1986.

⁵ Méndez Morales José Silvestre, Problemas Económicos de México, Editorial Mc Graw Hill, México 1994, 3ª Edición.

⁶ Dirección de la Microindustria, Clasificación Empresarial, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), México 1996.

⁷ Gobierno Federal, Diario Oficial de la Federación, 4 de Diciembre de 1993.

⁸ Nacional Financiera (NAFIN), Folleto: Apoyos a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, México 1996.

⁹ Méndez Morales, José Silvestre y otros, Economía y la empresa, Editorial Mc Graw Hill, México 1993.

¹⁰ Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), Censo a la Industria, México 1993.

CAPITULO III

PROGRAMAS EN EL DISTRITO FEDERAL

1. CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION

A. OBJETIVO

Por medio de los servicios que proporciona Canacintra cumple con sus objetivos específicos, a saber:

- a) Representar los intereses generales de la Industria.
- b) Ser interlocutor válido.
- c) Fungir como órgano de consulta del Estado.
- d) Servir y fomentar al Sector Industrial.¹

B. REQUISITOS

Para acceder a la mayoría de los servicios proporcionados por Canacintra, la empresa que lo solicite deberá ser miembro y estar debidamente registrado en la cámara.

C. SERVICIOS

- a) *Ecología.* Trámite de licencias ecológicas, información sobre el Centro Mexicano para la Producción y asesoría de especialistas del tema.
- b) *Normalización.* Proporciona toda la información relativa a las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) y las Normas Mexicanas (NMX) de mayor uso en el mercado nacional e internacional.
- c) *Normex.* Servicio que pone al alcance de los agremiados el organismo de normalización, certificación y verificación.
- d) *Capacitación.* A personal de todos los niveles en las empresas industriales, así como asesoría para integrar y poner en marcha las comisiones mixtas de capacitación, de seguridad e higiene en las empresas industriales.
- e) *Consejos coordinadores y secciones.* Proporciona a los empresarios la oportunidad de participar con empresarios de la misma rama.
- f) *Asuntos internacionales.* Proporciona información acerca de las oportunidades y riesgos de negocios internacionales.
- g) *Comercio exterior.* Proporciona información para allegarse de socios en el extranjero, oportunidades de negocios, nuevos mercados, participación en ferias internacionales, además de contar con asesoría de especialistas en la materia.
- h) *Subcontratación.* Cuenta con el servicio de una bolsa de subcontratación, con un banco de datos que contiene licitaciones y pedidos de grandes empresas públicas y privadas nacionales e internacionales.
- i) *Dispositivos de cooperación internacional.* Ofrece dispositivos de cooperación con expertos de diversos países.
- j) *Delegaciones.* Información de sobre los diferentes servicios para la industria en los diferentes estados de la República, información sobre los parques industriales que

CAPITULO III PROGRAMAS EN EL DISTRITO FEDERAL.

- ofrecen las mejores condiciones para establecer una industria. Información sobre los productos que se solicitan y ofrecen en las distintas ciudades del país.
- k) **Maquiladoras.** Proporciona información detallada y contactos para negociaciones con empresas maquiladoras, de exportación e industria fronteriza.
 - l) **Comunicación.** Proporciona la posibilidad de solicitar y recibir boletines especializados que edita la cámara.
 - m) **Centro de estudio económicos.** Proporciona información económica de interés par las empresas industriales.
 - n) **Satelitel.** Permite participar en conferencias, cursos, talleres, diplomados y seminarios con expertos en la alta dirección de empresa de renombre mundial, a través de un sistema de comunicaciones, que permite llegar a las 52 ciudades más importantes del país.
 - o) **Unidad de transferencia tecnológica.** Proporciona información para adquirir tecnología, recibir asistencia técnica o contactarse con socios potenciales en el extranjero. También es factible para analizar información sobre patentes y marcas, así como de normas nacionales e internacionales.
 - p) **Asesoría jurídica.** Proporciona Asesoría en materia jurídica, laboral y fiscal.
 - q) **Eurocentro.** Brinda la posibilidad de participar en conversiones, alianzas estratégicas, transferencia de tecnología, subcontratación, licencias y franquicias, compra de maquinaria y equipo y acuerdos comerciales con países europeos.
 - r) **Sistema Nacional de Información.** Permite la posibilidad de obtener información o directorios de algún sector en especial, así como asesoría sobre el Nodo Nacional de Información Empresarial (NIE), Intercambio Electrónico de Datos (EDI) o el Sistema Mexicano de Información Empresarial (SIEM).
 - s) **Programa de protección y previsión.** Ofrece servicios de seguros de vida, accidentes, daños a automóviles, etc. en alianza con el Grupo Nacional Provincial. Con costos, coberturas así como descuentos especiales.

D. MECANISMOS DE OPERACIÓN

El empresario acude a la Cámara, para inscribirse pagando la tarifa de afiliación correspondiente, de acuerdo al número de trabajadores y a las ventas brutas anuales de su empresa. Una vez realizada la inscripción, el empresario será considerado miembro de Canacimtra y tendrá la posibilidad para acceder a cualquiera de los servicios ofrecidos por la Cámara al acudir directamente a cada uno de ellos.

Sin embargo, existe dentro de la organización servicios dirigidos al público en general, como lo son el servicio de Ventanilla Única de Gestión, cursos de capacitación, Crece, Címo y Pamype, entre otros.

E. PRECIO Y/O FORMA DE PAGO

El importe correspondiente a la inscripción a la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación se determina tomando en cuenta dos parámetros:

- a) *Ventas brutas anuales de la empresa*
- b) *Número de trabajadores*

A continuación se expone la tabla que contiene dichas tarifas.²

TARIFAS DE AFILIACION A CANACINTRA 1997.			
NIVEL	EMPLEO	VENTAS BRUTAS ANUALES	CUOTA REGULAR
1	hasta 5	hasta \$ 1,000,000	\$ 100.00
2	de 6 a 10	hasta \$ 1,000,000	\$ 300.00
3	de 11 a 15	hasta \$ 1,000,000	\$ 600.00
4	de 16 a 20 hasta 15	hasta \$ 3,000,000 o entre \$ 1,000,001 y 3,000,000	\$ 1,000.00
5	de 21 a 50	hasta \$ 3,000,000	\$ 1,500.00
6	de 51 a 100 hasta 50	hasta \$ 6,000,000 o entre \$ 3,000,001 y 6,000,000	\$ 2,000.00
7	de 101 a 150	hasta \$ 12,000,000	\$ 3,000.00
8	de 151 a 200	hasta \$ 12,000,000	\$ 5,000.00
9	de 201 a 250 de 0 a 100 de 101 a 200	hasta \$ 30,000,000 o entre \$ 6,000,001 y 30,000,000 entre \$ 12,000,001 y 30,000,000	\$ 7,000.00
10	de 251 a 500 hasta 10	hasta \$ 30,000,000 o más de \$ 30,000,000	\$ 13,000.00
11	de 501 a 800 de 11 a 100	hasta \$ 30,000,000 o más de \$ 30,000,000	\$ 17,000.00
12	mas de 800 de 101 a 800	o más de \$ 30,000,000	\$ 20,000.00

No obstante de que la inscripción a la Cámara permitirá al empresario el derecho de acceso a los servicios de la misma, muchos de ellos implican un costo adicional que depende directamente del tipo de servicio que se desee obtener. Sin embargo, algunos de ellos brindan precios preferenciales a los agremiados de la Cámara.

**CAPITULO III
PROGRAMAS EN EL DISTRITO FEDERAL**

F. LUGAR DE ATENCIÓN

Av. San Antonio No. 256 Col. Ampliación Nápoles
Planta Baja
Teléfono 5633400.

Además de en las diferentes Delegaciones de Canacintra en el Distrito Federal y el interior de la República.³

2. CENTRO PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. (CRECE)

A. OBJETIVO

Su misión es apoyar a la micro y pequeña empresa mexicana, para que logre por sí misma su desarrollo a través de la identificación de sus necesidades y el acercamiento a las herramientas apropiadas, para ser competitiva.

Objetivos del Crece

- a) Prestar servicios de diagnóstico empresarial
- b) Acercar a la micro, pequeña y mediana empresa a servicios de consultoría experta
- c) Vincular a las empresas atendidas por el Crece con el financiamiento institucional cuando el caso lo requiera.
- d) Prestar servicios de información y orientación.

El sistema de atención de la Red de Centros de Competitividad Empresarial se propone lograr tal vinculación mediante un sistema nacional de servicios de consultoría acorde con las necesidades y posibilidades técnicas y de información a las empresas de menor tamaño .

B. REQUISITOS

Empresas que se encuentren catalogadas como Micro, Pequeñas y Medianas empresas no importando si son éstas del sector industrial, comercio o de servicios, pero que se consideren en alto riesgo, esto es que su supervivencia peligre por no recibir el servicio. Teniendo como mínimo dos años en operación justificables con la documentación correspondiente

C. SERVICIOS

El Crece pone a disposición del empresario los servicios en dos categorías:

a) Atención básica. Proporciona al empresario los servicios de información, capacitación y consultoría, además de orientación sobre las diferentes áreas de gestión y prestadores de servicios requeridos por la empresa.

En lo que al servicio de información se refiere cabe mencionar que el Crece cuenta con los servicios de Internet y bases de datos que proporcionan al empresario información en las áreas:

- Administrativa.
- Comercio exterior.

CAPITULO III PROGRAMAS EN EL DISTRITO FEDERAL

- Datos sectoriales e indicadores.
- Informática y sistemas.
- Financiamiento.
- Leyes, forma y requisitos.
- Mercadotecnia.
- Producción.
- Programas y apoyos gubernamentales.
- Tecnología
- Información general.

b) Atención especializada: Consiste en la realización de un diagnóstico integral a partir del cual se detectan los problemas que aquejan a la empresa en lo relativo a: administración, finanzas, mercado, producción y recursos humanos; así como las causas que lo producen. Como resultado del análisis anterior se define el tratamiento y medidas a seguir, llegando al establecimiento de un plan de acción.

D. MECANISMOS DE OPERACIÓN

Estos servicios de consultoría serán proporcionados por consultores que operarán con criterios y metodologías homogéneos, identificando las necesidades precisas de información y poniéndola a disposición del empresario en forma fácilmente asimilable.

El Sistema de atención, consta de las siguientes etapas:

- a) Prediagnóstico
- b) Diagnóstico integral
- c) Fortalezas vs debilidades
- d) Oportunidades vs retos
- e) Plan de acción
- f) Acceso a la red de consultores
- g) Vinculación con otros servicios de desarrollo
- h) Seguimiento al progreso de las acciones.

E. PRECIO Y/O FORMA DE PAGO

El costo del servicio de consultoría y canalización es totalmente absorbido por las instituciones que lo patrocinan (CANACINTRA y SECOFI), sin embargo en lo referente servicios derivados de la canalización el precio será de acuerdo a lo establecido por la institución que lo otorgue.

Por otra parte el servicio de información tiene un costo de \$60 por hora uso, más cargos extras provocados por el acceso a información restringida, como es el caso de ciertos servicios vía internet.

F. LUGAR DE ATENCIÓN

Actualmente se cuenta con mas de veinte centros en las diferentes ciudades industriales del país y uno en la Ciudad de México ubicado en:

Av. San Antonio No. 256 Col. Ampliación Nápoles

Planta Baja

Teléfono 5633400.⁴

Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO).

3. EL PROGRAMA DE CALIDAD INTEGRAL Y MODERNIZACIÓN (CIMO)

Anteriormente conocido como Programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra (CIMO) es promovido por la *Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)*, contando además con el apoyo financiero del *Banco Mundial* y la participación del *Sector Empresarial*.

A. OBJETIVO

Apoyar ala micro, pequeña y mediana empresa mediante el diseño e instrumentación de programas de capacitación, calidad y productividad que les permitan mejorar su competitividad en los mercados interno y externo.

B. REQUISITOS

Los servicios que ofrece el Cimo estan dirigidos a empresas micro, pequeñas y medianas, no importando su giro o actividad principal.

C. SERVICIOS

- a) Información Industrial.
- b) Proyectos Integrales.
- c) Capacitación esta se puede brindar en psicología del trabajo y producción a fin de mejorar los procesos productivos.
- d) Evaluación de impactos y resultados.
- e) Asistencia técnica.
- f) Consultoría en los aspectos productivo, técnico y mejora de procesos.

D. MECANISMOS DE OPERACIÓN

La operación del Programa Cimo tiene como base fundamental la constitución de Unidades Promotoras de Capacitación (UPC), integradas por autoridades responsables del programa por parte de la STPS y los representantes de los organismos empresariales de la región, a través de las cuales brinda sus servicios a los organismos empresariales, instituciones públicas, grupos de empresas y trabajadores de las mismas.

El empresario establece contacto con las UPC, mediante una entrevista el empresario expone su problemática y entrega información necesaria al asesor. Este a su vez detecta la problemática y determina el servicio a proporcionar, el tiempo necesario de atención y el grado de dificultad del caso. Con lo que se establecerá el costo total del servicio y si la empresa amerita apoyo económico por parte de la STPS.

En el caso en que únicamente requiera información, esto se hará mediante la utilización de bases de datos, donde el asesor proporcionará dos o más alternativas al empresario que solucionen el caso específico

E. PRECIO Y/O FORMA DE PAGO

El Programa *Cimo* copatrocina las acciones de mejoramiento de la calidad-productividad a través de dos vías:

- a) **Costos de la Estructura.** El programa y los organismos empresariales comparten los costos de la operación de las *UPC*.
- b) **Costos de Capacitación.** El Programa apoya con un porcentaje decreciente los costos de los servicios de capacitación, consultoría e información industrial y las empresas beneficiarias asumen directamente el resto de los costos.

El apoyo proporcionado puede llegar a ser hasta de un 70 por ciento del costo total de las acciones de mejoramiento de la calidad. Tomando como base un precio aproximado de \$ 200 por hora de servicio. Cabe señalar que cuando la asesoría no amerite mayor profundidad, a juicio del asesor, el servicio será gratuito.

F. LUGAR DE ATENCIÓN

Actualmente el Programa de Calidad Integral y Modernización (*CIMO*) tiene 48 Unidades Promotoras de Calidad (*UPC*) en función en el país, y en el Distrito Federal la *UPC* del Programa *Cimo* se encuentra localizada en la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (*Canecintra*) ubicada en:
Av. San Antonio No. 256 Col. Ampliación Nápoles
Planta baja Teléfono 5633400.

**4. NACIONAL FINANCIERA
PROGRAMA ÚNICO DE FINANCIAMIENTO A LA MODERNIZACIÓN
INDUSTRIAL (PROMIN)**

A. OBJETIVO:

Otorgar financiamiento para proyectos de inversión de la micro, pequeña y mediana empresa que tengan como finalidad la modernización y mayor eficiencia de la planta productiva del país.

Simplificar en una sola oferta crediticia el apoyo financiero a las empresas y agilizar los trámites para la obtención del mismo .

B. REQUISITOS DE ACCESO AL PROGRAMA

El programa busca apoyar proyectos viables de empresas micro, pequeñas y medianas en los siguientes sectores :

a) Industrial

b) Servicios, directamente proveedoras de las industrias

c) Comercio y servicios, en los estados de mayor desarrollo relativo tales como :

- Baja California Sur
- Campeche
- Colima
- Chiapas
- Durango
- Guerrero
- Hidalgo
- Morelos
- Nayarit
- Oaxaca
- Quintana Roo
- San Luis Potosí
- Tabasco
- Tlaxcala
- Yucatán
- Zacatecas

d) Asociadas a una empresa integradora

C. SERVICIOS.

Los recursos del PROMIN se destinarán a financiar proyectos para:

a) Modernización

- Maquinaria y equipo: mobiliario y equipo de oficina y su instalación
- Adquisición construcción y remodelación de naves industriales, excepto compra de terrenos.
- Materias primas y bienes de producción
- Sueldos y salarios
- Gasto de fabricación y operación
- Reubicación de instalaciones
- Pago de servicios a consultores
- Financiamiento a clientes

b) Desarrollo Tecnológico

- La mejora, diseño, fabricación y prueba de maquinaria y equipo que incluye fabricación de prototipos, lotes de prueba y plantas piloto.
- Inversiones y gastos derivados de la realización de proyectos de innovación tecnológica, que comprende gastos de capacitación .
- Escalamiento de tecnologías a nivel comercial
- Instalación de laboratorios y pisos de prueba para el control de calidad
- Desarrollo de firmas de ingeniería y consultoría.
- Creación de centros de investigación privados .
- Desarrollo de incubadoras de empresas de base tecnológica .

c) Infraestructura industrial

- Elaboración de estudios y contratación de asesorías para obras de infraestructura industrial
- Desarrollo de parques y naves industriales, conjuntos, zonas industriales y puertos.

d) Mejoramiento ambiental

- Estudios y asesorías para proyectos de mejoramiento ambiental .
- Adquisición e instalación de equipos para el control y reducción de la emisión de sustancias contaminantes y racionalización en el consumo de agua y energía .

e) Restricción de pasivos

- Para mejorar y adecuar el costo, plazo y formas de pago de los pasivos, conforme a la generación de flujo de efectivo de las empresas

f) Cuasi-capital

- Financiamiento a los socios de la empresa para que lo aporten al capital de la misma

D. MECANISMO DE OPERACIÓN

Las empresas podrán tener acceso a los recursos de PROMIN a través de:

- La Banca Comercial, Uniones de Crédito, Arrendadoras, entidades de fomento y Sociedades Financieras de objeto limitado y habilitadas por NAFIN para la operación de sus programas.
- Las empresa deberán acudir con su Intermediario financiero el cual les proporcionará la orientación necesaria para participar en el programa, tomando en cuenta los requerimientos de su empresa.
- Posteriormente, NAFIN y el intermediario Financiero evaluarán la solicitud.

E. PRECIO Y FORMA DE PAGO.

- El financiamiento podrá otorgarse en moneda nacional o extranjera, esta última siempre que la empresa sea generadora de divisas, cotice a precios internacionales o cuente con mecanismos de cobertura cambiaria .
- Las tasas de interés serán las que establece el esquema general de tasas de la institución, serán en moneda nacional. *Tasa NAFIN* más el margen del intermediario financiero y en moneda extranjera, se establecerá en función del plazo, tomando en cuenta la *Tasa Libor* a tres meses.

MICRO EMPRESA	TASA NAFIN - 1
PEQUEÑA EMPRESA	TASA NAFIN
MEDIANA EMPRESA	TASA NAFIN +1
GRAN EMPRESA	TASA NAFIN +2

- El monto máximo de financiamiento se determinará en función de la empresa y de las características del proyecto (Ver tabla montos máximos de créditos o financiamientos a descontar).

MICRO EMPRESA	\$ 1.2 MILLONES (a través de Entidades de Fomento el monto Máximo de financiamiento es de \$ 850 mil)
PEQUEÑA EMPRESA	\$ 12 MILLONES
MEDIANA EMPRESA	\$ 26 MILLONES
GRAN EMPRESA	El importe de los descuentos se definirá en función de las características del proyecto y de la capacidad de pago de la empresa a financiar.

d) Los plazos de amortización podrán ser hasta de 20 años, incluyendo el periodo de gracia, de acuerdo a la capacidad de pago de la empresa y a los requerimientos del propio proyecto .

El pago de los financiamientos estará en función de la generación de flujos de efectivo de la empresa, pudiendo estar bajo cuatro sistemas :

Sistema de pagos iguales y consecutivos de capital

Sistema de pagos variables de capital

Sistema de pagos a valor presente

Sistema de pagos iguales que incluyen capital e intereses

F. LUGAR DE ATENCIÓN

Oficina Matriz:

Av. Insurgente Sur 1971. Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020

México, D.F.

Teléfono: 3-25-65-30 3-25-65-31

Fax 3-25-66542

Centro NAFIN para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

Isabel la Católica No. 51

Col. Centro .

C.P. 06000

México D.F.

Telefonos: 5217322, 6282146, 6282147, 6282191 y 6282192

Dirección Regional Ciudad de México

Uruguay No. 58 Col Centro, C.P. 06008

México , D.F.

Teléfono: 6-28-20-00; Fax 6-28-20-28; 6-28-21-98⁶

**5. NACIONAL FINANCIERA
PROGRAMA INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO DE PROVEEDORES**

A. OBJETIVO:

Busca vincular en un mismo esfuerzo a las empresas compradoras y a los intermediarios financieros, para apoyar el desarrollo de proveedores, facilitando a las micro, pequeñas y medianas empresas el acceso al financiamiento, la capacitación y a la asistencia técnica.

B. REQUISITOS DE ACCESO AL PROGRAMA.

Este programa está dirigido a las empresas micro, pequeñas y medianas que tengan objetivo de convertirse en proveedoras de medianas y grandes empresas.

Por otro lado se dirige a empresas medianas y grandes compradoras con objetivo de mejorar su red de proveedores.

C. SERVICIOS

a) Identificación de necesidades y desarrollo de estrategias.

A las medianas o grandes empresas compradoras que requieran desarrollar su red de proveedores se les da apoyo tanto en la identificación de sus necesidades como en el desarrollo de las estrategias requeridas a fin de contar con proveedores más confiables y competitivos.

b) Proporcionar red de información y asesoría.

A las micro, pequeñas y medianas empresas interesadas en convertirse en proveedoras NAFIN a través del sistema de promoción y seguimiento les ofrece información y seguimiento sobre el tipo de productos que demandan las grandes empresas compradoras.

Entre los principales beneficios que se pueden obtener al participar en tal programa se encuentran:

PARA LA EMPRESA COMPRADORA	PARA EL PROVEEDOR
Contar con un a red de proveedores confiable y competitiva	Acceso a un mercado estable y creciente
Garantizar que sus proveedores cuente con el financiamiento requerido	Preservar o incrementar sus ventas
Asegurar el suministro oportuno de partes e insumos en condiciones competitivas	Mejora en su control de calidad y nivel de productividad
Mayor control en la calidad de producto o servicio final.	Acceso y asesoría especializada

D. MECANISMOS DE OPERACIÓN

Nafin funge como enlace entre las grandes empresas y proveedores para denotar oportunidades de negocios entre estos. A través de diagnósticos técnicos practicados a los proveedores se detectan sus necesidades en materia de financiamiento, capacitación y/o asistencia técnica promoviendo su atención, a fin de que puedan cumplir con los requerimientos técnicos exigidos por las grandes empresas compradoras.

Nafin en coordinación con la empresa compradora apoya a sus proveedores actuales y potenciales para que desarrollen su máxima capacidad contando con: equipos y tecnología de punta, disponibilidad de materias primas e insumos, programas de control de calidad, capacidad gerencial y mano de obra calificada y créditos en condiciones financieras acordes en los plazos de maduración⁸.

E. PRECIO Y FORMA DE PAGO

Los financiamientos requeridos para desarrollar las oportunidades de las empresas compradoras y proveedoras podrán hacerse mediante:

- a) *Operaciones de Crédito de Segundo Piso*
- b) *Créditos a Tasa Fija.*
- c) *Programa de Garantías.*
- d) *Programa de Aportación Accionaria.*
- e) *Operaciones de Factoraje.*
- f) *Constitución de Fideicomisos, S.A.S.*

F. LUGAR DE ATENCIÓN

Oficina Matriz:
Av. Insurgente Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020
México, D.F.
Teléfono: 3-25-65-34
3-25-65-35

Centro NAFIN para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
Isabel la Católica No. 51
Col. Centro .
C.P. 06000
México D.F.
Teléfonos: 5217322, 6282146, 6282147, 6282191 y 6282192

**CAPITULO III
PROGRAMAS EN EL DISTRITO FEDERAL**

Dirección Regional Ciudad de México
Uruguay No. 58 Col Centro, C.P. 06008
México, D.F.
Teléfono: 6-28-20-00
Fax: 6-28-20-28 y 6-28-21-98

6. NACIONAL FINANCIERA PROGRAMA EXTRAORDINARIO DE CAPITAL DE RIESGO

A. OBJETIVO:

Otorgar liquidez a empresas que tiene posibilidades de competir en el mercado pero que están seriamente afectadas por su nivel de endeudamiento

B. REQUISITOS

Las empresas que pueden tener acceso a este programa serán aquellas que:

- a) *Se encuentren calificadas dentro del sector industrial manufacturero*
- b) *Demuestren su viabilidad*
- c) *Cuenten con un consejo de administración*
- d) *Solvencia moral y capacidad empresarial de los socios*
- e) *Con capacidad directiva y gerencial, y sistemas de información financiera y operativa confiables*
- f) *Cuyo capital este integrado preferentemente por mexicanos*

C. SERVICIOS

Los recursos proporcionados por NAFIN en este programa se podrán utilizar para:

- a) *Inversiones en capital de trabajo , para la compra de materias primas y pago de sueldos y salarios, entre otros.*
- b) *Inversión en adquisición de maquinaria y equipo.*
- c) *Inversiones para la modernización de la empresa*
- d) *Inversión en reubicación de plantas*

Entre los beneficios que obtendrán las empresas al ingresar a este programa se encuentran : El disminuir o eliminar la carga que representa el pago de la deuda que tiene con el banco, contar con recursos frescos para satisfacer los requerimientos inmediatos y mantener una adecuada situación financiera y tener un equilibrio entre sus necesidades de inversión su nivel de endeudamiento y los recursos con que cuenta.

D. MECANISMO DE OPERACIÓN

- a) Los empresarios en primera instancia deberán acudir al banco con el cual se tendrá contratada la deuda .

**CAPITULO III
PROGRAMAS EN EL DISTRITO FEDERAL**

- b) El banco proporcionará la orientación necesaria para el acceso al programa tomando en cuenta el tipo de requerimientos de la empresa . Posteriormente se hará una evaluación de la solicitud por parte de NAFIN y el banco
- c) Una vez aprobada la solicitud el banco capitalizará el adeudo correspondiente mientras que NAFIN aportará recursos frescos
- d) La aportación de NAFIN no excederá de 24.5% del capital social pagado por la empresa.
- e) La aportación del banco y de NAFIN no excederá el 49% del capital social pagado por la empresa .
- f) La aportación de NAFIN en cada empresa tendrá un monto máximo de 65 millones de pesos .
- g) La permanencia de NAFIN en la empresa no excederá de 5 años

E. LUGAR DE ATENCIÓN

Oficina Matriz:

Av. Insurgente Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020

México, D.F.

Teléfono: 3-25-66 79 3-25-66-80

Centro NAFIN para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

Isabel la Católica No. 51

Col. Centro .

C.P. 06000

México D.F.

Teléfonos: 5217322, 6282146, 6282147, 6282191 y 6282192

Dirección Regional Ciudad de México

Uruguay No. 58 Col Centro, C.P. 06008

México . D.F.

Teléfono: 6-28-20-00 Fax 6-28-20-28
6-28-21-98

7. NACIONAL FINANCIERA PROGRAMA DE GARANTÍAS

A. OBJETIVO

Facilitar a la micro, pequeña y mediana empresa el acceso a recursos de largo plazo, a través de la banca comercial complementando el nivel de garantías que requieren los bancos para financiar nuevos proyectos que tengan como propósito realizar inversiones en activos fijos y capital de trabajo de empresas productoras de bienes y servicios, preferentemente a las actividades industriales consideradas como prioritarias, así como proyectos de desarrollo tecnológico y mejoramiento del medio ambiente.

B. SERVICIOS

El programa posee las siguientes modalidades:

a) *Garantía sobre créditos*

- Inmediata- automática. El riesgo que asuma NAFIN será hasta el 50% del crédito que otorgue el Banco, el monto máximo de la operación a garantizar será de \$5'000,000.00 o su equivalente en Dólares de E.U. la respuesta de NAFIN al Banco se da en un plazo no mayor de 48 horas.
- Selectiva. El riesgo que suma NAFIN será hasta por el 50% del crédito que otorgue el Banco, excepto en los proyectos de desarrollo tecnológico y medio ambiente, en donde el porcentaje podrá ser mayor, de acuerdo con el tamaño de la empresa. Se aplica a créditos cuyo monto rebase los \$5'000,000.00. Se requiere presentar a NAFIN un estudio de viabilidad del proyecto.

b) *Garantía de actuación.*

La garantía NAFIN cubrirá hasta el 50% de la pérdida económica neta (diferencia entre las pérdidas directas de la empresa compradora y las recuperaciones que la misma pueda tener por venta de equipos o bienes afectados, cobro de seguros, etc.) en que incurra la empresa compradora por el incumplimiento del proveedor, tendrá una vigencia de 9 meses como máximo a partir de la entrega del bien, además se requiere presentar un estudio técnico del proveedor conforme a los términos de referencia establecidos por NAFIN, la garantía se formalizará a través de suscripción de un contrato entre NAFIN, la empresa proveedora y la empresa compradora. El beneficiario de la garantía NAFIN será la empresa compradora de los bienes de proveedores nacionales.

c) *Garantía sobre títulos de crédito bursátiles*

El porcentaje de la garantía se determinará caso por caso, pudiendo llegar hasta un nivel máximo del 50%, el beneficiario de la mercancía será el tenedor del título bursátil.

C. REQUISITOS

a) Generales

- Las garantías se otorgarán a proyectos viables y rentables de empresas productoras de bienes y servicios preferentemente de las ramas consideradas como prioritarias, así como proyectos de desarrollo tecnológico y mejoramiento del ambiente .
- Los recursos de los créditos que se garanticen deberán de ser destinados a proyectos de inversión en activos fijos y/o capital de trabajo .
- El acreditado deberá tener una aprobada solvencia moral y crediticia .

b) Garantías sobre créditos

A este programa podrán acceder las micro, pequeñas y medianas empresas productoras de bienes y servicios que reciban créditos por parte de la banca comercial También tendrán en su modalidad selectiva, las empresa grandes de las ramas manufactureras consideradas prioritarias .

c) Garantía de Actuación

Empresas que adquieran materias primas, insumos, servicios maquinaria y equipo, y tecnología de micro, pequeños y medianos proveedores nacionales, mediante contratos de suministro o compra - venta.

d) Garantía sobre Títulos de Crédito Bursátiles

Tenedores de títulos de mediano y largo plazos, emitidos por empresas y colocados en el Mercado de Valores para proyectos viables, acorde con los propósitos de NAFIN

D. MECANISMOS DE OPERACIÓN

- a) Las empresa podrán tener acceso a los programas de garantía a través de la banca comercial habilitada por NAFIN para la operación de sus programas realizando el siguiente proceso:
- b) El empresario deberá acudir a su Banco, el cual le proporcionará la orientación necesaria de acuerdo al tipo de requerimientos de la empresa para poder iniciar la solicitud de ingreso al Programa de Garantías.
- c) Una vez registrada la solicitud, NAFIN y el Banco evaluarán la misma dando a conocer al empresario el resultado.
- d) Al quedar aceptada la solicitud NAFIN otorgará la Garantía correspondiente.

E. PRECIO Y/O FORMA DE PAGO

Una vez otorgada la garantía por NAFIN, éste último cobrará como contraprestación, una comisión sobre el saldo insoluto de la parte garantizada del crédito o sobre el monto garantizado del contrato de compra-venta o suministro, considerando el nivel de riesgo del proyecto.

En caso de garantía sobre Títulos de Créditos Bursátiles, además de lo anterior la empresa emisora del título cubrirá una comisión inicial del 1% sobre el monto garantizado de la emisión.

F. LUGAR DE ATENCIÓN

Oficina Matriz:

Av. Insurgente Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020

México, D.F.

Teléfono: 3-25-65-30 3-25-65-31

Fax 3-25-73-83

Centro NAFIN para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

Isabel la Católica No. 51

Col. Centro .

C.P. 06000

México D.F.

Teléfonos: 5217322, 6282146, 6282147, 6282191 y 6282192

Dirección Regional Ciudad de México

Uruguay No. 58 Col Centro, C.P. 06008

México, D.F.

Teléfono: 6-28-20-00 Fax 6-28-20-28

6-28-21-98¹⁷

8. NACIONAL FINANCIERA PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL (PRODEM)

A. OBJETIVO

“Ofrecer una adecuada capacitación a los empresarios con el fin de maximizar los recursos humanos, técnicos y financieros en la producción de bienes y servicios, garantizando así un seguro desarrollo competitivo dentro de un entorno global de mercado.”¹¹

Esto a partir de otorgar capacitación y asistencia técnica especializada para responder a las necesidades específicas de la micro, pequeña y medianas empresas.

B. SERVICIOS

Servicios especializados de capacitación y asistencia técnica a las empresas, a través de una Red de Desarrollo Empresarial integrada por instituciones de educación media y superior, centros e institutos de investigación, expertos y firmas de consultoría entre otros.

a) *Cursos de Capacitación*

Es importante señalar que entre los cursos que se promueven se encuentran:

- *Curso de Administración.* proporciona una serie de principios métodos y estrategias que darán como resultado la eficiencia organizacional, la dirección, control y manejo de oportunidades o debilidades de la empresa, así como el diseño de programas por medio de la planificación, organización y control de estos.
- *Curso de Contabilidad.* Este curso tiene como finalidad que el empresario conozca las herramientas para registrar correctamente los ingresos y egresos que se realizan en la empresa cada día y que serán reflejados en información financiera del negocio, y de este modo, establecer los controles adecuados que muestran la situación real de la empresa, su planeación a futuro, además de poder identificar las características e importancia del pago de impuestos.
- *Curso de Finanzas.* Este curso tiene como objeto introducir al empresario en los aspectos financieros de su empresa, con el propósito de que en forma práctica pueda conocerlos y llevar a cabo la planeación adecuada de su negocio, comprende aspectos que van desde el conocimiento e interpretación de los estados financieros, los métodos de análisis para conocer y visualizar la situación financiera a través del tiempo, la mecánica para construir tablas de amortización de deudas, hasta el uso de técnicas y herramientas de análisis para la toma de decisiones de inversión y financiamiento.
- *Curso de Mercadotecnia.* El objetivo de este curso es el proporcionar una serie de técnicas que ayuden al empresario a conocer como motivar y satisfacer a sus clientes

para mejorar sus productos y servicios y lograr llegar a su mercado meta maximizando sus ventas, así mismo hacer uso de la publicidad a quién, cómo y dónde dirigirla.

- *Curso de Recursos Humanos.* Este curso dará a conocer la adecuada selección e integración del personal de la empresa, enriquecer el estilo de liderazgo, conocer los aspectos más relevantes de la comunicación, motivación e integración y planificar el desarrollo de la empresa, la capacitación y la calidad de vida laboral.
- *Curso de Producción.* El objeto de éste curso está centrado en la importancia de el área de operaciones del negocio, la toma de decisiones estratégicas relacionadas con los productos y procesos de producción, diseño o rediseño de instalaciones, planeación de la producción, identificación y utilización de medidas apropiadas de productividad y calidad, lo cual se verá reflejado en la minimización de costos, optimización de la producción y maximización de las utilidades.

b) Material didáctico

Otro servicio que este programa pone a disposición del sector empresarial y del público en general es el material didáctico generado por NAFIN en aspectos tales como Temas Gerenciales (Administración, Contabilidad, Finanzas, Mercadotecnia, Producción, y Recursos Humanos), Proceso de Mejora Continua y Colección de Temas Específicos para la Microindustrias (Promero).¹²

c) Asistencia técnica

Este servicio consiste en una Red de Desarrollo Empresarial, integrada por instituciones de educación media y superior, centros e institutos de investigación, expertos y firmas de consultoría entre otros, que permitirán al empresario obtener asesoría y asistencia técnica profesional, para resolver sus problemas empresariales.

C. REQUISITOS

En caso de los cursos de capacitación y la asistencia técnica es necesario que el aspirante sea propietario, director, gerente o responsable de micro o pequeña empresa o negocio industrial, comercial o de servicio.

Para acceder a la capacitación deberá hacerse el pago correspondiente en el Centro NAFIN para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresas en el caso de los cursos de capacitación. En cuanto al material didáctico podrá realizarse su compra en los Centros NAFIN.

D. MECANISMOS DE OPERACIÓN

a) Cursos de Capacitación.

El empresario deberá asistir al Centro NAFIN para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa en donde llevará acabo los trámites de inscripción y el pago correspondiente al curso o cursos en los que desea participar.

Una vez concluidos esos trámites se le proporcionará información sobre el lugar y horarios específicos de los cursos. Donde se le entregará el material didáctico necesario.

TEMA	MODULOS	DURACION
Administración	4	30 horas
Contabilidad	5	30 horas
Finanzas	4	30 horas
Mercadotecnia	5	30 horas
Producción	5	36 horas
Recursos Humanos	5	30 horas

Al finalizar el curso de capacitación el Centro NAFIN le hará entrega de un diploma con valor curricular.

b) Asistencia técnica

El empresario acude al Centro Nafin, para solicitar asistencia técnica y el representante del mismo después de evaluar las necesidades y características de la solicitud determinará el organismo o persona adecuada para prestar la asistencia técnica al solicitante. Por último pondrá en contacto al asesor y al solicitante y finalizará su intervención en el caso.

E. PRECIO Y/O FORMA DE PAGO

Los cursos de capacitación tienen un precio que oscila en un rango de \$730.00 a \$970.00 por curso, los cuales tienen que ser pagados directamente al Centro NAFIN para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.

En el caso del material didáctico el precio que oscila en un rango de \$140 a \$204.00 por libro o cuadernillo, con excepción de la Colección de Temas para Microindustrias que tiene un costo de \$100 la colección completa. Los materiales deberán ser pagados directamente los diferentes Centros NAFIN.

El precio de la asistencia técnica dependerá directamente del asesor en específico, ya que él cobrará por la prestación de sus servicios al empresario.

F. LUGAR DE ATENCIÓN.

Para la capacitación y asistencia técnica el usuario deberá acudir al Centro Nafin para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Y en el caso de la compra del material didáctico el empresario podrá recurrir a cualquier otra sucursal de esta institución.

Oficina Matriz:
Av. Insurgente Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020
México, D.F.
Teléfono

Centro NAFIN para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
Isabel la Católica No. 51
Col. Centro ,
C.P. 06000
México D.F.
Teléfonos: 5217322, 6282146, 6282147, 6282191 y 6282192

Dirección Regional Ciudad de México
Uruguay No. 58 Col Centro, C.P. 06008
México, D.F.
Teléfono: 6282177 y 6282092¹³

**9. INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
PLANTEL UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA
Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS (UPIICSA)
CENTRO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL (CEFE)**

A. OBJETIVO

Fomentar una nueva cultura empresarial orientada a elevar la competitividad de los individuos y de las empresas al establecer un vínculo real entre las instituciones educativas, el sector empresarial y la sociedad en general.

B. REQUISITOS

Para acceder a los Programa de Emprendedores y de Capacitación no es necesario ser alumno de esta Institución, ni contar con conocimientos de Administración o carreras afines

Para poder ingresar al Programa Adopte una Empresa es necesario que la organización se encuentre registrada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y estar en operación en el momento que se desee acceder. Además de lo anterior será requisito enviar solicitud de ingreso a la Coordinación General de CEFE para su evaluación.

C. SERVICIOS

La **UPIICSA** pone a disposición de la comunidad politécnica y del público en general los servicios de éste centro; así como los programas que en éste se manejan los cuales son:

- a) **Programa emprendedores.** Este programa mediante la aplicación de cursos de capacitación a estudiantes, empresarios y público en general promueve la eficiente creación de empresas.
Cabe mencionar que la capacitación impartida permite que cualquier persona pueda acceder a los mismos.
- b) **Programa de Capacitación.** Dentro de éste se imparten cursos al público en general como: Curso de Sensibilización, Administración, Empresa-Empresario, Fundamentos empresariales y Administración aplicada.
- c) **Programa Adopte una Empresa.** Este programa consiste que los estudiantes de cualquiera de las licenciaturas impartidas en UPIICSA a partir del segundo semestre de estudios, seleccionan una empresa del directorio creado por el CEFE a fin de llevar acabo en ella sus practicas escolares, contribuyendo así al fortalecimiento de la

empresa y del estudiante, dado que éste último puede ver reflejado su esfuerzo en el desarrollo de la empresa.

D. MECANISMOS DE OPERACIÓN

En el caso del programa de Emprendedores y Capacitación se deberá acudir a las instalaciones de UPIICSA en la Coordinación del Centro de Formación Empresarial (CEFE) para realizar la inscripción.

Programa de Adopte una Empresa. Se inicia el proceso de atención enviando, por parte del empresario una solicitud de ingreso al programa a la Coordinación General de CEFE para su evaluación. En caso de recibir una evaluación satisfactoria la empresa ingresa al directorio del CEFE permaneciendo en espera hasta ser seleccionada por alumnos de la Institución, los cuales realizarán practicas y estudios en la empresa durante su formación profesional y de acuerdo a su plan de estudios.

E. PRECIO Y/O FORMA DE PAGO

- a) *Programa de Emprendedores.* Se requerirá aportar la cantidad de \$300.00
- b) *Para el programa de Capacitación.* Se efectuará una aportación por cada tópico que se desee cursar siendo para cualquiera no mayor de \$50.00.
- c) *En el caso del Programa Adopte una Empresa,* el titular de la misma no pagará por el servicio prestado, sin embargo, los gastos de estudios y prácticas se cubrirán de la forma que fijen por acuerdo personal estudiante y el empresario.

F. LUGAR DE ATENCIÓN

Instituto Politécnico Nacional
Plantel Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA)
Centro de Formación Empresarial (CEFE)
Av. Té No. 950
Col. Granjas México
Delegación Iztacalco
C.P. 08400
México D.F.
Teléfono. 6-24-20-00 Ext. 70100¹⁴

**CAPITULO III
PROGRAMAS EN EL DISTRITO FEDERAL**

**10. UNIVERSIDAD ANÁHUAC
INSTITUTO DE DESARROLLO EMPRESARIAL
CARTA ECONÓMICA**

A. OBJETIVO

Vincular y mantener actualizadas en el ámbito económico-administrativo a empresas compradoras de bienes y servicios con proveedoras de los mismos mediante las actividades propias del mismo a fin de mejorar las oportunidades de negocio de las mismas.

B. REQUISITOS

Este programa esta dirigido al público en general no importando el tamaño de la empresa, el giro de la misma o características particulares del solicitante. Para acceder al programa únicamente es requisito suscribirse a la revista editada por la institución.

C. SERVICIOS

- a) *Publicación bimestral* de la revista "Carta Económica" conteniendo información relevante del ámbito empresarial tal como: proyecciones financieras, perspectivas y estudios de diferentes sectores industriales y análisis económicos.
- b) *Reuniones Trimestrales* con los suscriptores de la revista "Carta Económica". Estas reuniones permiten a los empresarios oferentes y demandantes de bienes y servicios obtener oportunidades de negocios.
- c) *Conferencias Trimestrales* con especialistas del ámbito económico-empresarial.
- d) *Actualizaciones mensuales* de la "Carta Económica". Consiste principalmente en enviar a los suscriptores actualizaciones en lo que a indicadores económicos se refiere.
- e) *Información a profundidad de temas* expuestos en la "Carta Económica". En este caso se presenta cuando el empresario interesado en un tópico en especial solicita a la revista que se amplie la información al respecto, la cual se hace llegar al empresario utilizando medios tales como el Fax o Internet.

D. MECANISMOS DE OPERACIÓN

Para acceder a los servicios antes mencionados en el punto anterior únicamente será necesario suscribirse a la revista "*Carta Económica*" del Instituto de Desarrollo Empresarial en la Universidad Anáhuac.

E. PRECIO Y/O FORMA DE PAGO

La suscripción a la Revista "*Carta Económica*" tiene un precio de \$ 8,500.00 anuales la incluye el derecho de recibir la revista bimestralmente, la actualización mensual, participación en las Conferencias y Reuniones Trimestrales así como recibir información profunda de temas seleccionados por el empresario vía fax o internet.

F. LUGAR DE ATENCIÓN.

Universidad Anáhuac
Instituto de Desarrollo Empresarial
Revista "*Carta Económica*"
Av. de las Torres No. 131
Colonia Olivar de los Padres
C.P. 01780
México D.F.
Teléfono. 6-27-02-10 Ext. 8270

11. INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO (ITAM). ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS ITAM (AEI)

A. OBJETIVO.

Apoyar y motivar a las empresas pequeñas y medianas a desarrollar y mejorar su operación mediante la generación de oportunidades y relaciones de negocios, actualización empresarial, consultas y orientación en aspectos legales y fiscales empresariales.

B. REQUISITOS

El acceso a los servicios antes mencionados es abierto al público en general.

Para acceder a los servicios ofrecidos únicamente se tendrá que hacer el pago de inscripción correspondiente a cada servicio.

C. SERVICIOS

Los servicios proporcionados por esta asociación son los siguientes:

- a) *Oportunidades y relaciones de negocios* en los siguientes rubros:
 - Sector Industrial. Vestido, alimentos, editorial, comunicación, transporte, construcción, entretenimiento.
 - Sector de Productos y Servicios. Comercialización y manufactura.
 - Servicios para el empresario. Consultoría, capacitación, asesoría, equipo y accesorios para las empresas.
 - Educación. Desarrollo empresarial, gestión y administración de negocios.
- b) *Programa de actualización empresarial* ofrece a los socios por medio de cursos capacitación, en 1996 se trata los siguientes rubros:
 - Nuevos conceptos para la administración: Cambio, calidad total y reingeniería.
 - Área Comercial, tutor de la empresa.
 - Casos de empresarios de éxito.
- c) *ASETEL*. Consulta y orientación general de aspectos legales y fiscales empresariales a través de un sistema de asesoría telefónica.
- d) *Relaciones con:*
 - Programas Entendedores en México, Estados Unidos y Canadá.
 - Cámaras: Concamín, Concanaco, Canacíntra, Coparmex, Cine.

- **Organismos públicos:** Secretarías de Estado, Bancomext, Nafin
 - **Proyectos empresariales:** Comisión de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria del Senado de la República.
- c) *Suscripción a la revista "Enlace Empresarial"* cuya una publicación bimestral y contenido es con relación a temas empresariales. Cabe mencionar que en ella pueden figurar anuncios publicitarios de las mismas empresas suscritas a la asociación.¹⁵

D. MECANISMOS DE OPERACIÓN

Para acceder a los servicios antes citados en primer término es necesario suscribirse a la asociación y dependiendo del problema específico que el se desee

E. PRECIO Y/O FORMA DE PAGO.

La cuota de inscripción anual a la Asociación de Empresarios del ITAM puede ser de dos formas:

- a) *Cuota individual que asciende a \$555.00*
- b) *Cuota empresarial \$910.00.*

Mediante éste pago los miembros tendrán acceso a los servicios generales de la Asociación de Empresarios, los cursos de capacitación tendrán un costo adicional, sin embargo serán cuotas preferenciales.

F. LUGAR DE ATENCIÓN.

Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM),
Asociación de empresarios ITAM (AET)
Río Hondo No. 1,
Col. Atizapan San Angel,
C.P. 01000
México D.F.
Teléfono 6-28-40-00
Extensión 3431.
Fax 55076-37
Servidor: acitam @ colossus.itam.rhmon.mx¹⁶

**12. INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE MONTERREY (ITESM)
ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS.
INCUBADORA VIRTUAL DE EMPRESAS**

A. OBJETIVO.

- a) Propiciar el desarrollo del espíritu emprendedor mediante el apoyo de tecnología interactivas.
- b) Apoyar la creación y desarrollo de empresas con un enfoque innovador.
- c) Promover la vinculación de instituciones a fines para el fomento del espíritu emprendedor.

B. REQUISITOS.

Para acceder al programa no es necesario ser estudiante o egresado del ITESM, tampoco se requiere tener conocimientos en alguna rama administrativa en específico ya que el servicio está dirigido al público en general.

C. SERVICIOS

La IVE (Incubadora Virtual de Empresas) apoya la creación y desarrollo de las empresas ofreciendo servicios de desarrollo mediante el uso de tecnología multimedia, internet, email, etc..

Los servicios que ofrece la IVE son los siguientes:

- a) Asesoría legal, financiera y de comercio exterior.
- b) Consultoría virtual.
- c) Financiamiento
- d) Capacitación
- e) Capacitación Virtual.
- f) Información.
- g) Gestión Tecnológica.
- h) Gestión Financiera.
- i) Elaboración de un Plan Negocios.

D. MECANISMOS DE OPERACIÓN

A través del acceso a la cuenta de internet destinada al programa IVE ofrecerá los servicios antes mencionados.

E. LUGAR DE ATENCIÓN

Instituto Tecnológico Superior de Monterrey (ITESM)

Asociación de Empresarios.

Incubadora Virtual de Empresas

Campus Ciudad de México

Calle del Puente No. 222

Col. Ejidos de Huipulco.

C.P. 14390

México D.F.

Teléfono. 6-73-10-00. Extensión 4482.

al 31138 @ campus.cem.itesm.mx

al 706296 @ campus.cem.itesm.mx¹⁷

**13.UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO(UNAM)
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN (FCA).
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (PAMYPE).**

A. OBJETIVO

Brindar un servicio oportuno y eficiente a los empresarios de la micro y pequeña empresas, a través de practicar un diagnóstico integral y otorgar asesoría y capacitación especializada y gratuita a través de los alumnos, profesores e investigadores de la Universidad Nacional Autónoma de México.

B. REQUISITOS

El servicio está dirigido a empresas del sector industrial con ubicación dentro del Distrito Federal consideradas como micro (1 a 15 trabajadores y ventas netas anuales hasta de \$ 900,000) y pequeñas (16 a 100 trabajadores y con ventas anuales netas hasta por \$6,000,000.)

C. SERVICIOS

Los servicios proporcionados ponen a disposición de los empresarios son los siguientes:

a) Diagnóstico a las empresas micro y pequeñas:

- Diagnóstico por área, abarcando sólo con profundidad determinadas áreas funcionales de la empresa (organización, recursos humanos, mercadotecnia, administración de la producción, fiscal, contabilidad y/o finanzas)
- Diagnóstico integral, abarcando con profundidad todas las áreas funcionales de la empresa.

b) Asesoría

Asesoría a las empresas micro y pequeñas en las áreas señaladas.- La asesoría se concreta a la dirección y consejería que se brinda después del diagnóstico, relativa a las alternativas de solución propuestas con el fin de implantar aquellas que resulten más viables y benéficas.

También se puede dar asesoría sobre cuestiones específicas que el propio empresario solicite sin necesidad de un diagnóstico profundo previo.

c) Capacitación.

- A los empresarios y/o a sus empleados en áreas derivado de las propuestas que se plantean como resultado del diagnóstico practicado, o bien de las asesorías a estas empresas.

- A las instituciones educativas que quieran vincularse o conocer más acerca de éste subsector de la economía.
- En casos excepcionales a grupos de empresarios siempre que competa al programa.
- Mediante cursos de capacitación, conferencias y seminarios a grupos de alumnos o instituciones educativas.
- Conferencias o seminarios a agrupaciones y participación de eventos organizados para el beneficio de la micro y pequeña empresa.

d) Estudios Sectoriales

Realizar estudios sectoriales de aspectos específicos empresariales, como resultado de diagnósticos practicados a empresas de un sector industrial y/o de investigaciones dirigidas.

e) Materiales Didácticos.

Para la capacitación a empresario, trabajadores, alumnos de la FCA y personal de trabajo del PAMYPE

D. MECANISMOS DE OPERACIÓN

El empresario deberá acudir a cualquiera de los tres centros de atención del programa, para solicitar el tipo de servicio que requiere la empresa, se le asignará un responsable .

De acuerdo al tipo de servicio solicitado se procederá a llevar a cabo recopilación de información, análisis y planteamiento de alternativas de acuerdo a la problemática presentada .

E. PRECIO Y/O FORMA DE PAGO

Este es absorbido por la institución y los prestadores del servicio en los casos de diagnóstico y capacitación .

Pero en el caso de la implantación de alternativas propuestas, estudios de mercado, elaboración de manuales, etc. se cobrarán los gastos de la elaboración de los mismos .

F. LUGAR DE ATENCIÓN

Facultad de Contaduría y Administración
Circuito exterior sin número Ciudad Universitaria
Edificio de Dirección primer piso cúbiculo 7
Teléfono 6228386

**CAPITULO III
PROGRAMAS EN EL DISTRITO FEDERAL**

División de Educación Continua
Facultad de Contaduría y Administración UNAM
Liverpool 66
Teléfono 5331617 al 19 Extensión 33

Canacintra
Av. San Antonio No. 256 Col. Ampliación Nápoles
Sexto piso, Teléfono 5633400 ¹⁸

14. CENTRO PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (CIT) (CENTRO DE VINCULACIÓN)

A. OBJETIVO

Mantener y fortalecer la participación de la UNAM en los procesos de innovación tecnológica a nivel nacional a través de la incorporación efectiva de nuevas tecnologías en el Sector Productivo, tratando de satisfacer necesidades específicas y así contribuir al desarrollo de la competitividad de las empresas mexicanas.

B. REQUISITOS

No existen restricciones por parte del organismo para prestar sus servicios, únicamente es necesario que el empresario asista a solicitar el mismo.

C. SERVICIOS

a) Servicios de administración tecnológica para proyectos de innovación. Enfocados a dar una orientación adecuada a proyectos para cubrir necesidades industriales.

- Información especializada, incluyendo investigaciones sobre el estado de arte de la tecnología, indicadores financieros y económicos, además de estudios de mercado.
- Asistencia en el manejo de procedimientos para solicitudes de patentes, marcas y derechos de autor.
- Identificación y vinculación con empresas interesadas en tecnología basándose en los contactos obtenidos en el sector industrial.
- Negociación y redacción de los contratos de transferencia de tecnología.
- Seguimiento de proyectos.
- Administración financiera.

b) Servicio de capacitación. ofrece cursos en temas como los siguientes:

- Diplomados en administración de la tecnología.
- Curso iberoamericano de vinculación Universidad-Industria.
- Curso sobre creación de empresas de base tecnológica.
- Cursos de estudios de factibilidad en la administración tecnológica

c) Servicio de consultoría. Destinados a apoyar el aumento de la competitividad en las empresas y el control de las funciones tecnológicas de organismos públicos y privados entre los que podemos mencionar:

- Asesoría en la planeación estratégica y tecnológica
- Estudios sobre instrumentos de política científica y tecnológica

CAPITULO III PROGRAMAS EN EL DISTRITO FEDERAL

- Evaluación y selección de alternativas tecnológicas
- Determinación del precio de la tecnología
- Negociación en la compra de tecnología
- Estudios de mercado y factibilidad de proyectos con variable técnica indefinida .
- Estrategias de propiedad industrial
- Diseños de centros de investigación
- Búsqueda y análisis de información técnica

D. MECANISMOS DE OPERACIÓN

En primera instancia, el empresario asiste al centro donde expone su problemática, o bien, ejecuta su consulta y si es requerido, el asesor realizará un diagnóstico para evaluar la situación de la empresa y dependiendo de los resultados se realizará un plan de trabajo para la canalización de la misma a un organismo que pueda brindar el servicio que se requiere.

E. PRECIO Y/O FORMA DE PAGO.

La consulta, el diagnóstico y la elaboración del plan de trabajo no implica ningún costo para el empresario, sin embargo, si del plan de trabajo se desprenden otros servicios no importando que sean dependientes del centro de vinculación o externos se cobrará el importe de los mismos.

Se tomará en cuenta para la cotización de los servicios el costo de instalaciones, materiales y personal ocupado.

F. LUGAR DE ATENCIÓN

Centro para la Innovación Tecnológica
Circuito de la Innovación científica
Ciudad Universitaria
C.P. 04510
México D.F.
Teléfonos 6225200 al 03
Fax 6225207 y 5509192

15. VENTANILLA ÚNICA DE GESTIÓN PARA LA INDUSTRIA (VUG).

A. OBJETIVOS.

Brindar a los particulares los servicios de orientación y gestoría de los trámites que requieren las diversas dependencias federales y estatales para la constitución y operación cotidiana de la industria.

B. REQUISITOS.

- a) *Se requiere ser persona física o moral.*
- b) Desarrollar una *actividad industrial*. Podrán acceder al servicio todas aquellas empresas que se encuentre clasificadas dentro de los parámetros que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial establece para las industrias Micro, Pequeña y Mediana que realicen actividades de transformación de acuerdo con la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

C. SERVICIOS.

Entre los principales trámites que se pueden realizar en la VUG están los siguientes:

- a) *Departamento del Distrito Federal*
- Constancia de zonificación de uso de suelo
 - Licencia de uso del suelo
 - Licencia única de construcción
 - Visto bueno de prevención de incendios
 - Visto bueno de seguridad y operación de inmuebles
 - Autorización de operación
 - Declaración de apertura
 - Licencia de anuncios
 - Cédula de Microindustria
 - Registro de descargas de aguas residuales
 - Informe preventivo de impacto ambiental
 - Evaluación del impacto ambiental
 - Constancia de uso del suelo, alineamiento y número oficial

**CAPITULO III
PROGRAMAS EN EL DISTRITO FEDERAL**

b) Secretaría de Hacienda y Crédito Público

- Solicitud de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.
- Apertura o cierre de establecimiento.
- Aumento o disminución de obligaciones fiscales.
- Cambio de denominación o razón social.
- Suspensión o reanudación de actividades.
- Cambio de domicilio fiscal.
- Aclaración por error u omisión del contribuyente.
- Aclaración por error de la autoridad.
- Servicio de Buzón Fiscal.

c) Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca.

- Licencia de funcionamiento.
- Inventario de emisiones a la atmósfera.
- Cédula de operación o verificación industrial.

d) Secretaría de Salud

- Licencia sanitaria
- Aviso de apertura de establecimiento
- Aviso de nuevas líneas de productos

e) Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

- Solicitud de permisos de importación y exportación
- Permiso de importación temporal para la exportación
- Registro de empresas altamente exportadoras (ALTEX)
- Certificados de origen

e) Secretaría de Relaciones Exteriores

- Permiso para la constitución de sociedades de responsabilidad limitada microindustria

f) Instituto Mexicano de Propiedad Industrial

- Registro y renovación de marca
- Registro y renovación de aviso comercial
- Patente de invención
- Registro de modelo de utilidad
- Registro de diseño industrial

g) Secretaría de Trabajo y Previsión Social

- Registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento
- Registro de las Comisiones Mixtas de Seguridad en los Centros de Trabajo
- Registro de plan y programas de capacitación y adiestramiento

h) Procuraduría Federal del Consumidor

- Manifestaciones de pago de derechos y certificado de verificación de instrumentos de medición

i) Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

- Manifestación estadística

D. MECANISMO DE OPERACIÓN

El empresario deberá acudir a los diversos centros de atención donde recibirá la orientación sobre la documentación necesaria que se requiere para cada uno de los trámites y recibir los formatos correspondientes .

Una vez obtenidos los formatos deberá hacer los pagos a los derechos de los permisos, licencias o registros correspondientes, en el caso de trámites del Departamento del Distrito Federal el pago se podrá realizar en la caja de Tesorería ubicada en el mismo centro .

E. PRECIO Y FORMA DE PAGO.

El servicio no tiene ningún precio, sin embargo los derechos, licencias o permisos que se tramitan en la VUG tienen diversas cuotas a pagar por el solicitante.

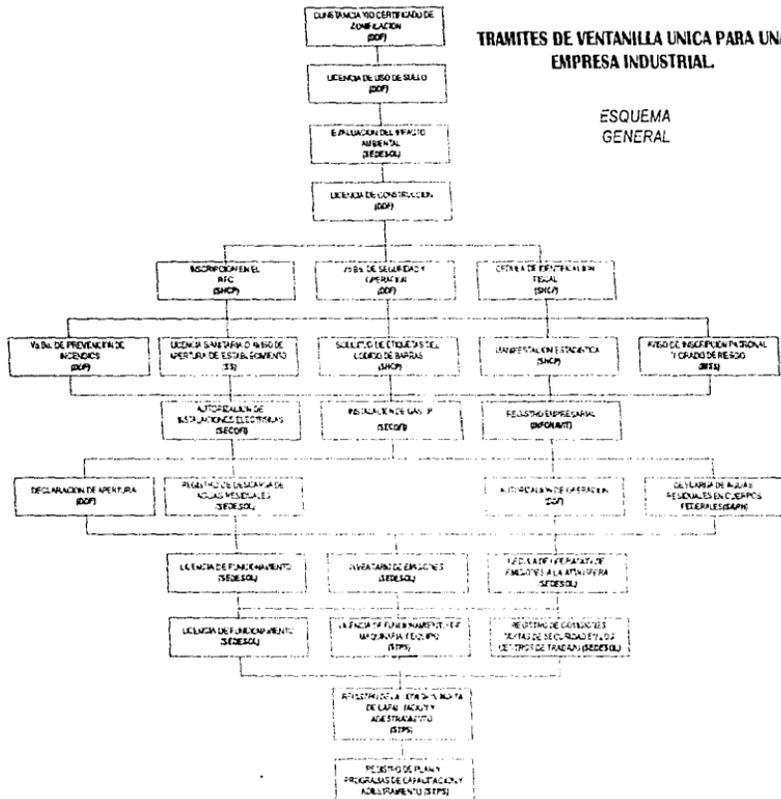
F. LUGAR DE ATENCIÓN.

Ventanillas para la industria
Canacintra
Av. San Antonio No. 256 Col. Ampliación Nápoles
Planta baja Teléfono 5633400 Ext. 301 y 303

Ventanillas generales
En cada una de las 16 delegaciones políticas del D.F. ¹⁹

TRAMITES DE VENTANILLA UNICA PARA UNA
EMPRESA INDUSTRIAL.

ESQUEMA
GENERAL



16. EVALUACION DE LOS SERVICIOS

A partir de la información obtenida de los programas y centros de gestión y apoyo a las Mypes se pudo obtener un panorama amplio de los servicios proporcionados a este sector en el área Metropolitana, con el fin de determinar cual de las organizaciones investigadas reúne las características y/o requisitos que permitieran desarrollar la investigación objeto de este estudio.

Por ello y para facilitar la comprensión de el análisis realizado, a continuación se muestran una síntesis de los aspectos relevantes de cada programa investigado.

PROGRAMA	OBJETIVO	SERVICIOS	REQUISITOS
Camara Nacional de la Industria de la Transformación (CANAC/INTIPA)	Representar los intereses, ser interlocutor y fomentar a la industria y así también fungir como órgano de consulta del Estado.	Muy diversos encaminados a cumplir los objetivos mencionados.	En la mayoría de los casos ser socio o afiliado a la camara.
Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial. (CRECE)	Brindar diagnóstico integral, acercar a la empresa con la consultoría y vincularlas con el financiamiento, así como, prestar servicios de orientación e información.	Información, búsqueda, capacitación, consultoría y orientación. Atención especializada. Diagnóstico integral en administración, finanzas, mercado, producción y recursos humanos.	Empresa micro, pequeña y mediana. No importa la rama. En alto riesgo. Mínimo de dos años de operación justificables.
Programa de Calidad Integral y Modernización (CIAM)	Apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa mediante programas de capacitación, calidad y productividad para mejorar su competitividad.	Información Industrial. Proyectos Integrales. Capacitación. Evaluación de impactos y resultados. Asistencia técnica. Consultoría.	Empresa micro, pequeña y mediana. No importa su actividad.
Programa Único de Financiamiento a la Modernización Industrial (PROMIN)	Otorgar financiamiento y simplificación de trámites para la obtención del mismo a fin de ayudar a la modernización y eficiencia de las MYPES.	Financiamiento a proyectos para modernización, desarrollo tecnológico, Infraestructura, mejoramiento ambiental, reestructuración de pasivos y cuasi-capital. Simplificación de trámites para la obtención del financiamiento.	Estar calificada como empresa micro, pequeña o mediana. Estar asociada a una integradora. Empresa dedicada a Ramo industrial, servicios (proveedora directa de industrias) o comercio (establecida en los Estados de mayor desarrollo relativo).

**CAPITULO III
PROGRAMAS EN EL DISTRITO FEDERAL**

PROGRAMA	OBJETIVO	SERVICIOS	REQUISITOS
Programa Industrial para el Desarrollo de Proveedores.	Apoyar el desarrollo de empresas micro, pequeñas y medianas proveedoras de grandes empresas.	Proporciona a micro y pequeñas empresas una red de información y asesoría que les permita acceso a un mercado estable y creciente, preservar e incrementar sus ventas, mejorar calidad y productividad.	Calificar como empresa micro, pequeña o mediana. Posibilidad de desarrollo como empresas proveedoras de grandes industrias.
Programa Extraordinario de Capital de Riesgo	Otorgar a empresas liquidez para su operación.	Otorgamiento de recursos económicos que se apliquen directamente a capital u activos.	Ser empresa manufacturera. Demuestren viabilidad. Contar con un consejo de administración. Tener amplia solvencia moral. Capacidad empresarial de los socios. Capital integrado preferentemente por mexicanos.
Programa Garantías de	Facilitar el acceso a recursos de largo plazo en la Banca Comercial a las empresas micro, pequeña y mediana.	Garantías sobre créditos en las modalidades: inmediata, automática y selectiva. Garantía de actuación. Garantía sobre Títulos de Crédito Bursátiles.	Generales: Deben ser proyectos viables y rentables. Preferencia para empresas de ramas prioritarias en la producción de bienes y servicios. Los créditos a garantizarse deben ser destinados a inversión de activos fijos y o capital de trabajo. Poseer amplia solvencia moral y crediticia.
Programa de Desarrollo Empresarial	Otorgar capacitación a los empresarios para lograr un desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa.	A través de una Red de Desarrollo Empresarial ofrece: Cursos de capacitación, material didáctico y asistencia técnica.	Cursos y asistencia técnica. Ser propietario de una micro pequeña empresa y hacer el pago correspondiente por el servicio. Material didáctico. Pagar el mismo.
Centro de Formación Empresarial. (CEFE)	Elevar la competitividad de las empresas mediante una vinculación de las instituciones educativas, el sector empresarial y la sociedad en general.	Programa Emprendedores. Programa de Capacitación de Empresa. Adopte una Empresa.	Generales: Solicitud de ingreso al CEFE, no importa en tamaño de la empresa o contar con conocimientos en Admon. Específicos para el Programa adopte una Empresa. La empresa debe tener registro ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y permanecer en operación al momento de acceder al CEFE.

**CAPITULO III
PROGRAMAS EN EL DISTRITO FEDERAL**

PROGRAMA	OBJETIVO	SERVICIOS	REQUISITOS
Instituto de Desarrollo Empresarial Carta Económica.	Vincular a compradores y proveedoras de , así como mantenerlas actualizadas en el ámbito económico administrativo para mejorar sus oportunidades de negocios.	Publicación de la revista "Carta Económica" Vinculación de empresarios oferentes y demandantes de bienes y servicios. Conferencias. Actualizaciones al respecto de indicadores económicos. Información a profundidad de temas expuestos en la revista "Carta Económica".	No existen restricciones en cuanto al tamaño de la empresa. El único requisito es cubrir con los trámites de suscripción a la revista "Carta Económica".
Asociación de Empresarios ITAM (AET)	Apoyar y motivar a las empresas mediante oportunidades y relaciones de negocios, actualizaciones, consultas y orientación	Oportunidades y relaciones de negocios. Actualización empresarial. Servicio de consulta en aspectos legales y fiscales empresariales. Directorio y relaciones con Programas Emprendedores en México, Estados Unidos y Canadá, cámaras, organismos públicos y proyectos empresariales. Suscripción a la revista "Enlace Empresarial".	Dirigido al público en general, el único requisito a cubrir es el pago correspondiente al servicio que se desea recibir.
Asociación de Empresarios Incubador Virtual de Empresas (IVE)	Apoyar la creación y desarrollo de empresas con enfoque innovador.	Asesoría legal, financiera y de comercio exterior. Consultoría virtual. Financiamientos. Capacitación. Capacitación virtual. Información. Gestión Tecnológica. Gestión Financiera. Elaboración de Plan de Negocios.	El servicio está dirigido al público en general, pero es necesario que se tenga una cuenta en internet.
Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. (PAMYPE)	Brindar diagnóstico, asesoría y capacitación administrativa y contable a las empresas micro y pequeñas.	Diagnóstico integral. Asesoría. Capacitación. Estudios Sectoriales. Generación de materiales didácticos.	Encontrarse dentro de la clarificación de micro y pequeña empresa. Ser empresa de transformación (industrial). Estar ubicada dentro del Distrito Federal.
Centro de Innovación Tecnológica. (CIT)	Incorporar de manera efectiva nuevas tecnologías al sector productivo para el desarrollo de la competitividad del mismo.	Admon. tecnológica para proyectos de innovación (orientación para cubrir necesidades industriales). Capacitación (tecnología). Consultoría (aumentar competitividad).	No existen restricciones de acceso.

**CAPITULO III
PROGRAMAS EN EL DISTRITO FEDERAL.**

PROGRAMA	OBJETIVO	SERVICIOS	REQUISITOS
Ventanilla Única de Gestión de Trámites para la Industria (IUG)	Brindar un servicio de orientación y simplificación de gestoría de trámites.	Orientación y gestoría de trámites ante diversas dependencias federales y estatales para la: Constitución y operación	Ser persona física o moral, Desempeñar actividad industrial. Encontrarse dentro de la clasificación de micro, pequeña o mediana empresa según los parámetros fijados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)

A partir del análisis realizado se observó que la mayoría de los programas de apoyo y gestión para la micro y pequeña empresa ofrecen principalmente los siguientes servicios:

- a) *Información general*
- b) *Financiamiento*
- c) *Simplificación de trámites y gestoría*
- d) *Asistencia técnica*
- e) *Capacitación*
- f) *Asesoría y consultoría*
- g) *Relaciones comerciales y oportunidades de negocios*
- h) *Publicaciones y materiales didácticos.*

Si bien es cierto que todos estos en un momento dado pueden ser de gran beneficio para las empresas, el impacto que tales servicios puedan ejercer en las empresas dependerá de que la aplicación de los mismos se efectúe en el momento y bajo las circunstancias adecuadas, es decir la empresa acceda a ellos con certidumbre de su problemática y conocimiento del servicio requerido por ella.

El CRECE, CIT, PRODEM, CIMO y PAMYPE brindan la posibilidad al usuario de determinar la problemática real de la empresa y de este principio el servicio. Sin embargo en el caso del CRECE este únicamente brinda sus servicios a empresas en alto riesgo, por lo tanto los organismos que solicitan el servicio se ven limitados a acceder a la asistencia proporcionada, si bien es cierto que programas como CIT y CIMO brindan un análisis preliminar de la situación de la empresa que ayuda a detectar las problemáticas existentes, este es muy general y en la gran mayoría de los casos resulta insuficiente para dar una solución a los requerimientos de la empresa.

Por lo anterior y considerando que el PAMYPE ayuda a detectar las problemáticas antes mencionadas y que permite encontrar alternativas de solución a las mismas, por medio de un servicio administrativo y contable dirigido a todas las empresas micro y pequeñas industriales ubicadas en el Distrito Federal no importando la gravedad o naturaleza de su problemática, consideramos que era el más adecuado para realizar la investigación de campo por las siguientes consideraciones:

- Busca que las empresas industriales logren su sobrevivencia, desarrollo y consolidación, lo que permite todo aquel que tenga interés en mejorar su productividad y eficiencia no importando la gravedad de la situación actual tenga la posibilidad de ingresar al programa.
- Brinda diagnóstico empresarial que permite detectar las problemáticas empresariales, sus causas y efectos, así como las alternativas de solución.
- Centra su campo de acción en el ámbito administrativo y contable lo que permite determinar las necesidades reales de la empresa en todas sus áreas operativas.
- Permite la vinculación entre las escuelas de educación superior y la industria, ya que el servicio es proporcionado por egresados y estudiantes de las mismas de la Universidad Nacional Autónoma de México, la más prestigiada casa de estudios de nuestro país.
- Su área de acción se abarca únicamente el Distrito Federal lo que facilitaba la realización de la investigación de campo.
- El ser gratuito facilita el acceso de las empresas al mismo, ya que la investigación de las características y las problemáticas reveló que este era un punto importante a considerar por ellas para acceder a una capacitación o asistencia técnica.

¹EXCELSIOR, Ediciones Especiales. Convención Nacional de Industriales 1996. Canacindra, México, Noviembre 1996.

²CANACINTRA. Tarifas de Afiliación a Canacindra 1997. México, 1997.

³CANACINTRA. Folleto: Nuestra Visión: servir con calidad. México, 1997.

⁴CRECE. Folleto: "Crece tu negocio". México, 1997.

⁵CEFRE. Folleto: Una nueva generación en la Atención Empresarial. México, 1997.

⁶Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CMO Folleto. Programa Cmo "Apoyo para el Mejoramiento de la Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, México 1996.

⁷NAFIN. Folleto suelto: Programa Único de Financiamiento a la Modernización Industrial, México 1996.

⁸NAFIN. Folleto: Apoyos a la Micro Pequeña y Mediana Empresa, México 1996.

⁹NAFIN. Folleto suelto: Programa Institucional para el Desarrollo de Procededores, México 1996.

¹⁰NAFIN. Folleto suelto: Programa Extraordinario de Capital de Riesgo, México 1996.

¹¹NAFIN. Folleto: Programa del Programa de Garantías, México 1996.

¹²NAFIN. Folleto: Programa de Desarrollo Empresarial, México 1996.

¹³NAFIN. Folleto: Apoyos a la Micro Pequeña y Mediana Empresa, México 1996.

¹⁴NAFIN. Folleto: Programa de Desarrollo Empresarial (PRODEME), México 1997.

¹⁵NAFIN. Temario: Nacional Financiera. Programa de Desarrollo Empresarial, México 1997.

¹⁶Instituto Politécnico Nacional. Folleto: Centro de Formación Empresarial, México 1996.

¹⁷IFAM. Asociación de Empresarios. Revista "Infacs Empresarial", Año I, Número 5, México, Agosto 1996.

¹⁸IFAM. Folleto: Asociación de Empresarios, México 1996.

¹⁹ITFESM. Asociación de Empresarios. Folleto: Incubadora Virtual de Empresas. "Un apoyo real para tu proyecto", México 1996.

²⁰PAMYPE ECA UNAM. Folleto: Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, México 1994.

²¹SECOFI. Folleto Ventamilla Única de Gestión para la Industria Pequeña y Mediana, México 1994 y también

CANACINTRA. Folleto Ventamilla Única para la Industria con sede en Canacindra, México 1996.

CAPITULO IV

PROGRAMA DE APOYO A LA
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Como se ha mencionado en anteriores ocasiones, para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación se requiere hacer un estudio del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PAMYPE), dado que éste reúne las características y requisitos suficientes en cuanto al mecanismo de atención, servicios ofrecidos a los empresarios, etc.; que resultan de nuestro interés.

Por lo anterior, se hace necesario analizar los aspectos relevantes que conforman al PAMYPE tales como: los antecedentes que dieron origen a este Programa, sus objetivos, políticas, funcionamiento, servicios y estructura orgánica a fin de obtener una visión detallada del mismo, que ayuden en el diseño de una nueva estructura administrativa que efectivamente cubra las expectativas y necesidades del sector empresarial de las MYPES (Micros y Pequeñas Empresas).

1. ANTECEDENTES

Este programa se sustenta en dos investigaciones efectuadas con el método de encuesta, tomando como universo las empresas que contempla el directorio del IMSS.

La primera investigación fue realizada por NAFIN (Nacional Financiera) en 1985 "Encuesta a la Industria Mediana y Pequeña abarcando una población de 27000 empresas manufactureras". De las cuales únicamente se aceptaron 20923 empresas con lo que se obtuvo un diagnóstico altamente confiable encontrando los siguientes problemas:

- Carencia de organización
- Obsolescencia Industrial
- Falta de integración y asociación
- Falta de capacitación de personal
- Problemas en la colocación de sus productos
- Escasez de recursos financieros
- Carencia de registros contables
- Falta de acceso ha financiamiento .

La segunda investigación titulada "La Industria por Escala Productiva " fue efectuada por SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial) en 1987, abarcando 37000 establecimientos manufactureros que representaban el 40 por ciento de la industria nacional. Un resumen de la problemática detectada en la Micro industria es el siguiente:

- Problemas para adquirir insumos por falta de poder adquisitivo .
- Altos costos de operación
- Mercado contraído falta de acceso crédito
- Falta de liquidez financiera

CAPITULO IV PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Con el fin de ratificar estos estudios en 1990. La Facultad de Contaduría y Administración de la Unam llevo a cabo un estudio a empresas micro y pequeñas del D.F.; la cual estuvo dirigida por la Dra. Araceli Jurado Arellano. De esta forma se corroboraron los resultados de los anteriores estudios y se encontraron factores adicionales tales como:

- Falta de estructura formal
- Falta de sistematización en sus operaciones
- Excesiva rotación de personal
- Falta de conocimiento real de su competencia
- Incorrecta fijación de los precios
- Falta de planeación metodológica de su producción
- Falta de medición y control de calidad
- Deficiencia en sus sistemas de compras
- Escasez o ausencia de registros contables
- Falta de control de ingresos y egresos
- Mezcla del patrimonio familiar con el de la empresa
- Costos determinados incorrectamente
- Precios que no cubren frecuentemente los costos totales
- Falta de conocimiento técnico para analizar sus estados financieros
- Falta de asesoría financiera, en el caso de contar con estados financieros, para tomar decisiones correctas y oportunas
- Excesiva regulación fiscal
- Desconocimiento de sus obligaciones fiscales y forma de cumplir con ellas
- Alto costo de asesores fiscales y falta de ética en el servicio que se brindan

El programa surgió como resultado de que su fundadora la Dra. Araceli Jurado Arellano, investigadora y catedrática de la FCA UNAM desarrolló el proyecto de investigación: *"Estrategias para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa de México"* en respuesta a la convocatoria emitida por la Dirección General de Apoyo al Personal Académico (DGAPA) en 1992, obteniendo el segundo lugar a nivel Universidad (UNAM), y el primero a nivel facultad (FCA). El apoyo económico por parte de DGAPA solo tuvo duración de un año.

El equipo que primeramente integró esta investigación se encontraba formado por profesores ampliamente reconocidos dentro de la FCA y alumnos de licenciatura y posgrado.

Inicialmente se llevo a cabo la labor del programa bajo un esquema de trabajo sectorial, es decir, se realizaron investigaciones por sectores económicos para conocer la situación que tenían las empresas en cada uno de estos lo cual se realizó a través de Diagnósticos Integrales.

Durante los años de 1992 y 1993 se diseñaron diferentes metodologías y modelos de diagnóstico y los cuales fueron aplicados a empresas para su prueba y corrección.

Al mismo tiempo se elaboraron diferentes cursos de capacitación para preparar a nuevos diagnosticadores. Estos cursos estaban dirigidos inicialmente a alumnos de la FCA; sin embargo, en la actualidad alumnos de otras facultades tienen acceso a este curso cuyo principal objetivo es que el alumno aprenda a diagnosticar y a proponer alternativas de solución a las empresas.

Con la experiencia adquirida en estas actividades se ha logrado una mejora constante en la metodología de diagnóstico y en la capacitación de los alumnos.

Cabe señalar que desde los orígenes del Programa se efectuaron diferentes viajes de investigación y participación con otras universidades tanto nacionales como extranjeras aumentando así el conocimiento en el sector.

Para proporcionar el servicio el programa creó un módulo de atención en la FCA, el cual en la actualidad hace las veces de oficina central. Y es hasta el año de 1994, cuando se abren formalmente otros dos centros de atención a empresas cuyas ubicaciones son las siguientes:

- División de Educación Continua (DEC) de la propia FCA, ubicado en la calle Liverpool 66 a partir del 11 de julio de 1994
- En las instalaciones de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) en el D.F. a partir del 11 de agosto de 1994.

En este momento se realizaron pláticas con Innovación Tecnológica, así como con la Facultad de Ingeniería y la de Arquitectura (todas ellas de la UNAM), a fin de realizar esfuerzos conjuntos para brindar una asesoría más completa.

Durante los años de 1994 a 1996 la dirección y coordinación del programa realizó esfuerzos para vincularse con organismos públicos y privados de promoción y apoyo a las Mypes con el propósito de brindar un servicio de mayor eficiencia a los empresarios.

Así mismo durante el año de 1996 como consecuencia del acuerdo entre Conacit, Canacinttra y la Unam para la creación de un Centro de Maestro de atención a micro, pequeña y mediana empresa; el programa creó una propuesta para la estructura organizacional de este centro la cual incluía un etapa de diagnóstico preliminar, diagnóstico integral y canalización de la empresa a otros organismos que pudieran brindar ayuda en áreas como tecnología, diseño, capacitación, financiamiento, etc. conectados al mismo.

CAPITULO IV
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Tal propuesta aunque de manera oficial no fue reconocido ni implantado de manera tática sirvió como fundamento para la creación del Centro interviniendo en esto otros organismos. Cabe señalar que en este estudio se retomarán algunos segmentos de esta propuesta ya que consideramos que representan una valiosa aportación.

Actualmente el programa ha brindado apoyo a Empresas Micro y Pequeñas en las diferentes vertientes de los servicios, incluyendo estudios sectoriales realizados a la industria mueblera, del calzado, del vestido, perfumera, de autopartes y maderera.

2. MISION

Vincular a profesores y estudiantes de la UNAM con propietarios de micro y pequeñas industrias, los cuales aplicarán lo mejor de sí, lo más actual del conocimiento, con estricta confiabilidad y discreción en el manejo de la información y ética en todas sus acciones, a fin de conocer la problemática de las empresas coadyuvando a su sobrevivencia, consolidación y desarrollo.

3. OBJETIVOS

Los objetivos que dirigen al programa son los siguientes :

A. GENERAL

Brindar un servicio oportuno y eficiente a los empresarios de la micro y pequeña empresas, a través de practicar un diagnóstico integral y otorgar asesoría y capacitación especializada y gratuita a través de los alumnos, profesores e investigadores de la Universidad Nacional Autónoma de México.

B. ESPECIFICOS

- a) Lograr en primer termino la sobre vivencia de las micro y pequeñas empresas; en segundo su consolidación y finalmente su desarrollo.
- b) Capacitar a los empresarios en las áreas de dirección empresarial.
- c) Extender el programa de vinculación universidad empresa a las demás universidades del país.
- d) Brindar capacitación y actualización continua al personal del programa.
 - Capacitar a alumnos de licenciatura, especialización y maestría de la UNAM en el método de Diagnóstico Integral y en la asesoría a micro y pequeñas empresas.
 - Orientar a la investigación en Micro y Pequeñas Empresas en la áreas de contabilidad y administración, así como la referente a los sectores económicos del país.
 - Generar material didáctico derivado de las actividades del Programa.
 - Difundir los logros alcanzados en las empresas atendidas por el Programa.
 - Vincular los servicios que otorga la UNAM para el desarrollo de la micro y pequeña empresa.
 - Vincular al universitario con el sector empresarial.¹

4. POLITICAS

A. Se atenderá sólo a empresas:

- Micro o pequeñas, de acuerdo con la clasificación que para tal efecto ha desarrollado la SECOFI (que no rebase de 100 trabajadores y ventas menores a \$ 9,000,000 anuales).
- Que pertenezcan al sector de la transformación.
- Que estén ubicadas en el Distrito Federal.
- Que tengan cuando menos un año de operaciones.
- Que su mercado sea predominantemente nacional.

B. La información de cada empresa será sólo conocida y accedida por el empresario, los analistas y asesores del Programa, por lo que su manejo es estrictamente confidencial.

C. El diagnóstico integral se llevará a cabo en sesiones de una hora, utilizando el método de entrevista, en las instalaciones del Programa, por miembros del mismo y previa cita.

D. El analista y la empresa deberán firmar de conformidad el programa de trabajo, señalando su alcance, con lo que asumen el compromiso de ejecutarlo habiéndolo aprobado con anterioridad el responsable del módulo o responsable de la atención empresarial.

E. La asesoría será proporcionada por estudiantes de la UNAM capacitados para desarrollar este trabajo y con la supervisión de profesores y especialistas que cuenten con estudios de posgrado.

F. Sólo se visitará a la empresa de ser necesario, tres ocasiones como máximo, para concluir el diagnóstico integral.

G. El servicio de diagnóstico integral es gratuito, pudiéndose aceptar donativos para la Facultad, deducibles de impuestos.

H. Las asesorías y/o cursos de capacitación se cobrarán de acuerdo a la capacidad de la empresa.

I. En cada módulo existirá un responsable de atención empresarial y un responsable de módulo, los cuales atenderán aclaraciones o sugerencias al Programa.

J. Al término del diagnóstico se le entregará al empresario un reporte escrito avalado por la Coordinación del Programa. Dicho reporte contendrá:

- La información recopilada
- Los problemas detectados
- Alternativas de solución

K. Al término del diagnóstico el empresario extenderá una carta dirigida al Coordinador del Programa, certificando la calidad de participación del diagnosticador y/o asesor externo.

L. Después de tres faltas del empresario a las citas programadas, se atenderá a la disponibilidad de atención de los diagnosticadores y/o especialistas, o dependiendo de la situación, se dará por cerrado el caso.

M. Toda empresa cuyo caso haya sido cerrado por falta de asistencia sin previa justificación en los términos de la política anterior, no volverá a ser atendida.

5. SERVICIOS

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

A. REALIZACION DE DIAGNOSTICOS INTEGRALES O PARCIALES

a) *Diagnóstico Integral.*

El Diagnóstico Integral se compone de las siguientes etapas:

- *Obtención de Información.* A través de entrevistas con guías estandarizadas, se obtiene información de las áreas de: Organización, Recursos Humanos, Mercadotecnia, Producción, Contabilidad, Fiscal y Finanzas; la cual se complementa con el cumplimiento de tareas por parte del empresario, lo cual tiene como finalidad que él conozca más acerca de su empresa y tenga elementos de decisión en las etapas subsiguientes.
- *Análisis de la Información y Detección de Problemas.* En esta etapa el analista, a través de los métodos de análisis, síntesis, deducción e inducción, y las técnicas adecuadas a cada área; interrelaciona la información recabada, delimita los problemas principales así como sus causas, para sentar las bases del diseño de alternativas.
- *Generación de Alternativas.* El Analista desarrolla alternativas de solución para los problemas detectados, las cuales son evaluadas en términos económicos, humanos y materiales. Señalando aquellos que requieren de una inmediata solución.
- *Presentación del Resultado de Diagnóstico.* Se entrega al empresario un Informe Final, que previamente ha sido autorizado por la Coordinación del Programa, se discuten las propuestas, para que el empresario decida cuál o cuáles de las propuestas le interesa implementar y se negocia la continuación del servicio en la fase de Asesoría para implementar la solución elegida por el empresario.

b) *Diagnóstico Parcial*

Este diagnóstico sigue la metodología del Diagnóstico Integral pero sólo en las áreas de interés del empresario.

c) *Asesoría y seguimiento*

Se brinda asesoría especializada para implementar las alternativas que se sugieren como resultado del Diagnóstico, en atención a las solicitudes específicas que realizan los empresarios. Las áreas de organización, mercadotecnia y finanzas han sido las más solicitadas.

CAPITULO IV PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Se le presenta un Plan de Trabajo con su respectivo presupuesto, si es aceptado, entonces procede la Asesoría, la cual es realizada por asesores internos y externos del Programa especialistas en el área.

Se brinda un seguimiento de la Implementación de Alternativas periódicamente durante un año, para conocer el impacto de las soluciones aplicadas, sea que se le hubiese asesorado al empresario en la implantación de estas, o bien, si el empresario por sí mismo las hubiese llevado a cabo.

d) Capacitación

La capacitación que brinda el Programa se divide en dos áreas:

- *Capacitación Administrativa-Contable*, Como resultado de las alternativas propuestas al empresario, a través de la División de Educación Continua de la Facultad.
- *Capacitación a Instituciones Educativas* que desean implementar el Sistema del Programa.

e) Estudios sectoriales.

La elaboración de estos estudios se limitan a los sectores más vulnerables de la economía o aquellos que mayoritariamente, están conformados por micro y pequeñas industrias, tales como: Calzado, cuero, textil, vestido, imprenta, juguete, alimentos, bebidas, mueblera y maderera.

f) Diseño de materiales didácticos.

Su contenido se deriva de la diversidad de información recopilada y analizada, de las empresas atendidas, así como de las cámaras, asociaciones patronales, y otras instituciones consultadas, los cuales tiene el objetivo de servir para la capacitación a empresarios, trabajadores, alumnos de la F.C.A. y personal de trabajo del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.

g) Difusión de los logros alcanzados en el Programa.

Consiste en dar a conocer al público en general los logros alcanzados por el programa, así como los conocimientos adquiridos, a fin de hacerlos de su utilidad. Esto a través de revistas o participaciones en foros y congresos.

6. APORTACIÓN EDUCATIVA

A. INVESTIGACIÓN

Este Programa de Apoyo representa diversas formas de promoción de investigación, mencionaremos algunas de ellas.

- a) Constituye una línea inagotable de investigación dentro de la Facultad, permitiendo contribuir en la elaboración de estudios multidisciplinarios, por sector, por área, por empresa.
- b) Desde el punto de vista metodológico, nos ha permitido, innovar y proponer un modelo original dentro de la investigación participativa o de campo, donde el diagnóstico integral ha sufrido una serie de evoluciones, tuvimos que probar el modelo, principalmente en lo relativo a la obtención de información, o recuperación, o recopilación de datos; por lo que uno de los logros, será el proponer a la comunidad un método de investigación propio para la contaduría y la administración.

B. DOCENCIA

Desde el punto de vista de la docencia, también hemos tenido que probar técnicas pedagógicas de educación activa, en la formación de los alumnos que brindan asesoría a las empresas; para ello, aplicamos el método de casos y juego de papeles (Roll Playing) o dramatización, donde hemos tenido que elaborar los casos y los guiones, derivados de las empresas atendidas. De este modo también hablamos de la creación de material didáctico. La aportación más importante ha sido encontrar, que el diagnóstico integral constituye en sí, un método de enseñanza-aprendizaje en la contaduría y la administración.

C. EXTENSIÓN UNIVERSITARIA.

Se proporcionó capacitación y entrenamiento a profesores de la FCA de San Luis Potosí, habiendo participado 24 profesores, contribuyendo de esta forma a la creación del Centro de Desarrollo Empresarial de la FCA de San Luis Potosí. Y se brindó capacitación a un grupo de 20 profesores en Torreón, de diversas Instituciones Educativas de la Región.²

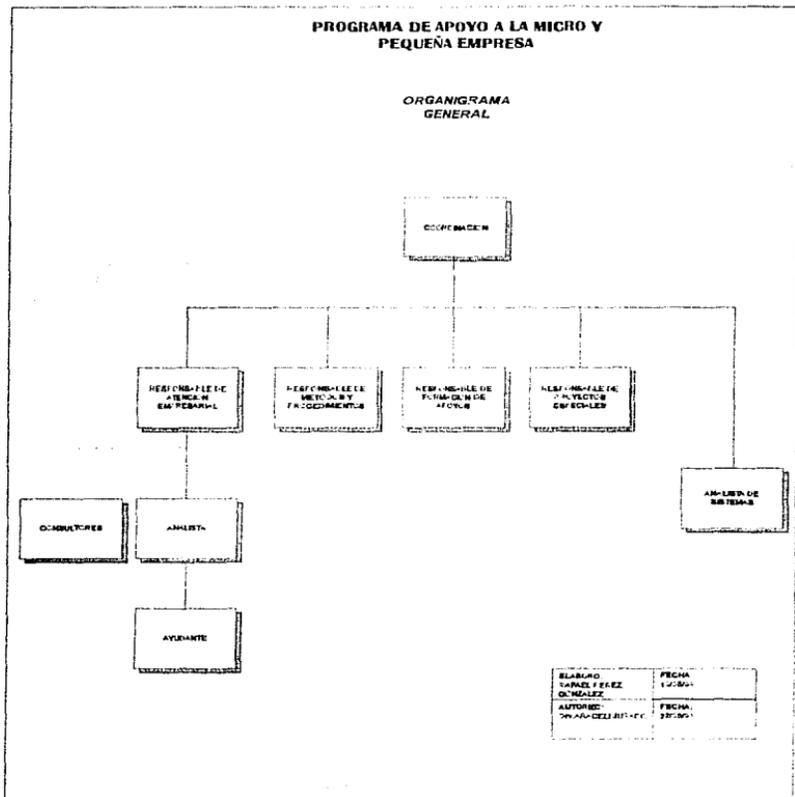
7. ESTRUCTURA ORGANICA

A continuación se presenta el organograma que esquematiza la estructura organizacional del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PAMYPE), a fin de tener una visión general de las áreas que lo conforman así como las relaciones jerárquicas que guardan las áreas.

**CAPITULO IV
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

**PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y
PEQUEÑA EMPRESA**

**ORGANIGRAMA
GENERAL**



ELABORADO POR: FERRAZ DOMALEZ	FECHA: / /
AUTORIDAD: DR. FRANCISCO J. BUSTAMANTE	FECHA: / /

8. DESCRIPCION DE PUESTOS

A. COORDINADOR

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:

JEFE INMEDIATO:

JEFE SUPERIOR:

SUBORDINADOS:

JORNADA:

ADSCRIPCION:

NIVEL DE INFLUENCIA:

RELACION INTERNA CON:

RELACION EXTERNA CON:

Coordinador

Jefe de la División de
Administración

Director de la Facultad

Responsable de Atención
Empresarial

Responsable de Métodos y
Procedimientos

Responsable de Formación de
Apoyo

Responsable de Proyectos
Especiales

Analista de Sistemas

De 9:00 a 14:00 y 16:00 a 20:00

Area de Servicios

Hasta el tercer nivel a su cargo

Jefe de la División de
Administración

Responsable de Atención
Empresarial

Responsable de Métodos y
Procedimientos

Responsable de Formación de
Apoyo

Responsable de Proyectos
Especiales

Analista de Sistemas

Secretarios de Estado

Cámaras Industriales

Instituciones Educativas

Empresarios

Organismos que ofrezcan
herramientas útiles para

brindar los servicios del Programa.

DESCRIPCION GENERICA

Planea, coordina y supervisa el funcionamiento del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, dirige estudios sectoriales, diseña capacitación externa según las políticas y procedimientos establecidos, difunde el Programa y tramita acuerdo interinstitucionales según las políticas y procedimientos establecidos, a fin de satisfacer las necesidades de los empresarios que acuden a los módulos de atención.

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:	Mayor de 27 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto
VALORES:	Eticos, profesionales e institucionales
	Integridad
	Honestidad
	Humildad
	Lealtad
	Sentido de responsabilidad
	Entrega
	Constancia
	Analitico, sintético e integrador

**CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS
DESEABLES**

Salud mental
Dinámico, creativo y disciplinado
Nivel de inteligencia superior
Alto nivel de autoestima
Alto nivel de calidad humana
Actitud positiva al pensar y actuar
Cortes, puntual y agradable
Alto nivel de liderazgo empresarial
Firme en la toma de decisiones
Responsabilidad familiar
Talento jovial

HABILIDADES:

En la comunicación verbal y escrita
Para transmitir y entender ideas
Para la orientación empresarial
Para trabajar según el proceso administrativo
Para resolver problemas
Para dirigir al personal

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONSECUTIVAS

- Planea las actividades
- Supervisa el cumplimiento de las labores de las áreas que integran la coordinación.
- Controla la atención que se brinda a los empresarios en los módulos.
- Atiende casos con alto grado de dificultad
- Aprueba y, en su caso, modifica los análisis realizados a empresas en los módulos, en ausencia del Responsable de Atención Empresarial.
- Genera un ambiente cordial y con enfoque de "calidad de servicio" dentro del Programa.
- Se mantiene actualizado en los acontecimientos nacionales e internacionales que afecten al sector empresarial mexicano de las micro y pequeñas empresas, así como también en los datos, programas y técnicas que puedan ser aplicables a estas empresas.
- Realiza o asiste a eventos para promover el Programa.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Determina criterios de diagnóstico y evaluación conjuntamente con el Responsable de Atención Empresarial
- Evalúa el desempeño de los responsables de cada área
- Autoriza la participación de asesores en los servicios de atención empresarial
- Canaliza al Responsable de Proyectos Especiales las propuestas o necesidades de investigación tanto de gran visión como para aquellas que ayuden a brindar un correcto servicio a los empresarios, así como las estadísticas generales de atención que son generadas en el Programa.
- Elabora y entrega reportes e informes mensuales de las actividades realizadas en el Programa al Jefe de la División de Administración de la FCA.
- Apoya la elaboración del programa operativo
- Elabora el presupuesto del Programa
- Autoriza cotizaciones por servicios prestados
- Vigila el correcto aprovechamiento de los recursos asignados al Programa.
- Aprueba la programación de juntas de capacitación y mejoramiento continuo.
- Autoriza y supervisa las reuniones de actualización según los cambios que se requieran.
- Promueve la vinculación del sector empresarial con el sector universitario.
- Autoriza los objetivos, métodos y procedimientos desarrollados por el Responsable de Métodos y Procedimientos.

OTRAS ACTIVIDADES

- Resuelve los problemas con alto grado de dificultad que se presenten en el Programa.
- Promueve los servicios de los módulos de atención empresarial
- Participa en la impartición de cursos de capacitación, conferencias y seminarios dirigidos a empresarios y/o estudiantes.

DEFINICION DE AUTORIDAD

- Dirige y controla que la prestación de servicios a los empresarios sea la correcta.
- Dirige y controla que la operación del programa en su conjunto sea eficiente.
- Dirige y controla la información que al exterior proporciona el programa.
- Dirige y controla las relaciones del personal del programa, fomentando la armonía.
- Dirige y controla la asignación de tareas y recursos a responsables de área y analista.

COMPLEJIDAD DE LA RELACION

Recaba información, la procesa, controla y transmite.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en Administración o Contaduría con estudios de maestría o doctorado concluidos, preferentemente en área complementaria

CONOCIMIENTOS:

Administración de Recursos Humanos

ESPECIALES

Análisis y solución de problemas empresariales de MYPES.

IDIOMAS:

Español al 100 por ciento

EXPERIENCIA:

Inglés a nivel traducción

2 años en dirección de personal

4 años en análisis y solución de problemas empresariales de MYPES

2 años en cualquier puesto administrativo dentro de la UNAM

CAPACITACION REQUERIDA:

Un mes en atención empresarial

Quince días en métodos y procedimientos

Quince días en proyectos especiales

INICIATIVA:

Se requiere de ella para resolver cualquier problema interno del Programa, así como problemas

REQUERIMIENTOS (Continúa)

CREATIVIDAD:

planteados por los empresarios

Para encontrar métodos, procedimientos y alternativas óptimas en la solución de problemas empresariales e internos del Programa

RESPONSABILIDAD:

Del eficiente funcionamiento del Programa en subconjunto

De brindar un eficiente y oportuno servicio a los empresarios que acudan al Programa

De todos los activos y recursos con que cuenta el Programa

De procurar siempre la armonía entre el personal del Programa

De la información que al exterior proporciona el Programa

ESFUERZO

Mental y de trabajo bajo presión

B. RESPONSABLE DE ATENCION EMPRESARIAL.

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Responsable de Atención Empresarial Coordinador
JEFE INMEDIATO:	Jefe de la División de Administración
JEFE SUPERIOR:	Analista Ayudante
SUBORDINADOS:	De 9:00 a 14:00 y 16:00 a 18:00 Area de Servicios Hasta el segundo nivel a su cargo
JORNADA:	Coordinador
ADSCRIPCION:	Analista
NIVEL DE INFLUENCIA:	Ayudante
RELACION INTERNA CON:	Responsable de Métodos y Procedimientos Responsable de Formación de Apoyos Responsable de Proyectos Especiales Analista de Sistemas Consultores Empresarios
RELACION EXTERNA CON:	Jefe de la División de Administración Organismos que ofrezcan herramientas útiles para brindar los servicios del Programa. Consultores

DESCRIPCION GENERICA

Supervisa y dirige los servicios de orientación, diagnóstico, canalización a otros subsistemas, apoyo y asesorías a los empresarios que acuden al Programa, verificando que la atención brindada a los mismos sea de alta calidad, según las políticas y procedimientos establecidos, dándoles seguimiento para verificar el grado de satisfacción del empresario, a fin de dar retroalimentación constructiva al Programa.

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONSECUTIVAS

- Coordina las actividades y distribuye las cargas de trabajo de los analistas y ayudantes
- Supervisa la atención a empresarios en los servicios de orientación, diagnóstico, canalización a otros subsistemas o programas, apoyo y asesorías a empresarios
- Colabora en la atención de los casos que tienen alto grado de dificultad o cuando la demanda de servicios así lo exija
- Vigila la correcta formación, manejo y control de los expedientes e información relativa a los empresarios.
- Vigila la correcta prestación del servicio que se brinda
- Vigila el oportuno seguimiento de los casos atendidos
- Asegura la consecución de la información que se requiere para atender correctamente a los empresarios
- Verifica que se lleven los registros adecuados de los servicios brindados y logros obtenidos durante el día
- Coordina la retroalimentación de casos atendidos y canalizados
- Verifica el nivel de satisfacción de los usuarios del Programa
- Establece las medidas correctivas necesarias para que el servicio brindado sea correcto y satisfactorio
- Asegura que los servicios al empresario se brinden cumpliendo las políticas y procedimientos establecidos para tal efecto
- Controla la canalización de empresarios a otros subsistemas
- Vigila la consecución y uso correcto de la información necesaria para realizar las funciones de atención empresarial.
- Canaliza las necesidades de capacitación de personal al Responsable de Métodos y Procedimientos, Formación de Apoyos.
- Contacta a los consultores externos que considere necesarios para la atención de casos con cierto grado de dificultad

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Elabora y entrega a la Coordinación reportes y estadísticas del trabajo realizado semanalmente
- Propone a la Coordinación estudios o investigaciones específicos (por rama o sector industrial) que contribuyan a mejorar los servicios del centro de atención
- Capacita e induce activamente a los analistas y ayudantes de primer ingreso
- Participa en cursos de capacitación que le actualicen para realizar sus funciones
- Se mantiene actualizado en los acontecimientos nacionales e internacionales que afecten al sector empresarial mexicano de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como también en los datos, programas y técnicas que puedan ser aplicables a las empresas que se atienden.

**CAPITULO IV
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

- Colabora con el Responsable de Métodos y Procedimientos en la actualización de los sistemas y procedimientos de atención a empresarios
- Revisa los reportes de los analistas y toma decisiones para mejorar el servicio
- Programa y realiza reuniones quincenales de capacitación con todos los miembros del programa.

OTRAS ACTIVIDADES

- Participa en la impartición de cursos de capacitación, conferencias y seminarios dirigidos a empresarios y/o estudiantes.
- Canaliza a la Coordinación las mejoras sugeridas a los criterios, políticas y procedimientos relacionados con la atención a empresarios
- Canaliza a la coordinación las necesidades de recursos materiales y humanos de su área
- Resuelve los conflictos que se presentan en su área de trabajo cuando compete a su nivel jerárquico
- Elabora cotizaciones por servicios prestados
- Colabora en la promoción de los servicios brindados por el Programa.
- Autoriza las ausencias del personal inmediato anterior a su cargo.

DEFINICION DE AUTORIDAD

- Dirige y controla la realización del análisis a las empresas.
- Dirige y controla el comportamiento del personal a su cargo dentro del programa.
- Controla la prestación del servicio de atención empresarial de acuerdo a las políticas del programa
- Decide sobre la no atención a una empresa cuando así lo amerite de acuerdo a las políticas de la empresa.

COMPLEJIDAD DE LA RELACION

Recibe información, la controla, procesa y transmite.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en Administración realizando estudios de posgrado, Ingeniería Industrial o Contaduría
Administración de Recursos Humanos

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Diagnóstico Integral
Análisis y solución de problemas empresariales de MYPES

IDIOMAS:

Español al 100%
Inglés a nivel traducción

REQUERIMIENTOS *(Continúa)*

EXPERIENCIA:	2 años en administración de personal
EXPERIENCIA	2 años en análisis y solución de problemas empresariales de MYPES 2 años en cualquier puesto administrativo dentro de la UNAM
CAPACITACION REQUERIDA:	Un mes en atención empresarial Una semana en métodos y procedimientos
INICIATIVA:	Para buscar soluciones a los problemas planteados por los empresarios Para aplicar procedimientos específicos según su criterio Para analizar y modificar si es necesario el trabajo del analista
CREATIVIDAD:	Para encontrar métodos, procedimientos y alternativas óptimas en la solución de problemas empresariales e internos de su área
RESPONSABILIDAD:	Del eficiente desempeño de analistas y ayudantes De brindar un eficiente y oportuno servicio a los empresarios que acudan al Programa De dirigir un análisis cuidadoso de las empresas a las que se presta servicio De que las opciones escogidas para la solución de problemas empresariales sean las adecuadas De crear un sistema de retroalimentación Empresario-Programa
ESFUERZO	Mental, de concentración y de trabajo bajo presión

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:	Mayor de 23 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto
VALORES:	Éticos, profesionales e institucionales
	Integridad
	Honestidad
	Humildad
	Lealtad
	Sentido de responsabilidad
	Entrega
	Constancia
CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DESEABLES	Análítico, sintético e integrador
CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DESEABLES	Salud mental
	Dinámico, creativo y disciplinado
	Nivel de inteligencia superior
	Alto nivel de autoestima
	Alto nivel de calidad humana
	Actitud positiva al pensar y actuar
	Cortes, puntual y agradable
	Alto nivel de liderazgo empresarial
	Firme en la toma de decisiones
	Resistencia a cualquier tipo de crisis
	Talento jovial
	Responsabilidad familiar
HABILIDADES:	En la comunicación verbal y escrita
	Para transmitir y entender ideas
	Para la orientación empresarial
	Para trabajar según el proceso administrativo
	Para dirigir al personal

C. RESPONSABLE DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Responsable de Métodos y Procedimientos
JEFE INMEDIATO:	Coordinador
JEFE SUPERIOR:	Jefe de la División de Administración
SUBORDINADOS:	Ninguno
JORNADA:	De 9:00 a 14:00 y 16:00 a 18:00
ADSCRIPCION:	Area de Servicios
NIVEL DE INFLUENCIA:	Ninguno directamente
RELACION INTERNA CON:	Coordinador Responsable de Formación de Apoyos Responsable de Atención Empresarial Responsable de Proyectos Especiales
RELACION EXTERNA CON:	Analista de Sistemas Jefe de la División de Administración Organismos que ofrezcan herramientas útiles para realizar su trabajo

DESCRIPCION GENERICA

Diseña, elabora, implanta y actualiza (con la colaboración de los módulos de atención y del Responsable de Formación de Apoyos), los manuales de organización, políticas y procedimientos del programa y lleva a cabo las funciones administrativas relativas al personal.

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONSECUTIVAS

- Mantiene, actualiza y diseña objetivos generales
- Mantiene, desarrolla, diseña, implanta, evalúa y actualiza organigramas, políticas, procedimientos, sistemas y manuales y guías de organización
- Simplifica procedimientos para hacerlos más expeditos
- Adecua los procedimientos a las características de la organización para su mayor funcionalidad.
- Diseña e implanta el sistema de evaluación del personal

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Determina estudios y necesidades de información para el programa y canaliza al Responsable del Proyecto Especial.
- Coordina en la actualización de los sistemas y procedimientos de atención a empresarios
- Define los criterios para la elaboración de los métodos y procedimientos
- Solicita a los módulos de atención sugerencias para la modificación de manuales, políticas y procedimientos.
- Evalúa las políticas y procedimientos establecidos, determinando si es necesario una actualización a estos.
- Elabora y entrega reportes quincenales de las actividades realizadas a la Coordinación

OTRAS ACTIVIDADES

- Comunica las modificaciones a los métodos establecidos, al personal del programa.
- Canaliza a la coordinación las sugerencias de mejora a las políticas y procedimientos de atención a los empresarios
- Participa en cursos de capacitación
- Colabora cuando se le solicite en la realización de asistencia a eventos tendientes a promover el Programa.

DEFINICION DE AUTORIDAD

- Dirige y controla los procedimientos, métodos, políticas y manuales internos del programa.
- Dirige y controla la revisión, actualización y mejora de los procedimientos, métodos, políticas y manuales internos del programa.

COMPLEJIDAD DE LA RELACION

- Recaba información, la procesa, controla y transmite.

CAPITULO IV
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en administración,
informática o contaduría

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Administración de recursos humanos,
materiales y financieros

Diseño e implantación de procesos,
métodos, políticas y procedimientos
en el área de servicios

Elaboración de manuales operativos y
de organización

IDIOMAS:

Español al 100%

EXPERIENCIA:

Inglés a nivel comprensión de lectura

2 años en administración de personal

2 años en diseño e implantación de
procesos, métodos, procedimientos

políticas en el área de servicios

1 año en cualquier puesto
administrativo dentro de la UNAM

CAPACITACION REQUERIDA:

Un mes en métodos y procedimientos

INICIATIVA:

Un mes en administración de personal
Para buscar soluciones a los
problemas operativos y de

organización internos del Programa

Para procurar la armonía en las
relaciones del personal del Programa

CREATIVIDAD:

Para encontrar métodos,
procedimientos y alternativas óptimas
en la solución de problemas internos
del Programa

RESPONSABILIDAD:

De que existen los procedimientos,
métodos, políticas y manuales
adecuados a las necesidades del
Programa

De revisar periódicamente y mejorar
en lo posible los procedimientos,
métodos, políticas y manuales del
Programa

De que las personas que pertenecen al
Programa sean las aptas para cada
puesto

ESFUERZO

Mental, de concentración y de trabajo
bajo presión

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:

Mayor de 23 años

SEXO:

Indistinto

ESTADO CIVIL:

Indistinto

VALORES:

Éticos, profesionales e

institucionales:

Integridad

Honestidad

Humildad

Lealtad

Sentido de responsabilidad

Entrega

Constancia

Analítico, sintético e integrador

**CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS
DESEABLES**

Salud mental

Dinámico, creativo y disciplinado

Nivel de inteligencia superior

Alto nivel de autoestima

Alto nivel de calidad humana

Actitud positiva al pensar y actuar

Cortes, puntual y agradable

Firme en la toma de decisiones

Resistencia a cualquier tipo de crisis

Talento jovial

Responsabilidad familiar

En la comunicación verbal y escrita

Para transmitir y entender ideas

Para la orientación empresarial

Para trabajar según el proceso administrativo

Para resolver problemas

HABILIDADES:

D. RESPONSABLE DE PROYECTOS ESPECIALES

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Responsable de Proyectos Especiales
JEFE INMEDIATO:	Coordinador
JEFE SUPERIOR:	Jefe de la División de Administración
SUBORDINADOS:	Ninguno
JORNADA:	De 9:00 a 14:00 y 16:00 a 18:00
ADSCRIPCION:	Area de Servicios
NIVEL DE INFLUENCIA:	Ninguno directamente
RELACION INTERNA CON:	Coordinador Responsable de Atención Empresarial Responsable de Formación de Apoyos Responsable de Métodos y Procedimientos
RELACION EXTERNA CON:	Analista de Sistemas Jefe de la División de Administración Organismos que ofrecen herramientas útiles para realizar su trabajo

DESCRIPCION GENERICA

Programa y realiza investigaciones particulares bajo la supervisión de la Coordinación que permitan obtener datos e información confiables sobre aspectos que permitan al Programa llevar a cabo sus funciones.

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONSECUTIVAS

- Obtiene de la Coordinación los requerimientos de información del Programa.
- Programa sus actividades para la obtención de la información requerida.
- Controla y registra el ingreso de documentos e información recopilada en la investigación.
- Recopila, analiza y sintetiza la información.
- Presenta a la Coordinación un informe previo del resultado de su investigación, para ser autorizado.
- Elabora diseños, protocolos y programas de investigación en MYPES.
- Dirige y ejecuta investigaciones sectoriales, por área y específicos.
- Lleva un control de las investigaciones realizadas.
- Participa en la elaboración de estadísticas del programa

**CAPITULO IV
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Presenta a la Coordinación un informe quincenal del avance de sus investigaciones.
- Actualiza el contenido de las investigaciones realizadas
- Adecua las técnicas y métodos de investigación que utiliza a los requerimientos de información

OTRAS ACTIVIDADES

- Participa en cursos de capacitación.
- Colabora en la determinación de necesidades de información del programa
- Determina y comunica a la Coordinación las necesidades de material y personal en su área
- Se mantiene actualizado sobre los avances en técnicas y métodos de investigación y procesamiento de información
- Participa en diversos eventos para obtener y/o brindar información acerca de las MYPES, tanto a nivel nacional como Internacional.

DEFINICION DE AUTORIDAD

- Dirige y controla la información resultado de las investigaciones del programa, así como la que este recibe.

COMPLEJIDAD DE LA RELACION

- Recaba información, la procesa, controla y transmite.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en administración, o contaduría y maestría o doctorado preferentemente en áreas complementaria.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

De metodología, técnicas de investigación y estadística.

IDIOMAS:

Manejo de PC y paquetería, manejo de redes e Internet

EXPERIENCIA:

Español al 100%

Inglés a nivel traducción
2 años en el campo de la investigación

1 año en trabajo con Micro y Pequeña Empresa

REQUERIMIENTOS (Continúa)

CAPACITACION REQUERIDA:

Un mes en diagnóstico integral
Una semana en funcionamiento
general del Programa

INICIATIVA:

Para determinar las necesidades de
información del Programa
Para procurarse de las fuentes de
información necesarias para
cumplir su trabajo, para el diseño
de protocolos

CREATIVIDAD:

Para encontrar necesidades de
investigación, aplicación de
metodologías y recolección de
información.

RESPONSABILIDAD:

De que la información que genera
el
Programa este adecuadamente
controlada y clasificada

De presentar adecuada y
oportuna los informes que le
sean requeridos de las
investigaciones que realiza
Mental, de organización de
concentración y de trabajo bajo
presión

ESFUERZO

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:

Mayor de 27 años

SEXO:

Indistinto

ESTADO CIVIL:

Indistinto

VALORES:

Eéticos, profesionales e institucionales
Integridad
Honestidad
Humildad
Lealtad
Sentido de responsabilidad
Entrega
Constancia

PERFIL DEL PUESTO

CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS
DESEABLES

Analitico, sintético e integrador

Salud mental

Dinámico, creativo y disciplinado

Nivel de inteligencia superior

Alto nivel de autoestima

Alto nivel de calidad humana

Actitud positiva al pensar y actuar

Cortes, puntual y agradable

Firme en la toma de decisiones

Resistencia a cualquier tipo de crisis

Talento jovial

Responsabilidad familiar

En la comunicación verbal y escrita

Para transmitir y entender ideas

Para la orientación empresarial

Para trabajar según el proceso

administrativo y la metodología de

investigación

Para resolver problemas

HABILIDADES:

E. ANALISTA

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:

JEFE INMEDIATO:

JEFE SUPERIOR:

SUBORDINADOS:

JORNADA:

ADSCRIPCION:

NIVEL DE INFLUENCIA:

RELACION INTERNA CON:

Analista

Responsable Atención E.

Coordinador

Ayudante

De 9:00 a 14:00 y 16:00 a 18:00

Arca de Servicios

Hasta el primer nivel a su cargo

Responsable de Atención

Empresarial

Ayudante

Consultores

Analista de Sistemas

Coordinador

Empresarios

Organismos que ofrezcan

herramientas útiles para brindar

los servicios del Programa

RELACION EXTERNA CON:

DESCRIPCION GENERICA

Controla las actividades del módulo de atención y programa y realiza diagnósticos integrales y asesorías a las empresas que solicitan el servicio para generar alternativas de solución, viables y evaluadas, con el fin de ayudar a las empresas de manera oportuna para sobrevivir, consolidarse y/o desarrollarse, siguiendo la metodología y las políticas establecidas.

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONSECUTIVAS

- Atiende a los empresarios que acuden a los módulos
- Realiza un análisis preliminar de la situación de la empresa a atender, entrevistando a los empresarios o a sus empleados para recabar la información adecuada que permita realizar un análisis integral (El análisis integral abarca las siguientes áreas: a) Antecedentes, b) Mercadotecnia, c) Organización, d) Recursos Humanos, e) Administración de la producción, f) Contabilidad, g) Fiscal y h) Finanzas).
- Analiza la información recopilada y detecta la problemática integral de cada caso y sus causas
- Supervisa el seguimiento de los casos atendidos.
- Supervisa el trabajo de los ayudantes.
- Lleva el control de asistencia y horas de los ayudantes.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Realiza informes y estadísticas y está al tanto del seguimiento a los casos canalizados a otros programas, evaluando el grado de satisfacción del empresario.
- Se mantiene actualizado en los acontecimientos nacionales e internacionales que afecten al sector empresarial mexicano de las micro y pequeñas empresas, así como también en los datos, programas y técnicas que puedan ser aplicables a las empresas que se atienden.
- Elabora reportes de trabajo semanalmente
- Actualiza expedientes documentales
- Participa en las reuniones quincenales convocadas por el Responsable de Atención Empresarial.

OTRAS ACTIVIDADES

- Participa en cursos de capacitación
- Comenta con su jefe las necesidades de información y material o equipo auxiliar para llevar a cabo su actividad
- Autorizando cuando sea necesario las ausencias de los integrantes del módulo a su cargo.
- Captura datos
- Imprime archivos

DEFINICION DE AUTORIDAD

- Dirige y controla al personal a su cargo (ayudantes)
- Establece las medidas correctivas adecuadas para el correcto desempeño de sus subordinados, con aprobación y apoyo de su superior jerárquico.

COMPLEJIDAD DE LA RELACION

- Recaba información, la procesa y transmite.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD:

Octavo semestre de la Licenciatura en administración, informática, ingeniería industrial o contaduría
Diagnóstico integral

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Análisis y solución de problemas empresariales de MYPES
Manejo de PC y paquetería de procesador de palabras y hoja de cálculo

IDIOMAS:

Español al 100%
Inglés a nivel comprensión de lectura

EXPERIENCIA:

1 año en el análisis y solución de problemas empresariales MYPES

CAPACITACION REQUERIDA:

Dos meses de curso de capacitación de atención a MYPES

INICIATIVA:

Una semana en el funcionamiento general del Programa

INICIATIVA

Para buscar soluciones a los problemas planteados por empresarios que acuden al Programa

CREATIVIDAD:

Para analizar, dirigir y corregir en caso necesario el trabajo del ayudante

RESPONSABILIDAD:

Para encontrar soluciones óptimas a los problemas planteados por los empresarios

ESFUERZO

De realizar un análisis minucioso de la empresa a la que prestará el servicio

De plantear y evaluar alternativas para la solución de un problema y de proponer la mejor alternativa

De buscar las fuentes de información adecuadas para la prestación del servicio

De concentración, análisis mental, y de trabajo bajo presión

**CAPITULO IV
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:	Mayor de 20 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto
VALORES:	Éticos, profesionales, institucionales Integridad Honestidad Humildad Lealtad Sentido de responsabilidad Entrega Constancia
VALORES:	Analítico, sintético e integrador
CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DESEABLES	Salud mental Dinámico, creativo y disciplinado Nivel de inteligencia superior Alto nivel de autoestima Alto nivel de calidad humana Actitud positiva al pensar y actuar Cortes, puntual y agradable Alto nivel de liderazgo empresarial Firme en la toma de decisiones Resistencia a cualquier tipo de crisis Talento jovial Responsabilidad familiar En la comunicación verbal y escrita Para transmitir y entender ideas Para la orientación empresarial Para trabajar según el proceso administrativo Para resolver problemas Para dirigir al personal
HABILIDADES:	

F. AYUDANTE

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:

JEFE INMEDIATO:

JEFE SUPERIOR:

SUBORDINADOS:

JORNADA:

ADSCRIPCION:

NIVEL DE INFLUENCIA:

RELACION INTERNA CON:

RELACION EXTERNA CON:

Ayudante

Analista

Responsable de Atención

Empresarial

Ninguno

De 9:00 a 14:00 y 16:00 a 18:00

Area de Servicios

Ninguno

Responsable de Atención

Empresarial

Analista

Consultores

Coordinador

Empresarios

Organismos que ofrezcan

herramientas utiles para brindar

los servicios del Programa

DESCRIPCION GENERICA

Auxilia en el control de recepción de solicitudes de atención, en la programación de citas con empresarios, en la solicitud de información para su análisis, en la elaboración de análisis integrales y en la determinación de la problemática específica del caso proponiendo alternativas de solución.

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONSECUTIVAS

- Recibe solicitudes de atención
- Programa citas
- Orienta e introduce a los empresarios al Programa de Atención a la Micro y Pequeña Empresa de forma general
- Toma los datos descriptivos de la empresa
- Colabora en la realización de las entrevistas guiadas para obtener la información que permita determinar la problemática de los casos.
- Colabora en el análisis de la información
- Comenta los problemas detectados con el analista
- Comenta con el empresario y el analista las estrategias y alternativas de solución
- Efectúa seguimiento y registra la evaluación de las empresas
- Colabora en la formación de expedientes

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Se mantiene actualizado en los acontecimientos nacionales e internacionales que afecten al sector empresarial mexicano de las micro y pequeñas empresas, así como también en los datos, programas y técnicas que puedan ser aplicables a las empresas que se atienden.
- Captura datos
- Imprime archivos
- Colabora en la elaboración reportes de trabajo semanales
- Actualiza expedientes documentales

OTRAS ACTIVIDADES

- Participa en cursos de capacitación
- Comenta con el analista las necesidades de información y material o equipo auxiliar para llevar a cabo su actividad

DEFINICION DE AUTORIDAD

- Realiza su trabajo según las políticas y procedimientos establecidos

COMPLEJIDAD DE LA RELACION

- Recaba información, la procesa y transmite

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD:

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

IDIOMAS:

EXPERIENCIA:

CAPACITACION REQUERIDA:

INICIATIVA:

CREATIVIDAD:

Sexto semestre de la Licenciatura en administración, contaduría o afín
Manejo de PC y paquetería de procesador de palabras y hoja de cálculo
Español al 100%
Inglés a nivel comprensión de lectura
Ninguna
Dos meses de curso de capacitación de atención a MYPES
Una semana en el funcionamiento general del Programa
Para aplicar procedimientos específicos según su criterio
Para encontrar mejores formas de realizar su trabajo

REQUERIMIENTOS (continua)

RESPONSABILIDAD:

De colaborar para realizar un análisis minucioso de la empresa a la que prestará el servicio

De ayudar a plantear soluciones alternativas para la solución de un problema y de proponer la mejor alternativa

De buscar las fuentes de información adecuadas para la prestación del servicio

De recopilar toda la información necesaria para resolver problemas específicos

ESFUERZO

De concentración, análisis mental, y de trabajo bajo presión

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:

Mayor de 19 años

SEXO:

Indistinto

ESTADO CIVIL:

Indistinto

VALORES:

Éticos, profesionales e institucionales

Integridad

Honestidad

Humildad

Lealtad

Sentido de responsabilidad

Entrega

Constancia

Analítico, sintético e integrador

CARACTERÍSTICAS

PSICOLOGICAS

Salud mental

DESEABLES

Dinámico, creativo y disciplinado

Nivel de inteligencia superior

Alto nivel de autoestima

Alto nivel de calidad humana

Actitud positiva al pensar y actuar

Cortes, puntual y agradable

Talento jovial

HABILIDADES:

En la comunicación verbal y escrita

Para transmitir y entender ideas

Para la orientación empresarial

Para trabajar según el proceso administrativo

G. ANALISTA DE SISTEMAS

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:

Analista de Sistemas

JEFE INMEDIATO:

Coordinador

JEFE SUPERIOR:

Jefe de la División de Administración

SUBORDINADOS:

Ninguno

JORNADA:

De 9:00 a 14:00 y 16:00 a 18:00

ADSCRIPCION:

Area de Servicios

NIVEL DE INFLUENCIA:

Ninguno

RELACION INTERNA CON:

Responsable de Atención Empresarial
Responsable de Métodos y Procedimientos
Responsable de Proyectos Especiales
Coordinador

RELACION EXTERNA CON:

Organismos que ofrezcan herramientas útil
realizar su trabajo
CIFCA

DESCRIPCION GENERICA

Desarrolla, implanta y mantiene los sistemas de información computarizados del Programa

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONSECUTIVAS

- Crea y mantiene actualizadas las bases de datos del personal del Programa y de los empresarios que han acudido a los módulos de atención.
- Ayuda en el procesamiento de información para la elaboración de estadísticas y reportes generados por el Programa.
- Detecta las necesidades de Software y Hardware que permita el eficiente funcionamiento del programa y las comunica a la Coordinación
- Desarrolla programas que permitan optimizar el procesamiento de datos del Programa.
- Obtiene datos de la RED que permitan brindar información relacionada con las actividades de atención empresarial y proyectos especiales.
- Auxilia en los trabajos de investigación, captura y diseño.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Participa en la elaboración e implantación de los sistemas y procedimientos del Programa.
- Elabora y entrega reportes quincenales de las actividades realizadas a la Coordinación.
- Realiza la depuración de la información de los archivos del Programa.
- Revisa el correcto funcionamiento del equipo de cómputo del Programa y, en su caso, determina y comunica a la Coordinación las necesidades de reparación, actualización o reemplazo.
- Elabora y controla los respaldos de los archivos importantes del Programa.

OTRAS ACTIVIDADES

- Propone mejoras a los sistemas y procedimientos del Programa.
- Determina y comunica a la Coordinación las necesidades materiales y de personal para realizar sus actividades.
- Participa en la impartición de cursos de capacitación, conferencias, seminarios, etc. dirigidos a empresarios o universitarios.
- Asesora al personal del Programa en la utilización de programas y paquetes de computación.
- Se mantiene actualizado sobre los avances en materia de sistemas computarizados que puedan ser aplicables al Programa.

DEFINICION DE AUTORIDAD

Controla el software y hardware propiedad del programa, así como sus requerimientos.

COMPLEJIDAD DE LA RELACION

Recaba información, la procesa, controla, transmite y diseña .

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD:

Sexto semestre de la Licenciatura en informática o área afín

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

En análisis y diseño de sistemas y programas.

Manejo de PC y otros plataformas de cómputo, software y hardware

Manejo de redes e Internet

IDIOMAS:

Español al 100%

Inglés a nivel de traducción

CAPITULO IV
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

REQUERIMIENTOS *(continúa)*

EXPERIENCIA:	6 meses en el manejo y diseño de sistemas, paquetes y programas de cómputo.
CAPACITACION REQUERIDA:	Dos meses en diagnóstico integral Una semana en el funcionamiento del Programa
INICIATIVA:	Para buscar mejores alternativas de procesamiento de datos del Programa Para permanecer actualizado de los adelantos de su área
CREATIVIDAD:	Para diseñar soluciones óptimas a las necesidades de información y su procesamiento del Programa
RESPONSABILIDAD:	De la confidencialidad de la información que maneja
RESPONSABILIDAD	Del diseño de sistemas y programas por computadora que eficiente el funcionamiento del Programa Del mantenimiento preventivo del equipo de cómputo del Programa De la correcta depuración de los archivos del Programa De la creación, operación y mantenimiento de la base de datos.
ESFUERZO	De concentración, organización, análisis mental, y de trabajo bajo presión

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:	Mayor de 19 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto
VALORES:	Eticos, profesionales e institucionales
	Integridad
	Honestidad
	Humildad
	Lealtad
	Sentido de responsabilidad
	Entrega
	Constancia
	Analitico, sintético e integrador
	Salud mental
	Dinámico, creativo y disciplinado
	Nivel de inteligencia superior
	Alto nivel de autoestima
	Alto nivel de calidad humana
	Actitud positiva al pensar y actuar
	Cortes, puntual y agradable
	Firme en la toma de decisiones
	Resistencia a cualquier tipo de crisis
	Talento jovial
	Responsabilidad familiar
	En la comunicación verbal y escrita
	Para transmitir y entender ideas
	Para la orientación empresarial
	Para trabajar según el proceso administrativo
	Para resolver problemas

CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DESEABLES

HABILIDADES:

¹ PAMYPE, FCA, UNAM. Documento, Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (Fundamentos del programa y problemática de la Mype en México). México 1993

PAMYPE, FCA, UNAM. Manual de Organización del PAMYPE (Antecedentes, objetivos) México 1996.

²PAMYPE, FCA, UNAM. Ponencia: Congreso Vinculación Escuelas Superiores de Educación y la Micro y Pequeña Industria. Enero de 1997.

CAPITULO V

DETECCIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

En el Capítulo I, se expuso de forma general la metodología de investigación que se ha seguido durante el presente estudio. También se abordaron el tema de la investigación preliminar, los puntos correspondientes a la determinación de objetivos y planteamiento de hipótesis, por lo que en éste capítulo sólo se desarrollarán los aspectos que faltan por exponer en cuanto a la planeación de la investigación.

Por lo anterior, a continuación se exponen los aspectos antes señalados de la Planeación de la investigación.

I. DISEÑO DE LA MUESTRA

Lo primero que debe tenerse en cuenta al diseñarse la muestra, es determinar quién o qué es lo que va a incluir la misma. Esto significa que se necesita una definición clara de la población de la que se va a tomar la muestra.

Se llama universo o población al total de elementos que reúnen ciertas características homogéneas, las cuales son objeto de una investigación. El universo puede ser finito o infinito. Se le considera finito cuando el número de elementos que lo constituyen es menor de 500,000, e infinito cuando ese número es mayor.

La muestra es una parte del universo que debe presentar en proporción reducida los mismos fenómenos que ocurren en aquel, con el fin de estudiarlos y medirlos. Para que la muestra alcance dichos objetivos debe reunir las siguientes características:

- Ser representativa. Es decir, todos sus elementos deben de presentar las mismas cualidades y características del universo.
- Ser suficiente. Por que la cantidad de elementos seleccionados, si bien debe ser la mínima representativa del universo, debe prever errores.

Entre las ventajas que existen al utilizar muestras y no universos se encuentran las siguientes:

- Menor costo. Debido a que los gastos se hacen sobre una mínima parte del estudio y no sobre la totalidad.
- Menor tiempo. La información se obtiene con mayor rapidez, ya que solo se estudia una pequeña parte de universo.
- Confiabilidad. Porque una muestra idónea (representativa del universo) ofrece hasta un 99 por ciento de confiabilidad en los resultados.
- Control. Porque es fácil acudir a los resultados finales del estudio con fines de consulta, comparación y evaluación.

A. TAMAÑO DE LA MUESTRA

El cálculo del tamaño apropiado de la muestra depende de muchas consideraciones que oscilan desde las fórmulas estadísticas precisas hasta consideraciones gerenciales relacionadas con el costo, el valor y la exactitud de la información necesaria para la toma de decisiones.

Este cálculo se realiza mediante el uso de una de dos fórmulas distintas, según se trate de una población finita o infinita. Para efectos del presente estudio se utilizó la fórmula para poblaciones finitas debido a que las características del universo estudiado se encuentra compuesto por el número total de empresas atendidas por el PAMYPE, y este asciende a 2500 empresas según información proporcionada por el programa.

Para el cálculo de la muestra de la presente investigación se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 S^2}{E^2}$$

En donde :

n= Tamaño de la muestra.

Z= Número de veces que la varianza se aleja de la tendencia central.

S²= Varianza estimada de la muestra.

E= Error máximo permitido.

El coeficiente de confianza que se utilizó para la determinación de la muestra fue del 95 por ciento que corresponde una Z de 1.96, por lo tanto los elementos estudiados tienen un 95 por ciento de probabilidad de situarse en éste intervalo de confianza. De igual forma se estimó la varianza para nuestra muestra (s²) significativa de la varianza poblacional.

Los cálculos anteriores y la aplicación de la fórmula antes expuesta determinó que el tamaño de la muestra para nuestra investigación era igual a 21 empresas.

B. METODOS PARA SELECCIONAR LA MUESTRA

Existen tres métodos de muestreo que son los probabilísticos, los no probabilístico y una combinación de ambos. A continuación se presentan las diferentes variantes de los métodos mencionados.

METODOS DE MUESTREO	
Probabilísticos	Aleatorio Simple Estratificado Por Area o Polietípico
No Probabilísticos	De Cuotas De Juicio
Ambos	Salto Sistemático Serpentina Zigzag

Para efectos de nuestra investigación nos ocuparemos de los métodos de muestreo probabilísticos que son aquellos en que cada elemento del universo tiene a misma oportunidad de ser elegido. Los tipos básicos del método probabilístico son: aleatorio simple aleatorio estratificado y por áreas.

- a) **Muestreo aleatorio simple (al azar)** Es aquel en el que cualquier miembro de la población tiene una oportunidad de selección conocida e igual. Para la selección de los elementos de la muestra se puede utilizar la tabla de números aleatorios o el sorteo.
- b) **Aleatorio estratificado.** La población se divide en grupos mutuamente excluyentes (como grupos cronológicos) y se sacan muestras aleatorias de cada grupo.
- c) **El muestreo por áreas (polietípico, de grupo o conglomerados).** Para obtener la muestra, primero se divide la población en grupos que son convenientes para el muestreo, en seguida se selecciona una porción de los grupos al azar o por un método sistemático y finalmente se toman todos los elementos o parte de ellos al azar o por un método sistemático de los grupos seleccionados para obtener una muestra. Bajo este método aunque no todos los grupos son muestreados cada grupo tiene una igual probabilidad de ser seleccionado.

Los métodos de muestreo utilizados en esta investigación fueron por conglomerados y aleatorio simple, ya que el PAMYPE proporcionó un directorio compuesto por 120 empresas atendidas para la realización del estudio y de éste se seleccionó la muestra en forma aleatoria.

2. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

A. METODOS DE RECOLECCION DE DATOS

Los principales métodos empleados para la recolección de datos se pueden dividir en dos, a saber:

- a) *Observación.* En este método, el investigador, sin establecer comunicación con los sujetos de estudio, se limita a observar las acciones y hechos que le interesan. Por las condiciones de su aplicación, los estudios de observación son de cuatro tipos: observación en situación natural, en situación artificial, no estructurada y estructurada.
- b) *Interrogatorio.* En este método hay que establecer comunicación directa con los sujetos estudiados. La información deseada se obtiene consultando a estas personas, sobre aspectos ordenados en un cuestionario. Los medios por los que se establece esta comunicación son: encuesta por correo, encuesta telefónica, encuesta personal, entrevista y panel (de consumidor, inventario de alacena y panel de basura).

Dadas las características de nuestra investigación el método de recolección de datos adecuado es el interrogatorio, ya que mediante la comunicación directa con los empresarios atendidos por el PAMYPE, y con la aplicación de cuestionamientos ordenados acerca del servicio proporcionado a los mismos podremos obtener la información que requerimos para nuestro análisis.

B. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Con el fin de llevar a cabo la recolección de datos necesarios para la investigación se cuenta con diversos instrumentos como lo son: encuesta por correo, encuesta telefónica, encuesta personal, entrevista, panel (de consumidor, inventario de almacena y panel de basura), etc.

Con referencia a ello tenemos que se decidió utilizar como instrumento de recopilación de datos el cuestionario, por considerarse el más apropiado de acuerdo a las características de la investigación. Por lo tanto, a continuación se expone el marco teórico referente a este tema.

a) Cuestionario

Es el instrumento de investigación más común. En términos generales consta de un conjunto de preguntas que se le plantean a un respondiente para que las conteste.

Es necesario elaborar cuidadosamente los cuestionarios, verificar y depurarlos antes de que se les pueda administrar a gran escala.

Al elaborar el cuestionario es necesario tener cuidado en la redacción, debiendo ser esta sencilla, directa y tomando cuidado que la secuencia de las preguntas sigan un orden lógico planteando las preguntas difíciles o personales al final del cuestionario.

• Reglas de elaboración

Existen reglas fundamentales que se deben usar como base para preparar cualquier cuestionario, como lo son las siguientes:

- Determinar la información que se desea.
- Determinar el contenido de las preguntas individualmente.
- Determinar si es necesaria la pregunta.
- Determinar si son necesarias para los fines del estudio varias preguntas en vez de una.
- Observar si el entrevistado tiene la información solicitada y si esta el punto dentro de su experiencia.
- Toda pregunta que solicite hechos reales debe limitarse a la obtención de información que la persona entrevistada pueda recordar claramente.
- La información a obtener debe evitar generalizaciones.
- El significado de cada pregunta debe ser claro e íntimamente ligado a las personas a entrevistar.
- Eliminar las preguntas que sugieran las respuestas.
- Evitar preguntas íntimas (es necesario tratarlas con mucho tacto).

CAPÍTULO V DETECCIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

Todo cuestionario debe delimitarse al propósito de obtener hechos y opiniones. Las preguntas deben prepararse en forma que faciliten las respuestas. Toda pregunta debe facilitar posibilidad de respuestas condicionales. Las preguntas deben acomodarse en modo progresivo de modo que la persona entrevistada pueda continuar su discusión según el patrón psicológico establecido para lograr el registro lógico de la información que el investigador desea obtener.

• Tipos de preguntas

En la preparación de un cuestionario el investigador determina las preguntas a incluir, la forma de las mismas, la redacción y la secuencia de esas preguntas, dado que cada pregunta deberá contribuir con los objetivos de la investigación. Así mismo, la forma de la pregunta puede influir en la respuesta, es por ello que se deberá hacer una distinción entre preguntas. A continuación se mencionan dos clasificaciones de las preguntas primeramente según su estructura y posteriormente según su finalidad:

Según su estructura

Preguntas cerradas. Abarcan todas las posibles respuestas y el respondiente escoge entre ellas, este tipo de preguntas proporcionan respuestas que son más fáciles de interpretar y tabular por su naturaleza misma. Las formas más comunes de preguntas cerradas son:

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
Dicotómicas	Una pregunta que ofrece dos elecciones como respuestas.
Elección Múltiple	Una pregunta que ofrece tres o más elecciones como respuesta.
Escala Likert	Una declaración con la que el respondiente muestra el nivel de acuerdo/desacuerdo
Diferencial Semántico	Una escala se inscribe entre dos palabras bipolares y el respondiente selecciona. El punto que representa la dirección y la intensidad de sus sentimientos.
Escala de Importancia	Una escala que clasifica la importancia de algún atributo desde "Nada importante" hasta "Extremadamente importante".
Escala de Clasificación	Una escala que clasifica algún atributo desde "Malo" hasta "Excelente".

Preguntas abiertas. Le permiten al respondiente contestar con sus propias palabras. Este tipo de preguntas suelen revelar más, ya que los respondientes y las respuestas no están restringidas son especialmente útiles en la etapa exploratoria de la investigación, donde el investigador intenta determinar como piensa la gente y no cuantas personas piensan de cierta manera. Entre las formas que pueden adoptar se encuentran:

NOMBRE	DESCRIPCION
Completamente no Estructurada	Una pregunta que los respondientes pueden contestar en un número casi infinito de maneras.
Asociación de Palabras	Se presentan palabras, una por una, y los respondientes mencionan la primera palabra que les venga a la mente.
Terminación de Oraciones	Se presentan oraciones incompletas, una por una, y los respondientes completan las oraciones.

Según su finalidad

Preguntas introductivas. Son aquellas que tienen por finalidad atraer la atención del interrogado, disponiéndolo favorablemente hacia la entrevista o el cuestionario. Se trata de preguntas agradables o sugestivas que despierten el interés del entrevistado, aunque no estén en relación directa con el tema objeto de la investigación.

Preguntas filtro. Las respuestas permiten obtener una selección cualitativa o una clasificación de las personas interrogadas.

Preguntas en batería. Constituyen una serie de preguntas encadenadas, que se complementan entre sí, con el fin de profundizar en una determinada cuestión. Esta serie de preguntas puede ir precedida de una pregunta filtro que determinara si procede o no formularlas.

Preguntas de evaluación. En ellas se pide al entrevistado que exprese un juicio de valor, respecto a una determinada cuestión que se somete a su consideración. El interrogado debe proceder a una clasificación selectiva de los elementos que se le indican expresamente o a elegir, frente a una lista de valores, aquel o aquellos que estime preferentes.

Preguntas de control. Tienen por finalidad evaluar la exactitud y coherencia de las respuestas obtenidas, sirven para "controlar" el grado de sinceridad de los interrogados y para controlar indirectamente la labor de los entrevistadores.

Preguntas de relleno. Tienen por finalidad distraer la atención del entrevistado o relajar la eventual tensión que haya podido provocar alguna indagación precedente.

Preguntas ponderativas. Su finalidad es obtener una calificación de determinados conceptos desde el punto de vista del respondiente.

3. TRABAJO DE CAMPO

A. PRUEBA PILOTO

Consiste en aplicar el cuestionario a una pequeña muestra de personas similares a las que van a ser entrevistadas durante la investigación con el fin de probarlo en condiciones de campo. Para detectar las fallas que presente el cuestionario y corregirlas.

El objetivo de la prueba piloto es asegurar que las preguntas sean claras y estén en orden sucesivo adecuado, limitar la extensión del cuestionario, conocer el tiempo en que se realiza la entrevista, averiguar si las instrucciones dadas a los entrevistados son las precisas, descubrir cualquier problema que pueda presentarse al editar, codificar y tabular cuestionarios y detectar las dificultades mecánicas en el diseño del cuestionario.

B. RECOPIACION DE DATOS

El levantamiento de información, es decir, la recopilación de datos es la fase más costosa y la más propensa al error, por lo tanto el trabajo de campo deberá de realizarse cuidadosamente para asegurar que se cumpla en forma correcta el plan previamente establecido y prevenir problemas al contactar a los respondientes.¹

C. CUESTIONARIO DEFINITIVO

El presente apartado permitirá explicar el motivo de creación de cada cuestionamiento utilizado durante la entrevista, a fin de que sea comprensible para el lector la información que es relevante obtener de cada pregunta.

Pregunta 1

Marque de los siguientes, la forma en que se enteró de la existencia del Programa de Apoyo a Micro y Pequeña Empresa (PAMYPE).

- Folletos
- Presentación del programa en algún evento.
- Empresarios atendidos por el programa
- Revistas
- Televisión
- Radio
- Cámara u organización gremial
- Otro (s) especifique _____

Debido a que el objetivo del PAMYPE es "Brindar un servicio oportuno y eficiente a los empresarios de la medio y pequeña empresa..." era necesario saber el medio por el cual los empresarios se enteran de la existencia del programa con el fin de conocer las necesidades de mercadeo que se tienen que cubrir, para así poner al alcance del empresario el servicio brindado en el momento oportuno.

Pregunta 2

Marque de las siguientes opciones ¿por qué recurrió a PAMYPE y no a otro centro de atención?

- Por ser el único que conozca
- Por recomendación
- Por ser canalizado por otro organismo
- Por incumplimiento con el gobierno
- Por ser de la UNAM
- Por ser gratuito
- Otros especifique _____

Esta pregunta se realizó con el fin de conocer cuál era el motivo real por el que una empresa accede a PAMYPE y no a otro centro de atención para conocer así, las estrategias de mercadeo que pudieran ser utilizadas a favor del programa y que determina de esta forma la labor a desarrollar para incrementar el número de empresas que ingresan a PAMYPE.

CAPITULO V
DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

Pregunta 3.

Marque de los siguientes el motivo por el cual acudió al centro de atención.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Información | <input type="checkbox"/> Contabilidad |
| <input type="checkbox"/> Tramitología | <input type="checkbox"/> Fiscal |
| <input type="checkbox"/> Financiamiento | <input type="checkbox"/> Organización y procedimientos |
| <input type="checkbox"/> Asesoría | <input type="checkbox"/> Mercadotecnia |
| <input type="checkbox"/> Capacitación | <input type="checkbox"/> Administración de la Producción |
| <input type="checkbox"/> Diagnóstico | <input type="checkbox"/> Recursos Humanos |
| <input type="checkbox"/> Otros _____ | <input type="checkbox"/> Finanzas |
| | <input type="checkbox"/> Todas |

En que área(s)

Esta pregunta se realizó con el fin de conocer desde el punto de vista del empresario cuál o cuáles eran sus requerimientos de atención antes de acceder al servicio y de esta manera vislumbrar cuál era la problemática percibida por el mismo.

Pregunta 4

¿ Qué servicio se le proporciona ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Diagnóstico | <input type="checkbox"/> Contabilidad |
| <input type="checkbox"/> Asesoría | <input type="checkbox"/> Fiscal |
| <input type="checkbox"/> Capacitación | <input type="checkbox"/> Organización y procedimientos |
| <input type="checkbox"/> Estudios sectoriales | <input type="checkbox"/> Mercadotecnia |
| <input type="checkbox"/> Materiales didácticos | <input type="checkbox"/> Administración de la Producción |
| | <input type="checkbox"/> Recursos Humanos |
| | <input type="checkbox"/> Finanzas |
| | <input type="checkbox"/> Todas |

En que área(s)

Esta pregunta se formuló con el objetivo de indagar cuál de los servicios que proporciona el programa tiene la mayor demanda por los empresarios, para determinar que es lo que motiva esta demanda y fortalecer el servicio más solicitado ampliándolo en los aspectos que provocan e involucran un mejor desarrollo de este; por otra parte también nos permitirá conocer los servicios menos demandados a fin de inferir o vislumbrar las posibles causas de una demanda tan pequeña.

Pregunta 5.

¿ Qué esperaba del servicio dentro de PAMYPE y como evaluaría lo que recibió en cuanto a: ?

EXPECTATIVAS		EVALUACIÓN		
FACTOR	EXPEC TATIVA	SATISFACTORIO	INSATISFACTORIO	RAZÓN
Tiempo				
Costo				
Atención				

Esta pregunta se realizó por medio de una matriz que permitiera hacer una comparación entre la expectativa que tenía el empresario al acceder al programa y la realidad que encontró al ser usuario de este para poder determinar si se están cubriendo estas expectativas o si está por debajo de ellas a fin de poder realizar cambios al servicio en los aspectos de periodo de atención, costo por la atención y características de la misma.

Pregunta 6.

Numere por orden de importancia las tres principales problemáticas empresariales tenía al momento de ingresar al programa, marque cuales resolvió y si las alternativas propuestas fueron a corto, mediano o largo plazo.

PROBLEMAS EN	TENIA	PROBLEMA ESPECIFICO	ALTERNATIVAS			RESOLVIO
			C. P.	M.P.	L.P.	
Contable						
Fiscal						
Organización y Procedimientos						
Mercadotecnia						
Administración de la producción						
Recursos Humanos						
Finanzas						

Esta matriz nos permite conocer varios aspectos de las empresas atendidas por PAMYPE:

- La problemática que presentaban las mismas al momento de ser atendidas
- El problema principal y específico por área
- Si se habían generado alternativas de respuesta para estas problemáticas y si estaban establecidas para un corto, mediano o largo plazo.
- Y si gracias a la atención brindada por PAMYPE estos problemas se habían resuelto.

Lo anterior nos permitiría examinar lo que sucedía en la empresa antes y después del servicio, y de esta forma poder evaluar el impacto que el PAMYPE causó en la empresa.

**CAPITULO V
DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS**

Pregunta 7.

Evalúe el servicio que se le brindó y el personal que lo atendió.

CONTENIDO DEL SERVICIO	SI	NO	PORQUE	CUALIDADES DEL SERVICIO	SI	NO	PORQUE
El servicio fue de Calidad.				El servidor era claro al expresarse			
Se brindaron resultados confiables				Los informes y reportes del servidor eran claros			
Existió formalidad en la atención				El nivel de conocimientos del servidor era bueno			
Hubo profundidad en el análisis de su caso.				El servidor manejo la información con discreción			
Fueron factibles las alternativas sugeridas				El servidor era amable cuando le atendía			
Existió creatividad en las propuestas				El servidor fue puntual en las citas			
Accedió con oportunidad al servicio.				Faltaba a las citas			
Oportunidad en la resolución (presentación de alternativas)							
Los informes y/o reporte final fue de calidad							

Esta matriz se integró en la entrevista con el objetivo de conocer el grado de satisfacción que el servicio como conjunto brinda al cliente y el grado de satisfacción que el servidor como elemento fundamental del servicio cubren en las expectativas del cliente.

Por lo tanto, la tabla se dividió en dos columnas principales que permitirían evaluar individualmente al servicio y al servidor; éstas a su vez se dividían en 9 aspectos a evaluar en el primer caso y 7 en el segundo.

Pregunta 8.

¿ Considera usted que PAMYPE ayudo a mejorar la situación de su empresa ?

SI	NO	¿PORQUE?

El punto medular de esta pregunta era el conocer de forma integral y concisa si el objetivo del PAMYPE se estaba cumpliendo desde el criterio del empresario y servir como pregunta de comprobación a la información con anterioridad expuesta por el empresario.

Pregunta 9.

¿ Concluyo el servicio?

SI	Pase a la pregunta 10
NO	Pase a la pregunta 11

Para poder brindar un servicio eficiente es necesario que el cliente lo concluya por lo tanto era necesario conocer cual era el porcentaje de las empresas que concluyeron el servicio en PAMYPE .

Pregunta 10

¿Se le auxilió en la implantación de la alternativa elegida ?

NO ¿Por qué?

- No tenía tiempo
- No tenía dinero
- No era importante
- No lo necesitaba
- No pudieron atenderme
- No se volvieron a comunicar
- No tenían tiempo
- Otras causas _____

SI ¿Como ?

- Elaboración de manuales
- Realización de estudios
- Capacitación
- Otras formas _____

La primera parte de esta pregunta permitía determinar el alcance real del servicio proporcionado por el programa debido a que éste originalmente debe llegar hasta la a presentación de las alternativas de solución y no a su implantación, sin embargo, en algunos de los casos los asesores contribuyen con el empresario a implantar las alternativas propuestas.

La segunda parte de la pregunta permitía conocer en caso de que no se le auxiliara en la implantación de alternativas cual era la razón o razones expresadas y por lo tanto, percibidas por el empresario a éste respecto. Por otro lado, en caso de que se le auxiliara en la implantación de estas alternativas se podría conocer la forma en que se brindó esta ayuda.

CAPITULO V
DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

Pregunta 11.

Marque de las siguientes la causa o causas de no haber concluido el servicio.

1	2
No creí en lo que me decían	Las soluciones eran teóricas
Mis intereses eran diferentes	Las alternativas no eran acordes a la realidad
No tenía tiempo	No tenían tiempo para atenderme
No podía realizar las tareas	El diagnóstico tardó mucho tiempo
Me quedaba muy lejos el módulo	No me dieron reportes y/o resultados
Otros	Otros

Debido a que es de suma importancia que se termine el servicio se incluyó esta pregunta en la entrevista ya que es determinante para generar una acción que permita elevar el número de empresas que terminan el servicio y por lo tanto, que quedan satisfechas.

Esta tabla se dividió en dos partes, la primera que marcaba las causas atribuibles al empresario y la segunda que marcaba causa atribuibles al servidor, esto debido a que una acción dirigida a aumentar el nivel de empresas que terminan el servicio por una y otra causa debería tener un tratamiento totalmente diferente.

Pregunta 12.

¿Qué seguimiento le dio PAMYPE a su caso ?

Todo productor quiere que sus clientes estén satisfechos de igual manera PAMYPE requiere conocer si sus clientes se encuentran satisfechos. Una de las formas de conocer que el cliente está satisfecho es por medio de la retroalimentación y esto es posible obtenerlo a través del conocimiento como del desempeño de la empresa después de ser atendida por el programa.

Pregunta 13

Señale por orden de importancia las tres áreas en las que en este momento enfrenta su empresa necesidades y/o problemas y escriba de manera específica cuales son .

AREA DONDE SE ENCUENTRA	ORDEN	PROBLEMA ESPECIFICO
Contabilidad		
Fiscal		
Finanzas		
Organización y procedimientos		
Recursos humanos		
Mercadotecnia		
Administración de la producción		

En la pregunta No. 6 se pedía al empresario que mencionara los problemas que su empresa presentaba al momento de su ingreso al programa, en esta tabla se pedía que el empresario listara los problemas que enfrentaba la empresa en el momento de la entrevista con el fin de realizar una comparación entre ambas tablas que sirviera de filtro a la información y al mismo tiempo para conocer las necesidades y/o problemáticas actuales de las empresas, para así determinar cuales serían las variaciones que se deberían hacer al programa con respecto al servicio brindado.

Pregunta 14

¿Qué cambios y/o sugerencias haría a PAMYPE, a fin de brindarle un mejor servicio?

El objetivo de esta pregunta era corroborar las expectativas del empresarios no satisfechas y enriquecer con las sugerencias aportadas el analisis pretendido para fortalecer, modificar o crear aquella estructura que permita dar un servicio mas eficiente a las empresas y los empresarios.

Como el fin era permitir que el empresario o entrevistado pudiera expresar libremente sus ideas o inconformidades se decidió hacer esta pregunta abierta.

4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

A. TABULACION

La tabulación consistió en ordenar la información recopilada y contar el número de aspectos que caían dentro de las características establecidas. Es importante señalar que para realizar esta operación se utilizaron procedimientos electrónicos de análisis de datos como lo es la paquetería de cómputo.

B. ANALISIS POR PREGUNTA

A continuación se exponen los resultados arrojados por la investigación para cada aspecto tratado durante la entrevista, con el fin de poder determinar, cuáles son las fortalezas y debilidades percibidas por el empresario, que finalmente es el cliente y usuario de este servicio. Para poder llegar a la determinación del conjunto de expectativas y necesidades no satisfechas, que nos ayudarán a crear el modelo de atención objeto de esta tesis.

A manera de facilitar la comprensión de los resultados expuestos, se podrá consultar al final de esta sección las gráficas correspondientes a los resultados del análisis por pregunta.

Pregunta 1

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

MEDIO DE DIFUSION	PORCENTAJE
Presentación en algún evento	31%
Cámara u organización gremial	23%
Revistas	9%
Televisión	9%
Recomendación	9%
Otros	9%
Folletos	5%
Empresarios atendidos	5%

Aspectos relevantes

El 29 por ciento de los entrevistados aseguraron haberse enterado de la existencia de PAMYPE por medio de presentaciones hechas por el programa en eventos tales como: reuniones empresariales, comités de fomento económico en delegaciones políticas del DF., etc. El 24 por ciento fueron canalizados por organismos gremiales como lo son la

Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), la Cámara de la Industria Perfumera, etc. El tercer porcentaje de importancia lo ocuparon de igual forma los siguientes:

- Revistas especializadas como lo son: Transformación y Consultorio Fiscal.
- Televisión. En programas como Punto por Punto y Cápsulas TV UNAM.
- Recomendación de empresarios atendidos con anterioridad.

Pregunta 2

La tabla expuesta a continuación muestra la razones por las que los empresarios acudieron a este centro de atención en específico y no ha otros centros.

MOTIVO	PORCENTAJE
El único conocido	42%
Por ser de la UNAM	14%
Por recomendación	14%
Por ser gratuito	10%
Por ser canalizado	10%
Otros	10%

Como podemos observar el 43 por ciento de los entrevistados señalaron que era el único programa de este tipo que conocían, mientras que 14 por ciento dijo que recurrió al programa por recomendación de otros empresarios al igual que por ser de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Pregunta 3

El conteo obtenido en esta pregunta determina lo siguiente.

MOTIVO	PORCENTAJE
Asesoría	37%
Capacitación	22%
Diagnóstico	19%
Financiamiento	13%
Información	0%

ASESORIA EN	PORCENTAJE
Organización y procedimientos	37%
Administración de la producción	25%
Mercadotecnia	25%
Fiscal	13%

**CAPITULO V
DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS**

CAPACITACION EN	PORCENTAJE
Todas las áreas	41%
Contable	17%
Mercadotecnia	17%
Organización y procedimientos	17%
Fiscal	8%

DIAGNOSTICO EN	PORCENTAJE
Organización y procedimientos	23%
Mercadotecnia	22%
Todas las áreas	22%
Finanzas	11%
Fiscal	11%
Contable	11%

Al observar las anteriores tablas podemos señalar que el principal motivo por el cual los empresarios recurren inicialmente al programa es en búsqueda de asesoría lo que nos queda demostrado porque un 37 por ciento de los entrevistados se fueron por esta opción, esta asesoría se dio principalmente en las áreas de organización y procedimientos, producción, mercadotecnia. El segundo motivo, con un 22 por ciento, por el cual acuden los empresarios es en busca de capacitación en todas las áreas de la empresa. Mientras que en tercer lugar se encuentra el diagnóstico con un 19 por ciento de interés en todas las áreas.

Pregunta 4

SERVICIO PROPORCIONADO	PORCENTAJE
Diagnóstico	68%
Asesoría	24%
Capacitación	8%

DIAGNOSTICO EN	PORCENTAJE
Todas las áreas	24%
Contable	16%
Organización y procedimientos	16%
Mercadotecnia	14%
Administración de la producción	11%
Finanzas	8%
Recursos humanos	8%
Fiscal	3%

ASESORIA EN	PORCENTAJE
Contable	23%
Organización y procedimientos	23%
Mercadotecnia	18%
Administración de la producción	12%
Fiscal	12%
Finanzas	6%
Recursos humanos	6%

CAPACITACION EN	PORCENTAJE
Mercadotecnia	32%
Administración de la producción	17%
Contable	17%
Fiscal	17%
Organización y procedimientos	17%

De los anteriores porcentajes cabe destacar que el 68 por ciento del total de empresas atendidas han recibido el servicio de diagnóstico en todas las áreas de la empresa (*contabilidad, fiscal, organización y procedimientos, mercadotecnia, administración de la producción, recursos humanos y finanzas*), mientras que el 24 por ciento de las empresas atendidas han recibido el servicio de asesoría principalmente en las áreas de contabilidad, organización y procedimientos y mercadotecnia. Mientras que únicamente el 8 por ciento de la muestra ha recibido el servicio de capacitación en la área de mercadotecnia.

Pregunta 5.

De la evaluación de las expectativas del empresario con respecto al servicio que se le ofreció se obtuvieron los siguientes resultados:

En cuanto al tiempo o periodo de atención el 60 por ciento de los entrevistados consideró satisfactorio el servicio, a éste respecto cabe mencionar que al analizar las razones de porque se consideraba satisfactorio o insatisfactorio el tiempo, los empresarios marcaron un rango de 3 a 6 meses para considerar satisfactorio el tiempo de atención. Los motivos por los cuales se expresó no ser satisfactorio el tiempo de atención fue que el periodo de análisis del caso se alargó más de 6 meses (tiempo promedio de servicio social).

El 100 por ciento de los entrevistados aseguraron estar conformes con el costo del servicio. Cabe mencionar que algunos de los entrevistados mencionaron que podrían aportar una pequeña retribución para el mejor desempeño del programa.

**CAPITULO V
DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS**

La atención fue considerada por un 70 por ciento de los entrevistados como satisfactoria, siendo los principales motivos expresados los siguientes:

- Atención calificada y profesional.
- Formalidad en la atención.
- Nivel de conocimientos adecuados por ser de la UNAM

El 30 por ciento restante basó su criterio para expresar que fue insatisfactoria la atención en el hecho de que no se concluyó el análisis de su caso, es decir, no se llegó a la planteamiento de alternativas de solución y a la correspondiente entrega de informes.

Pregunta 6.

Los resultados de la matriz correspondiente a esta pregunta son los siguientes :

PROBLEMATICA AL MOMENTO DE INGRESO EN	PORCENTAJE
Mercadotecnia	21%
Contable	18%
Finanzas	15%
Organización y procedimientos	13%
Recursos humanos	13%
Administración de la producción	11%
Fiscal	11%

PROBLEMATICA EN	RESUELTA	NO RESUELTA
Finanzas	0%	100%
Administración de la producción	17%	83%
Fiscal	17%	83%
Mercadotecnia	25%	75%
Recursos humanos	19%	71%
Contable	40%	60%
General	22%	78%

PLAZO DE RESOLUCION	PORCENTAJE
Corto plazo	72%
Mediano plazo	24%
Largo plazo	4%

Aspectos relevantes:

La problemática más representativa en las empresas que ingresan a PAMYPE se encuentra en el área de Mercadotecnia, siendo los problemas específicos en esta los bajos niveles de ventas, el desconocimiento del mercado y la atención al cliente, es decir, el empresario desconoce la forma de dar al consumidor una atención más eficaz.

La segunda problemática al momento de ingreso se concentró en el área contable, de manera específica en aspectos tales como la organización de la contabilidad y la falta de recursos para realizarla.

De forma general sólo el 22 por ciento de los problemas que presentaban las empresas se resolvieron gracias a la intervención de PAMYPE, ahora bien, estas resoluciones se dieron principalmente en el área de contabilidad que es donde se encuentran el mayor porcentaje de los problemas resueltos en general y en el área de mercadotecnia y recursos humanos.

En el área contable los problemas que se resolvieron principalmente fueron la programación de pagos y compras, determinación de costos y elaboración y aplicación de métodos e instrumentos de control interno.

En lo que se refiere al área de organización y procedimientos principalmente se brindó ayuda en la determinación de estructuras organizacionales, en la definición de funciones y jerarquías y en la determinación de procedimientos administrativos en las empresas.

Los problemas resueltos en el área de mercadotecnia giraron entorno del conocimiento del mercado de la empresa y el auxilio para que pudieran brindar una mejor atención a sus clientes.

Pregunta 7

El resultado de la matriz correspondiente a la pregunta en su conjunto nos permitió saber que para el 67 por ciento de los entrevistados el servicio, de manera general (servicio y servidor) le había parecido satisfactorio, mientras que para el 33 por ciento restante resultó insatisfactorio.

El análisis hecho de forma específica al servicio demostró que el 60 por ciento de los entrevistados están satisfechos.

Por otra parte, evaluando al servidor se obtuvo que el 78 por ciento de la muestra indicó estar satisfecho con el trabajo desempeñado por el personal que lo atendió.

**CAPITULO V
DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS**

Tratando de profundizar aun más en la evaluación realizada por el empresario en cuanto al servicio prestado se muestran los siguientes resultados:

Elemento evaluado	Evaluación Positiva	Evaluación Negativa	Principales Motivos de la Evaluación Negativa
Calidad	70 %	30%	No haberse concluido el análisis, ser lento o muy largo y haberse llevado pocas visitas a las empresas
Resultados confiables	55%	45%	No haberse concluido el análisis y por la falta de experiencia del servidor
Formalidad en la atención	85%	15%	No haberse concluido el análisis
Profundidad en la atención	50%	50%	No haberse concluido el análisis

Elemento evaluado	Evaluación Positiva	Evaluación Negativa	Principales Motivos de la Evaluación Negativa
Factibilidad en alternativas	50%	50%	No haberse concluido el análisis
Creatividad	45%	55%	Falta de experiencia en la rama y el no haberse concluido el análisis
Acceso oportuno	95%	5%	
Resolución oportuna	55%	45%	No haberse concluido el análisis y análisis muy lento
Informe final	40%	60%	No haberse concluido el análisis o no se entregaron

En cuanto a la evaluación realizada por el empresario al servidor se muestran los siguientes resultados de manera analítica

Elemento evaluado	Evaluación Positiva	Evaluación Negativa	Principales Motivos de la Evaluación Negativa
Claridad en la expresión oral	90 %	10%	No explicaba los términos utilizados
Claridad en la expresión escrita	55%	45%	No se entregaron informes y reportes
Nivel de conocimientos	55%	45%	Falta de experiencia y nivel de conocimientos insuficientes en la rama específica de la empresa
Discreción en el manejo de la información	95%	5%	
Amabilidad	100%		
Puntualidad	85%	15%	Llegaban unos minutos tarde
Asistencia	70%	30%	Cancelaban o posponían las entrevistas

Pregunta 8.

Los resultados obtenidos por éste cuestionamiento mostraron que el 55 por ciento de los empresarios concluyeron que el PAMYPE de alguna forma les ayudó a mejorar la situación de su empresa aunque ello no implique que se terminara o concluyera el servicio y se diera de alta a la empresa. Los empresarios aseveraron que se les ayudó porque el PAMYPE.

- Les permitió conocer mejor su entorno.
- Les amplió su conocimiento administrativo.
- Les amplió su visión con respecto a la importancia de recibir capacitación.
- Les ayudó a integrar la administración en su empresa.
- Les permitió distinguir y organizar las diferentes actividades y áreas dentro de su empresa.

El 45 por ciento de los empresarios que dijeron que el PAMYPE no les ayudó a mejorar la situación de su empresa para emitir este juicio se basaron en los siguientes aspectos:

- No se concluyó el análisis.
- No se pudieron poner en practica las alternativas sugeridas.
- Las alternativas sugeridas no fueron factibles de acuerdo a la realidad de la empresa.

Pregunta 9

Al respecto de lo anterior tenemos que el 50 por ciento de las empresas atendidas por el programa terminaron el servicio. Mientras que el porcentaje restante no concluyó el servicio por diversas razones que se exponen en el la pregunta 12.

Pregunta 10

NO	
MOTIVO	PORCENTAJE
Por que se concluyó el servicio	57%
No tenia tiempo el empresario	24%
No tenia dinero el empresario	13%
No tenia tiempo el servida	13%
Otras causas	13%

Del total de empresas que concluyeron el servicio sólo al 67 por ciento de ellas no se les auxilió en la implantación de alternativas; mientras que al 33 por ciento de ellas si se les auxilió. Dentro de las causas por las cuales no se les auxilió en esta implantación se encuentran con un 37 por ciento porque en este punto se concluyó el servicio y con un 24 por ciento el hecho de que el empresario expresó no haber tenido tiempo para seguir con la implantación.

CAPITULO V DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

En los caso en donde se si llevo a cabo la implantación se realizó de la siguiente forma :

- Un 50 por ciento recibió ayuda mediante capacitación especializada en su rama,
- El 25 por ciento mediante investigaciones de mercado o estudios sectoriales,
- Y el 25 por ciento mediante asesorías o programas y planes para la implantación de alternativas.

Pregunta 11.

El análisis nos permitió conocer que el 69 por ciento de las causas por las cuales las empresas no terminan el servicio son atribuibles al servidor y sólo el 31 por ciento restante son atribuibles al usuario, es importante señalar que los empresarios son los que brindaron dicha información, por lo tanto, es necesario que se tome en cuenta cual es la fuente para poder formar un criterio respecto a las causas que determinan que una empresa no finalice el servicio.

Ahora bien, de manera específica las causas por las que no se concluyó el servicio son las siguientes:

- El 30 por ciento lo ocupa el concepto de que no tenía tiempo el servidor.
- El 25 por ciento sostiene que el servidor no entregó resultados finales una vez realizado el análisis de la empresa.
- El 19 por ciento de los empresarios entrevistados reconocen que la causa por la cual no se concluyó el servicio fue por falta de tiempo de ellos mismos.
- El 13 por ciento por que el empresario no cumplía con las tareas.
- Otro 13 por ciento debido a que el análisis se realizó con lentitud.

Pregunta 12.

Al 65 por ciento de los casos no se les dio seguimiento mientras que al 35 por ciento sí. Ahora bien, del porcentaje a los cuales se les brindo seguimiento el 71.5 por ciento fue por medio de llamadas telefónicas siendo esta la forma más frecuente de proporcionar el seguimiento y al 28 por ciento restante fue mediante cursos de capacitación.

Las razones por las que no se brindo seguimiento a los atendidos fue en el 54 por ciento por no haber concluido el servicio y en un 46 por ciento por razones desconocidas para los empresarios.

Pregunta 13

AREA CON PROBLEMAS	GRADO DE IMPORTANCIA			PROBLEMÁTICA EN GENERAL
	1º	2º	3º	
Administración de la producción	14%	11%	11%	12%
Contable	9%	16%	6%	10%
Finanzas	18%	21%	17%	19%
Fiscal	18%	5%	6%	10%
Mercadotecnia	18%	11%	32%	20%
Organización y procedimientos	14%	31%	17%	21%
Recursos humanos	9%	5%	14%	8%

Los resultados obtenidos de la anterior tabla nos permitieron conocer que de manera general actualmente las principales problemáticas para las empresas se encuentran concentradas en el área de organización y procedimientos seguida, del área de mercadotecnia y del área de finanzas.

Ahora bien, la mayoría de los empresarios señalaron que su problemática más importante, se encuentran primeramente en el área de mercadotecnia y finanzas. En el área de mercadotecnia con problemas específicos tales como:

- Bajo nivel de ventas
- Falta de diversificación de sus productos
- Desconocimiento para mejorar la presentación y promoción del producto.
- Desconocimiento de estrategias para enfrentar la competencia desleal
- Mientras que en el área de finanzas tienen problemas como:
- Falta de conocimiento para la interpretación de estados financieros,
- Falta de liquidez y capital,
- Desconocimiento para la administración de los recursos.

La segunda problemática de mayor importancia se encuentra el área de **organización y procedimientos** teniendo problemas específicos como :

- Carencia de estructura organizacional,
- Carencia de procedimientos administrativos,
- Dificultad para delegar autoridad y responsabilidad,
- Inexistencia de delimitación de funciones

La tercer problemática para la mayoría de los empresarios esta nuevamente en el área de mercadotecnia seguida por las áreas de organización y procedimientos y finanzas con los mismos problemas específicos anteriormente señalados. Cabe destacar que nuevamente se concentran en estas áreas las problemáticas expuestas por los empresarios.

CAPITULO V DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

Pregunta 14.

Entre los principales comentarios hechos a este respecto por los empresarios a este respecto se encuentran los siguientes :

- Ampliar el servicio de tal manera que fuera interdisciplinario
- Ampliación de la ayuda en la implantación de alternativas
- Mayor conocimiento por parte de los servidores de las ramos a las que pertenecen las empresas
- Supervisión más estrecha a los servidores
- Finalización de los casos con presentación de resultados e informes
- Brindar cursos de capacitación a los empresarios
- Evitar la rotación de personal
- Mayor número de vistas a las empresas
- Ampliar el conocimiento práctico de los servidores
- Disposición de mayores recursos materiales
- Mayor rapidez en el análisis
- Simplificación del análisis

Información general del entrevistado

- Puesto

El 75 por ciento de la muestra a la que se aplico la entrevista son dueños o socios de la empresa y el 25 restante son las personas responsables de la administración de empresa, siendo estos encargados, gerentes o administradores.

- Edad

El 70 por ciento de la muestra se encuentra dividido en dos rangos: el primero de 35 por ciento de 41 a 50 años en el cual se localiza la media de edad que es de 45 años y otro de 31 a 40 años de edad.

- Escolaridad

En cuanto a la escolaridad los porcentajes más representativos son que el 55 por ciento de los entrevistados dijo tener una educación profesional aunque no en todos los casos terminada, el 20 por ciento dijo tener estudios de preparatoria y el 15 por ciento hasta secundaria.

La información antes expuesta junto con la información general de la empresa nos permitiría conocer el perfil del cliente, para poder crear estrategias de atención acordes al usuario del servicio.

- Tamaño

El 71 por ciento de las empresas entrevistadas eran microempresas mientras que el 29 por ciento de las mismas correspondía a pequeñas empresas.

5. INTERPRETACION DE LA INFORMACION

La interpretación de la información que a continuación se expone tiene el objeto de explicar en que forma los resultados de cada una de las preguntas corroboran o rechazan las hipótesis de trabajo, motivo de esta investigación, por lo que a continuación se llevará a cabo la comprobación de las hipótesis alternativas, marcadas como base y fundamento del estudio, para que en el capítulo siguiente y en relación con el análisis por pregunta, se determinen las necesidades a satisfacer y los servicios a crear, eliminar y/o modificar, que permitan establecer la estructura administrativa adecuada a la operación del mismo.

Primeramente es necesario recordar las hipótesis planteadas, por lo se sugiere consulte las Hipótesis de Trabajo expuestas en el capítulo I apartado "Metodología de la investigación".

A continuación se exponen los argumentos considerados para la aceptación o rechazo de las diferentes hipótesis.

A. HIPOTESIS 1

a) Pregunta 3. El motivo que lleva a un empresario al centro de atención refleja la problemática de la empresa percibida por el mismo, y la forma en que éste cree que mediante el servicio que se le proporcionará, le será resuelto o ayudado a resolver su problemática. Es por ello que esta pregunta comprueba la hipótesis debido a que la mayoría de los empresarios acuden al programa en búsqueda de asesoría para la resolución de sus problemáticas y este es un servicio que brinda el PANIYPE.

b) Pregunta 4. Esta pregunta es determinante para corroborar la hipótesis ya que con ella es posible determinar de que forma se le dio respuesta a las expectativas y necesidades que presentaba el empresario al ingresar al centro de atención. Con los resultados obtenidos se pudo saber con que servicio se cubrió la expectativa y/o la necesidad expuesta por el empresario.

Como ya se expuso con anterioridad, el empresario cree que el medio para resolver su problemática es la asesoría y/o la capacitación, expectativa que queda cubierta dado que PANIYPE, ofrece a este sector empresarial no sólo la posibilidad de la asesoría y/o capacitación, sino que además, pone al alcance del mismo empresario el servicio de diagnóstico que le ayudara en primera instancia a descubrir las fortalezas y debilidades de su empresa de una forma clara y precisa, lo que es necesario para poder dar solución, a las problemáticas reales, para posteriormente, en la implantación de alternativas de solución resolver los problemas encontrados por medio de asesoría y/o capacitación específica a éstos.

*c)Pregunta 5.*La matriz de esta pregunta permite corroborar la hipótesis alternativa dado que los resultados expuestos nos permitieron ver que las expectativas de los empresarios en cuanto a tiempo, costo y atención del servicio se están cumpliendo.

Sin embargo, en lo que al tiempo de atención se refiere, para poder cubrir la expectativa de tiempo es necesario asegurar que el periodo de atención sea menor de 3 meses, concluyendo el servicio mediante la entrega de resultados y la presentación del informe final.

En cuanto al costo el resultado fue totalmente satisfactorio, pero cabe mencionar que a opinión de los empresarios se podría cobrar una cuota de recuperación, que permitiera al programa brindar un mejor servicio y al empresario valorar la atención brindada sin que ello, constituya un desembolso difícil de cubrir y una inversión no redituable.

*c)Pregunta 6.*Cuando un empresario ingresa al programa tiene una problemática específica que debe ser resuelta mediante la aplicación del servicio. La matriz de ésta pregunta permitió rechazar la Ha1, ya que sólo el 22 por ciento de los problemas se están resolviendo gracias a la intervención del PAMYPE.

Cabe señalar que aunque el programa brinda los servicios que en primer instancia pueden cubrir las expectativas de los empresarios, la aplicación de los mismos no resulta eficiente por lo que no se llega a s. solución total.

*d)Pregunta 8.*Esta pregunta señala como certera la Ha1 ya que el 55 por ciento de las empresas han mejorado su situación gracias a PAMYPE. Sin embargo, esta mejoría es resultado de la intervención del programa en varios aspectos de la empresa y no está directamente relacionada con haber cubierto la expectativa inicial del empresario.

*e)Pregunta 9.*La causa de que una persona concluya o no un servicio, se ve determinada porque éste sea satisfactorio al cumplir con sus expectativas y/o resolver sus problemáticas, por ello, esta pregunta nos permite descartar la hipótesis ya que únicamente el 50 por ciento de las empresas concluyeron el servicio.

*f)Pregunta 11.*De los entrevistados que no concluyeron el servicio, sólo en el 31 por ciento de ellos fue provocado por causas atribuibles al empresario, sean por el desánimo o por falta de tiempo. Esto conduce a aceptar la Ha1 puesto que en la mayoría de los casos el empresario dice y demuestra seguir interesado en concluir el servicio, lo que indica que el servicio está cubriendo sus expectativas.

B. HIPÓTESIS 2

a) **Pregunta 7.** La matriz anteriormente expuesta permitiría evaluar si los recursos con los que cuenta el PAMYPE son los necesarios y adecuados para cubrir las necesidades reales de los empresarios. Si el resultado de esta matriz indicaba que estos recursos son insuficientes o inadecuados ayudaría a comprobar la Ha2 de tal forma que se rechazaría la Ho2.

Por lo tanto, la matriz permitió primeramente saber si para el empresario el servicio proporcionado resultaba ser positivo o negativo para así conocer los motivos por los cuales era negativo y así inferir cuales son las carencias de recursos existentes.

A continuación se enlistan las características del contenido del servicio que fueron evaluados negativamente, los motivos para evaluar el servicio como negativo y su relación con las carencias de recursos de acuerdo a la visión del empresario:

CONTENIDO DEL SERVICIO	MOTIVOS PARA CONSIDERARLO NEGATIVO	RELACION CON LA CARENCIA DE RECURSOS (CAUSAS)
Calidad	No concluir el servicio Pocas visitas a las empresas. Servicio muy largo y lento.	Insuficiencia en la supervisión y motivación Carencia de recursos económicos para acudir a ellas Carga inadecuada de trabajo y falta de compromiso del servidor
Resultados Confiables	No concluir el servicio Falta de experiencia del servidor.	Insuficiencia en la supervisión y motivación Carencia práctica durante la capacitación y supervisión de alternativas por expertos.
Profundidad en el análisis	No se concluyó el servicio	Insuficiencia en la supervisión y motivación
Factibilidad en las alternativas	No se concluyó el servicio	Insuficiencia en la supervisión y motivación
Creatividad	No se concluyó el servicio Falta de experiencia en la rama específica en la que se presta el servicio	Insuficiencia en la supervisión y motivación Carencia de conocimiento específico en la rama y supervisión específica para el caso
Resolución oportuna	No se concluyó el servicio Falta de experiencia en la rama	Insuficiencia en la supervisión y motivación Carga inadecuada de trabajo y falta de compromiso del servidor
Informe final	No se concluyó el servicio No se entregaron	Insuficiencia en la supervisión y motivación Falta de recursos materiales para su elaboración y entrega.

**CAPITULO V
DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS**

Ahora se listan las características de las cualidades del servidor que fueron evaluados negativamente, los motivos para evaluar el servicio como negativo y su relación con las carencias de recursos de acuerdo a la visión del empresario :

CUALIDADES DEL SERVICIO	MOTIVOS PARA CONSIDERARLO NEGATIVO	RELACION CON LA CARENCIA DE RECURSOS (CAUSAS)
Claridad en la expresión escrita	No se entregaron reportes y/o informes por escrito	Falta de recursos y supervisión para elaborarlos y entregarlos.
Nivel de conocimientos	Falta de experiencia Conocimientos insuficientes en la rama específica	Insuficiente capacitación práctica Insuficiente asesoría y supervisión de expertos en las ramas analizadas.

b)Pregunta 10. En caso de que no se le hubiera auxiliado al empresario el la implantación de alternativas y que esto fuera provocado principalmente por insuficiencia de recursos, se asumiría como una aportación para corroborar la Ha2.

La pregunta contribuyo a corroborar la Ha2, ya que uno de los principales motivos por el cual no se implantan las alternativas fue por falta de tiempo del servidor provocado entre otras causas por insuficiencia de personal.

c)Pregunta 11. Los siguientes incisos dentro de la tabla empleada en esta pregunta nos ayudaba a comprobar la Ha2, en el caso de que las causas fundamentales por las cuales le empresario no terminara el servicio se encontraran dentro de las mismas

- No tenían tiempo para atenderme.
- No me dieron reportes y/o resultados.

Debido a de que el 33 por ciento de los casos en lo que no se implantaron alternativas fue provocado porque los servidores no tenían tiempo y que el 25 por ciento fue causado porque no se entregaron reportes o resultados al empresario ellos nos conduce a corroborar la Ha2.

d) Pregunta 12. Los recursos con los que cuenta una organización determinan la forma en que este pueda dar un seguimiento y tener una retroalimentación de sus clientes o usuarios; por lo que dependiendo de la respuesta empresario rechazaría o comprobaría la Ha2.

En virtud de que sólo al 35 por ciento de los entrevistados se les dio seguimiento y que en el 71,5 de ellos fue por medio de llamadas telefónicas, consideramos es necesario incrementar a recursos que permitan proporcionar este servicio y brindarles la capacidad técnica material para realizarlo.

e) Pregunta 14. Al ser la anterior una pregunta abierta, la respuesta del empresario por sí misma determinaría si los recursos con los que cuenta el PAMYPE son los suficientes y adecuados para cubrir las expectativas y la problemáticas del empresario.

A continuación se enlistan las respuestas brindadas por el empresario que permiten comprobar la Ha2:

- Ampliar el servicio de tal manera que fuera interdisciplinario
- Mayor conocimiento por parte de los servidores de las ramas a las que pertenecen las empresas
- Finalización de los casos con presentación de resultados e informes
- Mayor número de vistas a las empresas
- Ampliar el conocimiento práctico de los servidores
- Disposición de mayores recursos materiales

C. HIPOTESIS 3

a) Pregunta 1. Una organización adecuada debe de permitir cubrir las necesidades de mercadotecnia en general es decir la imagen del PAMYPE y sus ventas entre otras, por ello a partir de esta pregunta, se buscaba determinar el medio más adecuado por el cual el programa se debería publicitar y dar a conocer, además de mostrar si es necesario incluir dentro de la organización requerida un departamento o área específica para hacer estas gestiones.

Los resultados arrojaron la necesidad de crear una área que brinde difusión al programa debido a que la dos opción más representativa como medio de difusión, es presentaciones ante diversos organismos; esto requiere de la participación activa, directa, creativa y agresiva para realizar del personal.

Por lo tanto comprobamos la Ha3 ya que es necesario tener dentro de la organización de PAMYPE, una área que cubra la necesidad de difusión, publicidad y relaciones públicas del programa.

CAPITULO V DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

b) Pregunta 2. La pregunta nos permitía conocer por que el empresario prefería a PAMYPE y no ha otro centro de atención, para así, poder conocer las fortalezas del programa y en caso de ser necesario un cambio o modificación en su estructura, no correr el riesgo de eliminar o disminuir las fortalezas percibidas por el empresario.

El resultado del cuestionamiento nos indicó que los empresarios recurren en la mayoría de los casos a PAMYPE por ser el único programa en su genero que conocían, esto nos indica que el cliente como regla general no llegará al programa .

Esto indica que es necesario que PAMYPE cuente con una organización que le permita llegar a los clientes. Por ello corroboramos como verdadera la Ha3 ya que es necesaria una área y función específica dentro del PAMYPE que se encargue de difusión, publicidad y relaciones publicas del programa.

c) Pregunta 10. La pregunta contribuyo a corroborar la Ha3 ya que una de las principales causas por las cuales no se implantaron las alternativas fue por falta de tiempo del servidor que esta provocado entre otras causas por cargas de trabajo inadecuadas y una mala organización de tareas.

d) Pregunta 11. En función de que para el 25 por ciento de los casos las causa de no terminar el servicio fue porque no se les dieron resultados y/o reportes finales y que para el 13 por ciento la causa fue porque fue muy lento el servicio, podemos corroborar la Ha3 ya que el no tener una organización adecuada que responda a las necesidades de los empresarios provoca este tipo de situaciones.

e) Pregunta 12. La organización determina la forma en que este pueda dar un seguimiento y tener una retroalimentación de los clientes o usuarios; por ello que dependiendo de la respuesta del empresario rechazáramos o comprobáramos la Ha3. Dado que el 65 por ciento de los casos no se dio seguimiento se comprueba la Ha3, ya que es necesaria una función o responsable específico de esta tarea.

f) Pregunta 14. Al ser la anterior una pregunta abierta, la respuesta del empresario por si misma determinaría si la organización y/o estructura con la que cuenta el PAMYPE era la adecuada para cubrir las expectativas y la problemáticas del empresario.

- Ampliar el servicio de tal manera que fuera interdisciplinario
- Ampliación de la ayuda en la implantación de alternativas
- Mayor conocimiento por parte de los servidores de las ramas a las que pertenecen las empresas
- Supervisión más estrecha a los servidores
- Finalización de los casos con presentación de resultados e informes
- Brindar cursos de capacitación a los empresarios
- Evitar la rotación de personal
- Mayor rapidez en el análisis
- Simplificación del análisis

Por las anteriores respuestas de los empresarios se infiere que es necesario modificar la estructura y funciones del programa, con lo que comprobamos la Ha3 a fin de cubrir las necesidades expuestas por lo empresarios.

D. HIPOTESIS 4

a) Pregunta 6. Se encontró que sólo el 22 por ciento de los problemas en general de las empresas se están resolviendo gracias a la intervención de PAMYPE, por lo tanto la pregunta contribuye a corroborar la Ha4.

b) Pregunta 10. Es hasta la implantación de alternativas donde la mayoría de los problemas que presentan las empresas podrán ser resueltos o solucionados., por ello, de alguna manera si se implantan las alternativas se contribuye a solucionar la problemática de la empresa. Al observar que solo al 33 por ciento de las empresas atendidas por el PAMYPE se les auxilio en la implantacion tenemos elementos que corroboran la Ha4.

Pero para la segunda parte de pregunta no se corroboró la Ha4 debido a que el empresario en sus respuestas al cuestionamiento expreso desinterés y no falta de eficiencia en el servicio, ya que únicamente el 19 por ciento de los empresarios dijeron no tener tiempo para continuar con el servicio y el 13 por ciento dijeron no haber cumplido con las tareas dejadas por el servidor.

c) Pregunta 13. Esta pregunta comparandola con la 6 permitio observar si realmente se resolvieron las problemáticas por medio del servicio, lo anterior, contribuiria a aceptar la Ha1 si el resultado de la comparación antes mencionada indicaba que no se están resolviendo las problemáticas de los empresarios.

Al realizar la comparación antes mencionada podemos ver que los problemas de las empresas se están solucionando principalmente en el área contable pero que en las áreas de mercadotecnia, finanzas, organización y procedimientos los problemas de las empresas no se están solucionando en la proporción debida, por lo tanto, esto corrobora la Ha4.

Cabe señalar que durante este capítulo no se abordara el aspecto de presentación de resultados ya que el mismo se encuentra desarrollado en el capítulo siguiente.

¹ Kotler Philip, Mercadotecnia, Prentice Hall, México, 1990.

Fisher, Navarro, Investigación de Mercados, McGraw Hill, México, 1992.

² PAMYPE/ICA, UNAM, Manual de Organización del PAMYPE, Antecedentes, objetivos, México, 1996.

DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN

Este capítulo es la parte central de la investigación, dado que en él se expondrán los aspectos propositivos así como las conclusiones de la misma. Por lo que a continuación se desarrollarán temas fundamentales tales como: las necesidades a satisfacer, los servicios a crear y la estructura organizacional que deberá contener el programa de apoyo, así como una explicación de las áreas funcionales que integrarán esta estructura con sus correspondientes funciones a desempeñar y la respectiva descripción de puestos. Por último, se presentarán los procedimientos generales que permitirán la correcta prestación de los servicios pretendidos por el programa.

1. NECESIDADES A SATISFACER.

Una vez concluida la investigación de campo del capítulo anterior y tomando como base la información arrojada por la misma, en este apartado se listan las necesidades a satisfacer en relación a las hipótesis alternativas, objeto de esta investigación.

A. ASIGNACIONES DE SERVICIO SOCIAL

Como resultado de nuestra investigación de campo se establece que es necesario que el servidor en el lapso que presta la atención a las empresas finalice todo caso que se le haya asignado.

Debido a que los servidores al finalizar su periodo de servicio social o práctica profesional, en algunos de los casos, no concluyen la atención a las empresas bajo su responsabilidad, el periodo de atención se alarga y la posibilidad de resolución efectiva de sus problemas se minimiza por causa del retraso en tiempo por haber sido turnada a nuevos servidores.

Por lo tanto, se hace indispensable determinar e implantar un conjunto de políticas de actuación en el rubro del control de los servidores sociales, a fin de lograr una mejor sincronización de tiempo y número de empresas a atender por cada uno de ellos, en el lapso que dura su servicio social o práctica profesional en el PAMYPE, logrando así que el servidor que inicie la atención de una empresa sea el mismo que la finalice.

B. CAPACITACION EN AREAS DE MERCADOTECNIA Y FINANZAS

Los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario mostraron que la mayor incidencia de problemáticas detectadas en las empresas al momento de ingreso al servicio quedan concentradas en las áreas de mercadotecnia y finanzas, lo cual deja ver la necesidad que existe de que el personal que atiende a tales empresas este ampliamente capacitado en ellas con el fin de brindar un servicio adecuado.

CAPITULO VI DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

Aunado a lo anterior es prudente señalar que las principales problemáticas no resueltas por el programa se encuentran centralizadas en estas mismas áreas, lo cual puede ser provocado por una carencia en las alternativas de solución brindadas por los servidores.

Todo lo antes expuesto nos lleva a sostener que existe la necesidad de fortalecer la capacitación brindada a los servidores en estas áreas para, de esta forma, lograr el cometido de brindar al empresario alternativas funcionales que realmente resuelvan sus problemas.

Cabe destacar la dualidad de la necesidad, es decir, tanto existe la necesidad para el empresario de que el programa realmente le resuelva sus problemas en estas áreas, como para el mismo PAMYPE es indispensable el contar con personal ampliamente capacitado que le auxilie en el cumplimiento óptimo de su labor.

Otro punto importante es que la capacitación no sólo deberá centrarse en estas dos áreas y olvidar los demás aspectos, sino que se deberá otorgar una capacitación y actualización continua para que el personal del Pamype pueda responder de forma adecuada a las exigencias del mercado.

C. CUOTA DE RECUPERACION DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

La necesidad de establecer una cuota de recuperación por los servicios prestados por PAMYPE se fundamenta en que durante la investigación realizada, una de las causas por las cuales el programa no proporcionó un servicio eficiente fue el no contar con los recursos materiales necesarios para ello.

Un ejemplo de esto, es que informes y reportes no pudieron ser entregados a los usuarios, según versiones de los empresarios, por no contar con los elementos materiales necesarios para su elaboración, tales como equipo de cómputo suficiente, oficinas e instalaciones adecuadas que permitan al personal desempeñar las actividades propias del servicio.

Cabe señalar que en caso de no ser posible el establecimiento de dicha cuota de recuperación por los servicios prestados, será indispensable entonces, que la misma universidad pueda proporcionar en su totalidad dichos recursos al PAMYPE a fin de brindar un servicio eficiente a las empresas atendidas.

C. DIFUSION DEL PROGRAMA Y SUS SERVICIOS

El análisis realizado permitió conocer que para la mayoría de los empresarios el PAMYPE es el único programa de apoyo a micro y pequeña empresa que conocían al momento de ingresar al servicio. Ahora bien, debido a que la forma más representativa en la que los usuarios se enteraron de la existencia de PAMYPE fue mediante la presentación directa del programa en eventos, es necesario fortalecer e incrementar este medio de difusión al mismo tiempo de buscar nuevos canales de comunicación con los empresarios, ya que como se ha expuesto con anterioridad, el empresario no busca algún medio externo que le ayude a solucionar la problemática de su empresa, esto es programas o medios de apoyo, sino que en una gran mayoría de los casos tiene una actitud pasiva la cual se ve reflejada en el hecho de que espera a que el servicio llegue a él.

Por lo anterior se hace necesario establecer en la estructura orgánica del Programa aquellas funciones y puestos que permitan la difusión de los servicios ofrecidos por Pamype.

D. EXPERIENCIA DEL SERVIDOR EN GENERAL Y EN LA RAMA ESPECIFICA.

Una de las características del programa más sobresalientes es el servir de vínculo al estudiante o recién egresado de la Facultad de Contaduría y Administración con la empresa industrial, permitiendo que el primero amplíe su visión y experiencia, al mismo tiempo que el empresario obtenga beneficio de los conocimientos adquiridos por el estudiante. Sin embargo, el empresario durante el análisis de campo, expresó que una de las carencias del servidor que le impiden brindar un servicio de calidad es la falta de experiencia en el campo empresarial.

La relación recién egresado o estudiante con la empresa resulta imposible eliminar puesto que una de las funciones y razones de ser del PAMYPE es brindar al estudiante la capacidad de vincularse con la industria con el fin de adquirir experiencia de esta relación.

Por lo tanto, y respondiendo a las necesidades de ambas partes, es indispensable que la capacitación brindada al servidor para otorgar el servicio dentro del PAMYPE resulte más práctica, mediante la aplicación de un mayor número de casos prácticos durante el curso de capacitación, con el propósito de que el estudiante obtenga mayor experiencia en la prestación del servicio durante su periodo de formación.

CAPITULO VI DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

Ahora bien, otra carencia en cuanto a la experiencia del servidor se encuentra en el desconocimiento de la rama específica de la empresa que atiende. Esta situación pone en desventaja al servidor al momento de analizar el caso, así como en la generación de las alternativas y asesoría de la misma.

Por lo antes mencionado es necesario que exista una supervisión más estrecha de expertos en la materia, a fin de que estos brinden la experiencia de la que carecen los servidores; además de establecer las políticas y acciones necesarias que permitan a los servidores documentarse en las ramas específicas a las que brindarán el servicio.

E. FINALIZACION DE LOS CASOS

Otro punto importante que se detectó durante el proceso de análisis fue el hecho de que únicamente el 50 por ciento de las personas atendidas por PAMYPE finalizan la atención, lo que repercute directamente en la calidad del servicio proporcionado y en los beneficios que éste puede otorgar a la empresa.

Se hace imprescindible entonces, incrementar el número de empresas y/o usuarios que finalizan cada uno de los servicios proporcionados por el PAMYPE a fin de brindar un servicio eficiente al sector al cual está dirigido, mediante una mayor supervisión, control y seguimiento de los casos en atención.

Lo antes mencionado permitirá cubrir la necesidad expresada por el empresario de que se llegue a la implantación de alternativas para así mejorar la situación de la empresa y resolver sus problemáticas, motivo de la solicitud del servicio.

F. IMAGEN DEL PROGRAMA

Como en cualquier otra empresa la imagen que pueda tener el cliente del organismo que le presta un servicio o le proporciona un bien es de vital importancia, para que este recurra nuevamente al servicio o invite a un nuevo cliente a gozar de los beneficios del mismo. De igual manera, para el PAMYPE es necesario generar una buena imagen a partir del servicio proporcionado al usuario a fin de asegurar un nuevo cliente por uno ya atendido.

Además resulta importante tener en consideración que el PAMYPE al ser un programa perteneciente a la Universidad Nacional Autónoma de México y de forma expresa a la Facultad de Contaduría y Administración tiene una doble responsabilidad: cuidar la imagen del programa y la imagen de la misma universidad.

Es entonces cuando no sólo se hace necesario proyectar una buena imagen del PAMYPE por el hecho de obtener clientes o que estos estén satisfechos por el servicio prestado, sino que además es necesario, dado que el PAMYPE es una vertiente de la universidad en la vinculación con la industria y con la investigación, actividades fundamentales de nuestra máxima casa de estudios.

Una vez destacada la importancia de la generación y difusión de una buena imagen del PAMYPE, es prudente indicar que requiere establecer tales funciones en la estructura orgánica del Programa dado que en la actualidad no se encuentran definidas.

G. REPORTES E INFORMES AL EMPRESARIO.

La entrega de reportes e informes a los empresarios durante y/o al finalizar el servicio resulta imprescindible para que se reconozca el esfuerzo realizado por ambas partes durante el servicio y los resultados derivados del mismo, para que el empresario realmente se pueda ver beneficiado del servicio.

A causa de la investigación efectuada podemos señalar que a más del 50 por ciento de los empresarios no se les entregaron reportes o informes del análisis practicado, por lo tanto, es indispensable que se establezcan una serie de políticas y acciones que aseguren la total entrega de reportes e informes al empresario.

Por otra parte, tales informes o reportes deberán seguir aquellos parámetros que permitan a los empresarios comprender de forma clara y precisa los resultados obtenidos, así como las propuestas y la forma de aplicarlas en su empresa. Es decir, estos documentos deben cumplir principalmente con el objetivo de contenido sin olvidar la forma de ser presentados.

H. PERIODO DE LA ATENCION

Es necesario que el lapso de atención de una empresa no rebase un periodo mayor a los tres meses, ya que si el servicio se alarga más de este Tiempo, en el caso del diagnóstico, la situación de la empresa habrá cambiado en el momento de brindar los resultados y por lo tanto estos ya no serán aplicables a la realidad de la organización al momento de implantar las alternativas; además se debe de considerar que si se rebasa este tiempo existirá la posibilidad de que el empresario pierda interés en el servicio dado que él requiere soluciones a sus problemáticas lo más pronto posible.

Tomando en cuenta lo anterior y el hecho de que el personal encargado de proporcionar el diagnóstico y la asesoría se encuentra dentro del programa en un promedio de tiempo de seis meses (duración del servicio social o prácticas profesionales), es necesario llevar a efecto las acciones y modificaciones pertinentes a fin de ajustar el proceso de atención al tiempo señalado anteriormente.

CAPITULO VI DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

I. ROTACION DE PERSONAL

Durante el desarrollo de la investigación se pudo observar que los servicios de diagnóstico y asesoría pierden continuidad cuando los casos son turnados de un servidor a otro, ello por causa de la finalización del periodo de servicio social o prácticas profesionales.

Además de que cada periodo de seis meses, al ingresar nuevos grupos de servidores, incluyendo nuevos coordinadores de módulo, se genera con ello nuevos sistemas administrativos y nuevos registros de las empresas en los diferentes módulos de atención, duplicando los esfuerzos antes realizados, a causa del desconocimiento del nuevo personal y la falta de una inducción correcta. Por tanto, también se dificultan actividades tales como el seguimiento a casos atendidos, si se considera que tal seguimiento se debe llevar a cabo a partir de los registros ya existentes.

Por lo expuesto anteriormente es indispensable que el coordinador de cada módulo de atención no cambie cada seis meses como en el caso del resto de los servidores, a fin de tener un mejor desempeño de los módulos y asegurar se dé la continuidad y el seguimiento antes mencionados. Esto significa que este puesto no puede ser ocupado por un servidor social, sino por personal bajo contrato.

J. SEGUIMIENTO A LAS EMPRESAS ATENDIDAS.

Gracias a la información proporcionada por los empresarios y la obtenida por el programa se deriva la necesidad de modificar el sistema de seguimiento a las empresas atendidas por el PAMYPE, dado que la forma actual de realizar esta tarea resulta insuficiente, no permite la adecuada retroalimentación de la situación de las empresas.

A este respecto cabe destacar que tal sistema debe cubrir desde el momento en que la empresa tiene el primer contacto con PAMYPE, hasta un periodo de 6 meses a 1 año después de haberse concluido el servicio, ello dependiendo de las características del caso y el servicio proporcionado.

Es necesario indicar que el servicio de seguimiento debe ser constante y periódico a fin de permitir un conocimiento real del desempeño de la empresa en relación a la intervención de PAMYPE en ella.

Este seguimiento evitará que existan casos en los cuales el servicio no se concluye por causas atribuibles al servidor y no justificables de acuerdo a las políticas del PAMYPE, ya que permitirá monitorear a la empresa a través del programa asegurando su satisfacción desde su ingreso hasta la solución de sus problemáticas.

K. SERVICIO MULTIDISCIPLINARIO.

Al realizar la investigación de campo fue posible conocer que para los empresarios, una parte importante del servicio consiste en que se les pueda brindar asesoría multidisciplinaria para la implantación de alternativas de solución, en campos especializados como diseño industrial, diseño gráfico, química en alimentos, etc.. Estas áreas al ser especializadas resulta muy costosa su utilización y esto aunado a que el servidor no tiene la capacidad para implantar de forma directa las alternativas que requieren los conocimientos en ellas provoca que la implantación de alternativas se nulifique.

Es por esto y conociendo la capacidad de la Universidad Nacional Autónoma de México, institución que respalda a este programa, es necesario se unan esfuerzos dentro de esta casa de estudios a fin de poder auxiliar al empresario, integrando todas las ramas del conocimiento en favor del servicio y del bien mutuo (empresa-universidad).

Por lo tanto, se requerirá que se establezcan las medidas necesarias que permitan a los estudiantes y profesores de las diferentes ramas del conocimiento integrarse en un esfuerzo conjunto con el Pamyce, para así apoyar en forma integral a éste sector empresarial.

L. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Dado que la necesidad principal del empresario es la solución de los problemas de su empresa, su expectativa más representativa al momento de ingreso al servicio es resolver las problemáticas o deficiencias que él ha detectado en la misma de forma rápida y efectiva, por medio de la intervención del PAMYPE.

Ahora bien, dado que el servicio prestado por el PAMYPE en el 68 por ciento de los casos es un diagnóstico integral, primeramente brindará la posibilidad de detectar las problemáticas reales de la empresa a la vez de marcar las fortalezas y debilidades de la misma para a partir de ello, generar alternativas de solución para la resolver los problemas detectados durante el diagnóstico.

Como se mencionó el empresario cree tener el conocimiento de sus problemáticas al verse afectado por las consecuencias de las mismas, sin embargo no tiene noción de cual es su origen o naturaleza de ellas. El diagnóstico que es el servicio prestado con mayor frecuencia, no satisface en primera instancia la expectativa del empresario ya que él recurrió por una solución inmediata a su problema y el diagnóstico proporciona esta respuesta hasta la etapa de implantación de alternativas.

Por lo tanto para evitar que el usuario abandone el servicio o pierda interés en el mismo es necesario que se genere un servicio que facilite al servidor detectar rápidamente los

CAPITULO VI DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

problemas reales de la empresa, determinando así que servicio es necesario, sea un diagnóstico, una capacitación, una asesoría o bien una derivación a otro servicio que ayude al empresario a solucionar sus problemáticas.

Sin embargo, durante el transcurso de la atención no importando el servicio que se otorgue es imprescindible brindar resultados parciales al mismo tiempo que involucrar de una forma más activa al empresario durante el análisis de su caso.

AL SUPERVISION DE LOS CASOS

Otro aspecto que se pudo detectar durante el trabajo de campo, fue que el porcentaje mayor de los casos atendidos no concluidos, se integraba de empresas a las cuales se suspendió el servicio por circunstancias atribuibles al desempeño del servidor, lo anterior determina la necesidad de implantar un sistema de supervisión más estrecho.

Este sistema deberá proporcionar un mayor control de los servidores, de los casos atendidos y los avances, además de servir de auxilio y enriquecimiento en la generación de alternativas e implantación de las mismas, en la asesoría y en la capacitación.

2. SERVICIOS

A. SERVICIOS A CREAR

a) *Diagnóstico preliminar.*

Logrará brindar al servidor una visión más amplia de las necesidades de empresa al momento de ingresar al programa y así poder otorgarle el servicio acorde a sus necesidades y/o problemáticas reales.

b) *Publicidad o difusión.*

Es necesario crear este servicio con el fin de ampliar el mercado de PAMYPE asegurando su presencia en el mercado y permitiendo que mas empresarios conozcan la existencia del programa y le reconozcan como un medio efectivo de ayuda para mejorar la situación de su empresa.

c) *Relaciones públicas.*

Por medio de este se logrará que el programa se relacione con organismos similares o bien con organismos empresariales o patronales que le permitan ampliar su campo de acción. Debido a lo anterior es necesario que exista un responsable dentro del programa que realice dicha labor.

d) *Vinculación con otros organismos de la UNAM.*

Permitirá a través de una base de datos el conocimiento y contacto con otros servicios dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México a fin de se logre la integración del conocimiento universitario a favor del sector empresarial.

e) *Centro de Información Pamype*

Incluirá información general de la micro y pequeña empresa, además de información específica de las ramas industriales en las cuales se encuentran ubicadas las empresas atendidas por el programa. Esto permitirá al servidor tener un mejor desarrollo dentro del PAMYPE, al estar actualizado en lo que acontece en el sector de la micro y pequeña empresa.

B. SERVICIOS A MODIFICAR

a) Capacitación a servidores

Es necesario que la capacitación recibida por los servidores incluya mayor número de casos prácticos y específicos dentro de las áreas analizadas en el diagnóstico, la asesoría y la capacitación haciendo a corto plazo un mayor énfasis en las áreas de mercadotecnia y finanzas.

b) Control de servidores o supervisión.

Si bien es cierto que existe un sistema de control dentro de PAMYPE no ha sido del todo eficiente. El control debe de estar integrado por la coordinación de los parámetros tiempo a cubrir y número de empresas a atender al mismo tiempo que debe de estar bajo la responsabilidad de personal de planta dentro del programa.

c) Diagnóstico integral

En estos momentos el diagnóstico integral consiste en cuatro etapas que desarrolla el servidor con la información brindada por el empresario y su investigación dentro de la empresa, a saber: obtención de información, análisis de la misma y detección de problemas, generación de alternativas y presentación del resultado del diagnóstico.

Es necesario que el empresario se involucre de una forma más activa dentro de este proceso, a fin de permitir que bajo la supervisión y auxilio del servidor encuentren las potencialidades y deficiencias de la empresa, llegando a si a la solución de sus problemáticas.

d) Seguimiento.

El seguimiento dentro del programa deberá estar bajo la responsabilidad de el coordinador de módulo desde el momento en que la empresa tiene el primer contacto con PAMYPE, hasta un periodo de 6 meses a 1 año después de haberse concluido el servicio otorgado asegurándose que la empresa reciba la atención requerida en el tiempo oportuno y bajo las condiciones requeridas.

e) Vinculación con expertos en la materia y ramas

Esta deberá permitir poner en contacto a personas expertas en la micro y pequeña empresa con los servidores a fin de que estos últimos puedan brindar un mejor servicio a través de la experiencia y consejo de los expertos. Esto se podrá llevar a cabo mediante conferencias, asesorías personalizadas y otras actividades.

f) Generación de material didáctico

En la actualidad la generación de material didáctico se le brinda la misma categoría independiente que a la capacitación, el diagnóstico, estudios sectoriales o la asesoría, sin embargo, este se deriva de los anteriores por lo tanto no es un servicio por si mismo si no una vertiente de los servicios básicos del programa.

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este apartado tiene como propósito fundamental el esquematizar la estructura organizacional adecuada para el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. Por lo tanto, para llegar al anterior propósito, será necesario establecer una visión general teórica con respecto a la organización, la departamentalización, el diseño de la estructura organizacional, etc., a fin de contar con bases sólidas que puedan respaldar la propuesta, objeto de ésta investigación.

Comenzaremos nuestro análisis señalando que el término "organización", para la mayoría de los administradores, implica una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos; entendiéndose por "estructura intencional de papeles", que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertos papeles y que los papeles que cumplen deben diseñarse racionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se adecuen entre sí, de modo que se pueda trabajar conjuntamente en forma ininterrumpida, con eficacia y eficiencia.

En lo que se refiere a la organización se pueden distinguir la organización formal y la informal. La primera se compone de cierto número de niveles jerárquicos o niveles funcionales establecidos por el organograma, con énfasis en las funciones y las tareas, es decir, se refiere a la estructura y al proceso de la organización. Mientras que, la organización informal, es definida por Harold Koontz como las relaciones que se dan en la organización y que no aparecen en un organograma.

Así, la estructura de la organización "es el resultado de normas y prescripciones sobre la manera en que se interrelacionan las unidades orgánicas y la manera en que se desarrollan las actividades"¹.

El proceso comprende además de las funciones de planeación, organización, dirección y control, los recursos materiales, humanos y financieros que apoyan dichas funciones, es decir, se refiere al funcionamiento de la organización. Por lo tanto, la estructura no puede separarse de los procesos dado que la primera constituye el aspecto estático (organización), mientras que los segundos representan el aspecto dinámico (funciones).

El propósito fundamental por el que se crea una estructura organizacional es para realizar las funciones, actividades y para cumplir los deberes y responsabilidades de los componentes de la misma.

La estructura organizacional se debe diseñar de tal manera que aclare quién tiene que hacer determinadas tareas y quien es el responsable de ciertos resultados, lo cual elimina los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y proporciona redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa.

CAPITULO VI DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

Con respecto al diseño de la estructura orgánica éste comprende la división del trabajo, la departamentalización, la delegación de tareas y la autoridad.

A. DIVISION DEL TRABAJO

En una estructura orgánica, es indispensable llevar a cabo una división del trabajo administrativo en unidades orgánicas, y delegar tareas para poder cumplir con los objetivos de la organización. Estas actividades traen como consecuencia la existencia de la especialización y los niveles jerárquicos.

En cuanto a la división del trabajo podemos decir que es un proceso que se sigue para ubicar de manera eficiente las funciones o actividades entre las personas y unidades que integran la organización.

Entre las razones por las cuales es necesario llevar a efecto la división del trabajo en una organización se encuentran las siguientes:

- Al agrupar a los hombres en capacidades (habilidades, anhelos y simpatías profesionales y vocacionales) ellos escogen o tienen preferencia por ciertas labores.
- Al concentrar el trabajo en un campo más reducido el hombre puede especializarse y lograr mayor eficiencia.
- Conforme las labores adquieren mayor proyección en el tiempo y espacio, se hace imposible que una misma persona pueda realizar todas las labores por lo que es necesario dividir el trabajo.
- Dada la amplitud de los conocimientos científicos y de las técnicas es imposible que una sola persona los pueda dominar en su totalidad.

Como ya se mencionó al inicio, la división del trabajo trae consigo una especialización, pues las personas localizadas en una unidad orgánica y la misma unidad tienden a especializarse, debido a que ambas realizan tareas iguales. Esta especialización puede ser vertical u horizontal.

La especialización vertical se da cuando se detecta la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión. Es un desdoblamiento de la autoridad y se caracteriza por el crecimiento vertical del organograma.

La especialización horizontal sucede cuando existe la necesidad de aumentar pericia, eficiencia y mejorar el trabajo. Por lo tanto, se crea un mayor número de órganos especializados en cada tarea, pero en el mismo nivel jerárquico.

Atendiendo a lo anterior surgen dos aspectos importantes. El primero nacido a partir de la especialización vertical, y que se refiere a los niveles jerárquicos, mientras que el segundo, surge de la especialización horizontal, siendo éste la departamentalización, es decir, la división del trabajo en departamentos.

a) Departamentalización

Un departamento es una área definida de la organización sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.²

Una vez explicado el concepto de departamento es importante señalar que no existe un forma perfecta de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o situaciones. El modelo utilizado dependerá de las situación particular y de que las personas a cargo del diseño de la misma crean que dará los mejores resultados ante la situación que enfrentan.

Para llevar a efecto la departamentalización es necesario tomar en cuenta factores tales como:

- Aprovechar la especialización.
- Hacer factible el control. Ello significa que la forma de departamentalización debe buscar facilitar las actividades de control en la organización.
- Ayudar a coordinar. Se refiere a tratar de agrupar en un departamento aquellas actividades "similares" que faciliten su coordinación.
- Prestar la debida atención, es decir, definir las actividades principales y las secundarias para agruparlas de esa forma.
- Reducir los gastos. Al crear un departamento se debe tener en cuenta que ello traerá consigo ciertos gastos, así que antes de crearlo se debe de estar seguro de que exista la necesidad.
- Tomar en cuenta los factores humanos. Al formar un departamento se tiene que tomar muy en cuenta el personal afectado.

b) Criterios de Departamentalización

En el ámbito de la administración existen diversas formas de departamentalización, pero para fines de la presente investigación recurriremos a los criterios señalados por Chiavenato:

- Por Funciones. Se agrupan las actividades y tareas de acuerdo a las funciones principales desarrolladas en la organización.
- Por Productos o Servicios. Se agrupan las actividades de acuerdo a los productos o servicios que realiza la organización.

CAPITULO VI DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

- Por Localización Geográfica. Se utiliza comúnmente para las empresas que se encuentran dispersas territorialmente o cuyas operaciones están dispersas geográficamente, para lograr una supervisión local, efectiva y descentralizada.
- Por Clientela. Este refleja el interés por el consumidor del producto o servicio de la organización.
- Por Procesos. Es utilizada en mayor grado por las empresas industriales a los niveles más bajos de la estructura organizacional en las áreas productivas o de operaciones.
- Por Proyectos. Utilizado en las empresas de gran tamaño, las cuales, además del personal especializado, exigen un largo periodo de tiempo para la realización de sus proyectos.
- Por Tiempo. Es una departamentalización derivada y toma en consideración los periodos o ciclos de tiempo en que los empleados deben desarrollar sus actividades.
- Por número. Consiste en dividir un grupo de máquinas o de empleados en subgrupos de cierta cantidad.

e) Delegación de tareas

Como se mencionó anteriormente, a partir de la especialización vertical hacen los niveles organizacionales o jerárquicos y por lo tanto la delegación de autoridad, dado que hay un límite al número de personas que un administrador puede supervisar con eficacia, así que en toda organización se debe decidir cuantos subordinados puede dirigir un superior.

Los investigadores de la administración saben que normalmente este número es de cuatro a ocho subordinados en los niveles más altos de la organización y de ocho a quince, o más, en los niveles inferiores.

De forma concreta podemos decir que la jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango o importancia.⁴

Por todo lo anterior, se hace necesario analizar lo referente a la delegación de autoridad. Jiménez Castro la define como el acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere deberes y exige responsabilidades a su subalterno y le concede la autoridad necesaria para realizar sus funciones.

La delegación de autoridad comprende tres elementos importantes:

- Delegar tareas.
- Otorgar autoridad
- Crear una obligación.

d) Tipos de organización

Existen tres tipos de organización, resultado del estudio de las teorías clásicas de la organización y que son las siguientes:

- **Organización Lineal.** Constituye la forma de la estructura de organización más simple. Es la organización en la cual existe una jerarquía de autoridades en la que los superiores reciben obediencia de sus subordinados. La denominación de "lineal" obedece a que entre el superior y el subordinado existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad.
Sus principales características pueden quedar enmarcadas de la siguiente forma:
La autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados.
Las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización se efectúan únicamente por líneas formales en el organograma.
El trabajo y la convergencia de la autoridad superior centraliza todas las decisiones y el control de la organización.
- **Organización Funcional.** Aplica a cada tarea el principio de la especialización de funciones. Es el origen del estaf o asesoría. Las organizaciones son cada vez más complejas y especializadas, lo que trae como consecuencia la necesidad de contar con especialistas que puedan actuar con mayor rapidez y flexibilidad. Entre las principales características de este tipo de organización se encuentran:
Existe la autoridad funcional o dividida, que es relativa y basada en la especialización.
Las comunicaciones entre los órganos y/o cargos existentes en la organización se efectúan directamente sin intermediarios.
Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados, que poseen el conocimiento y la competencia técnica necesaria para implementarlas mejor.
Se basa en la especialización de todos los órganos o cargos, en todos los niveles.
- **Organización Línea-Estaf.** Este es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional, con el fin de conservar sus ventajas y eliminar sus desventajas. El concepto de organización línea-estaf se basa en que entre el órgano de ejecución (autoridad lineal) y los órganos de apoyo y asesoría (autoridad funcional) existen también relaciones de consejo, de auxilio, de consulta.

Las principales características de este tipo de organización son las siguientes:

Cada órgano o cargo se reporta a uno y sólo a un órgano o cargo superior, sin embargo recibe también asesoría y servicios especializados de diversos órganos o cargos estaf.

En todos los niveles jerárquicos de la organización se pueden tener órganos operativos de línea y órganos de apoyo y asesoría.

CAPITULO VI DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

Una vez analizado lo anterior, tomando en cuenta las necesidades detectadas en la investigación de campo y con referencia en la estructura organizacional ya existente del PAMYPE (Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa), se decidió que para dividir el trabajo dentro de la organización era indispensable llegar a una especialización horizontal del mismo, es decir, crear nuevas unidades orgánicas o departamentos especializados en determinadas tareas o actividades que permitieran mejorar el desempeño del Programa.

Por lo mismo, se decidió desarrollar una departamentalización por funciones, es decir, se agruparon las actividades en cada departamento de acuerdo a las principales funciones del Pamype. Así mismo, se determinó la necesidad de emplear una organización de línea-estaf, ya que algunas áreas de la organización requieren recibir asesoría y servicios especializados no pertenecientes al Programa.

B. ORGANIGRAMAS

En primer termino se hace necesario indicar la definición de organigrama u organograma, por lo que diremos que éste es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran; así, en un organigrama podemos localizar el tipo de unidades orgánicas que conforman una estructura, sus relaciones, las características de la organización y sus funciones básicas.

Cabe señalar que un organigrama no representa exactamente la realidad y tiene ciertas limitaciones, a saber:

- No expresa las relaciones informales que se producen entre los individuos o grupos.
- No representa el flujo y las cargas de trabajo.
- No representan las relaciones de comunicación informales.

A pesar de dichas limitaciones, los organigramas son útiles para:

- Proporcionar una imagen formal de la organización.
- Indicar las relaciones de jerarquía que guardan entre las unidades orgánicas de la institución.
- Ubicar al personal dentro de la estructura organizacional.
- Ayudar a descubrir posibles duplicaciones, dispersiones o lagunas.
- Auxiliar en el análisis, conocimientos y diseño de la organización.⁴

a) Clasificación de los organigramas:

Siguiendo la clasificación de los organigramas que hace Duhalt Krauss, podemos observar que los integra en cuatro grupos: por su objeto, por su naturaleza, por el área que representan y por su formato.

CATEGORIA	TIPO	DEFINICION
Por su Objeto	Estructural	<ul style="list-style-type: none"> • Representan las unidades orgánicas y las relaciones de jerarquía o dependencia.
	Funcional o de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Indican las unidades orgánicas, sus interrelaciones y las principales funciones o labores que realizan.
	Especial	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene por objeto destacar, de manera especial, alguna característica especial, ya sea de estructura o de alguna función(es) de la organización.
Por su Naturaleza	Esquemático	<ul style="list-style-type: none"> • Representan solo los órganos principales de la organización y sus relaciones básicas. Representan una visión general de la organización.
	Análítico	<ul style="list-style-type: none"> • Esquematizan a detalle de la estructura orgánica de la institución para facilitar su estudio. Contienen todos los puestos y todas las relaciones entre ellas.
Por el Área que representa	General	<ul style="list-style-type: none"> • Representan toda la institución por medio de los órganos principales y sus relaciones básicas. Generalmente esquemáticos y comprenden solo los niveles más elevados de la organización.
	Complem-en-tario	<ul style="list-style-type: none"> • Muestran por separado los departamentos o divisiones principales y ofrecen mayores detalles de los puestos, relaciones, autoridad y obligaciones dentro de ese departamento o división.
Por su Formato	Vertical	<ul style="list-style-type: none"> • El órgano representado de más alta jerarquía está colocado en la parte superior y las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo.
	Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> • El órgano representado de mayor jerarquía se coloca en el margen izquierdo, y las líneas de autoridad parten de izquierda a derecha.
	Circular	<ul style="list-style-type: none"> • El órgano representado de mayor jerarquía se coloca en el centro, las líneas de autoridad parten de del centro a la periferia y los distintos aparecen como círculos concéntricos.
	Mixto	<ul style="list-style-type: none"> • Es la combinación de los organigramas verticales y los horizontales.

CAPITULO VI DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

Con referencia a todo lo anterior, se estableció para efectos de nuestra investigación, que la estructura organizacional del centro de atención a micro y pequeña empresa deberá estar compuesta por las siguientes áreas funcionales:

- Atención Empresarial.
- Métodos y Procedimientos.
- Formación de Apoyos.
- Proyectos Especiales.
- Divulgación.

La estructura organizacional integrada por las áreas funcionales mencionadas anteriormente quedan esquematizadas en el siguiente organograma que, ubicándolo en la clasificación de Dulait Krauss se encuentra clasificado en siguientes categorías:

- Por su objeto, es estructural. Dado que el objetivo es mostrar toda la estructura organizacional del centro de atención y las relaciones de jerarquía entre las unidades orgánicas.
- Por su naturaleza es analítico. Porque esquematiza a detalle todos los puestos que integran la organización.
- Por el área que representa es general. Porque no sólo representa a una área sino que muestra todas las áreas y departamentos que integran la organización.
- Por su formato vertical. Porque muestra el nivel más alto de jerarquía (Coordinación General) en la parte superior del organograma y las líneas de autoridad fluyen de arriba hacia abajo.

Cabe señalar que para la elaboración del organograma se contemplaron las siguientes etapas:

- Autorización y apoyo de los niveles superiores para la realización del organograma.
- Recopilación de información.
- Clasificación de la Información.
- Diseño de organogramas.

4. AREAS FUNCIONALES

Una vez determinada y esquematizada la estructura organizacional idónea para el PAMYPE (Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa), en éste apartado se expondrán las diferentes áreas funcionales que integrarán esta estructura así como las respectivas funciones a realizar y su importancia, señalando también las principales actividades a llevarse a cabo dentro de cada función.

A. ATENCION EMPRESARIAL

Atención directa al cliente

Esta función tiene el propósito de generar un vínculo entre el cliente y el programa, ya que al ser el primer contacto entre ambos, la impresión que el PAMYPE deje al usuario potencial marcará si la relación entre ambos será de mutuo interés, confianza y apoyo; por ello, la importancia de esta función trasciende a todo el servicio proporcionado por el PAMYPE. De la apertura o interés que el usuario obtenga por el servicio se derivará la atención que a éste se le brinde.

Las actividades que integran ésta función básicamente son:

- Recepción de usuarios.
- Determinación de necesidad básica.
- Determinación del tipo de cliente.
- Satisfacción de necesidad básica.

a) Diagnóstico Preliminar

Consiste en desarrollar un análisis de básico de la situación de la empresa al momento de ingresar al programa, a fin de poder determinar de manera certera las necesidades de servicio que tiene la empresa y así proporcionar una atención eficiente al cliente, evitando involucrarlo en aspectos que no le permitirán llegar a la solución práctica de sus problemas.

Para llevar a cabo ésta función será necesario efectuar las siguientes tareas:

- Obtención de información de la empresa.
- Análisis de información de la empresa.
- Determinación de problemática actual de la empresa.
- Determinación del servicio que cubra la necesidad.
- Canalización o derivación a servicios.

b) Diagnóstico Integral

Consiste en conocer la situación real de la empresa a través de un análisis profundo, que permita determinar sus problemáticas y potencialidades, así como sus fortalezas y debilidades.

El diagnóstico integral se compone de las siguientes etapas:

- Obtención de información
- Análisis de la información y detección de problemas, potencialidades, fortalezas y debilidades.
- Generación de alternativas.
- Presentación del resultado de diagnóstico.

c) Asesoría a empresarios

Se brinda asesoría especializada para implementar las alternativas que se sugieren como resultado del Diagnóstico o en atención a las solicitudes específicas que realizan los empresarios.

Este servicio se brinda a partir de un plan de trabajo y su presupuesto, por medio de asesores internos y externos al Programa, especialistas en el área que supervisan en todo momento a los servidores.

Las actividades que integran esta función son las que siguen:

- Análisis de requerimientos de la asesoría.
- Elaboración del plan de trabajo y presupuesto.
- Ejecución del plan de asesoría.
- Evaluación de la asesoría proporcionada.

d) Capacitación.

Consiste en brindar capacitación Administrativa-Contable como consecuencia de las alternativas elegidas por el empresario que recibe el servicio de Diagnóstico y/o la Asesoría a fin de complementar su implantación.

Las actividades que integran esta función son las siguientes:

- Análisis de los requerimientos de capacitación.
- Diseño de la capacitación.
- Implantación de la capacitación.
- Evaluación de la capacitación.

e) Derivación

Una parte importante dentro del servicio es la derivación a otros organismos externos que puedan brindar el servicio requerido por las empresas y que el Programa no pueda cubrir, o bien, seguir auxiliándolas, como resultado de la elección de alternativas de solución generadas por el PAMYPE.

Así, esta función quedará integrada de actividades tales como:

- Análisis de los requerimientos de servicios.
- Determinación de los servicios requeridos.
- Contacto directo con los organismos prestadores del servicio.
- Vinculación entre el empresario y el organismo.

f) Generación de información para Centro de Información Pamype.

Esta función consiste en generar aquella documentación que permita transmitir los logros, experiencia y conocimientos adquiridos dentro del área, a fin de enriquecer la información contenida en la Centro de Información Pamype.

Las actividades a desarrollar en esta función son las siguientes:

- Análisis y selección de información sobresaliente.
- Elaboración de reportes o documentos.
- Transmisión de información a Centro de Información Pamype.

Cabe destacar que esta es una función que deberá llevarla acabo no sólo el área de Atención Empresarial, sino que es común a todas las áreas del Programa con excepción del área de Métodos y Procedimientos.

B. METODOS Y PROCEDIMIENTOS

a) Elaboración, análisis y actualización de métodos y procedimientos administrativos.

Esta función tiene como propósito fundamental dotar al Programa de todos aquellos métodos de trabajo y procedimientos administrativos adecuados y suficientes, que permitan realizar todas sus actividades para lograr un máximo aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y humanos.

Su importancia resulta evidente dado que sin su participación en las actividades diarias del programa provocaría duplicación de esfuerzos, incremento de costos; esto es, no se llegaría al cumplimiento de uno de los objetivos primordiales del PAMYPE.

CAPITULO VI DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

Así como la elaboración de los métodos y procedimientos resulta indispensable, su constante supervisión es necesaria para que estos resulten adecuados a las necesidades que presenta el programa a cada momento.

De forma sencilla podemos señalar que las actividades involucradas a este respecto serán las que siguen:

- Investigación y estudio constantes de actividades, funciones, procedimientos y métodos.
- Diseño de métodos y procedimientos administrativos.
- Elaboración de manuales de organización y procedimientos.

b) Apoyo y capacitación para la implementación de métodos y procedimientos a todas las áreas.

Esta función consistirá en la capacitación y asesoría a las demás áreas integrantes del programa para la correcta implantación y aplicación de los métodos y procedimientos administrativos. Esto debido a que un excelente diseño y elaboración de los métodos y procedimientos administrativos se perderá si estos no se implantan y/o utilizan correctamente.

Las actividades que incluirá esta función quedan marcadas de la forma siguiente:

- Capacitación y asesoría para la implantación de métodos y procedimientos administrativos.
- Capacitación y asesoría para el uso de métodos y procedimientos a las demás áreas según las labores que realice cada una de ellas.
- Apoyo constante en la solución a dudas y problemas durante la aplicación de procedimientos.

c) Dirección de sistemas de cómputo dentro del programa.

Esta función consistirá en el diseño e implantación de sistemas de cómputo adecuados a las actividades del programa, por lo que las tareas que deberán incluirse en ella a fin de lograr una respuesta rápida, efectiva y profesional a los requerimientos de los usuarios son:

- Diseño de sistemas de cómputo para la obtención y manejo de información.
- Implantación de los sistemas de cómputo diseñados.
- Asesoría en la utilización de estos sistemas de cómputo.
- Supervisión de los sistemas implantados.
- Evaluación constante de la eficiencia de los sistemas implantados en relación a las necesidades del personal y objetivos del programa.
- Actualización de los sistemas de cómputo, en caso de ser necesarios.
- Asesoría en la utilización del software y hardware utilizado dentro del programa.
- Mantenimiento de equipo de cómputo tanto software como hardware.

C. FORMACION DE APOYOS

a) Administración de personal.

Cualquier organismo social no puede subsistir sin la adecuada administración del personal que labora dentro de él, es por ello la gran importancia que reviste la administración de personal dentro del programa. Por lo anterior, es necesario e imprescindible establecer una función para éste propósito.

Las actividades fundamentales para realizar esta labor son las siguientes:

- Reclutamiento de personal multidisciplinario (alumnos y profesores).
- Selección de Personal.
- Contratación de personal.
- Inducción al personal que ingresa al programa
- Medición del desempeño
- Relaciones entre trabajadores y relaciones entre trabajadores y la dirección (Comunicación).
- Programación de sistemas de incentivos.
- Desarrollo organizacional

b) Capacitación al personal del programa.

La capacitación constante que se le pueda brindar a los miembros del programa, con respecto a sus funciones y actividades a realizar resulta de suma importancia, ya que sin ella el personal no podría proporcionar el servicio pretendido. De ahí que la capacitación debe ser proporcionada con absoluto profesionalismo y capacidad técnica.

Entre las actividades que se deberán llevar a efecto encontramos las siguientes:

- Planeación de los cursos de capacitación (teórico-prácticos) para personal de nuevo ingreso y personal que labora dentro del programa.
- Organización e integración de los elementos necesarios para llevar a efecto la capacitación planeada.
- Supervisión constante durante la aplicación de la capacitación.
- Evaluación de la capacitación brindada para hacer mejoras a ella en posteriores oportunidades.

CAPITULO VI DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

c) Capacitación a grupos u organismos externos al Pamype.

Otra labor importante que se habrá de desarrollar es la capacitación a organismos externos al programa, como son las instituciones educativas universitarias interesadas en implantar un programa similar al Pamype.

Las actividades que incluirá esta función son:

- Diseño y planeación de cursos de capacitación que cubra las necesidades propias del grupo al cual se dirige la capacitación.
- Organización e integración de los elementos necesarios para aplicar dicha capacitación.
- Supervisión de los cursos de capacitación para vigilar que se efectúen conforme a lo planeado.
- Retroalimentación, analizando los aspectos acertados y las posibles fallas a corregir.

d) Generación de material didáctico para el apoyo de la capacitación brindada.

Para proporcionar las capacitaciones anteriores se hace necesario contar con todos aquellos recursos que permitan su correcta aplicación. Uno de esos recursos es el material didáctico que se emplee durante estas, debido a que gran parte del éxito de una capacitación depende de que el material didáctico utilizado sea el adecuado para las necesidades y exigencias de cada grupo y curso impartido.

Cabe destacar que la generación del material didáctico no sólo se llevará a cabo para servir de herramienta en la aplicación o instrumentación de los servicios proporcionados por el programa, sino que además, servirá para ponerla al alcance de otros organismos externos, a fin de que ellos también puedan emplear tal material en sus propias actividades.

De acuerdo a lo anterior se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Identificación de necesidades de material.
- Determinación del material didáctico a generar.
- Recopilación de información para la elaboración de material didáctico.
- Diseño de material didáctico.
- Utilización piloto del material generado.
- Evaluación del funcionamiento del material generado.
- Identificación de posibles mejoras al material didáctico.
- Modificación al material didáctico según las observaciones hechas en el punto anterior.

e) Generación de información para Centro de Información Pamype.

Esta función consiste en generar aquella documentación y material didáctico que permitan transmitir los logros, experiencia y conocimientos adquiridos dentro del área, a fin de enriquecer la información contenida en el Centro de Información Pamype.

Las actividades a desarrollar en esta función son las siguientes:

- Análisis y selección de información sobresaliente y material didáctico.
- Elaboración de reportes o documentos.
- Transmisión de información y material didáctico a la Centro de Información Pamype.

D. PROYECTOS ESPECIALES.

a) Investigaciones en el sector industrial de la Micro y Pequeña Empresa

El llevar a cabo esta función será la razón misma de la existencia del área de Proyectos Especiales ya que su objetivo fundamental es el realizar aquellas investigaciones específicas solicitadas por la coordinación del programa.

Las anteriores investigaciones proporcionarán información de la situación y problemática de la micro y pequeña empresa, así como de sus expectativas de desarrollo; a la vez facilitar la labor del programa al brindarle un mayor conocimiento del sector al que proporciona sus servicios.

Para llevar a efecto tal función será necesario realizar actividades tales como:

- Planeación de las investigaciones solicitadas estableciendo objetivo general y alcance.
- Elaboración de presupuestos, programas y planes de trabajo.
- Organización e integración de los elementos necesarios para efectuar las investigaciones.
- Establecimiento y aplicación de sistemas supervisión y control de las investigaciones.
- Presentación de los resultados obtenidos en la investigación a la Coordinación del programa.

b) Comunicación de los resultados.

Una vez realizadas las investigaciones, la información obtenida a través de ellas deberá reportarse a la coordinación y a las demás áreas del programa por medio del área de Divulgación. Lo anterior tiene como fin que los resultados sean de utilidad en el desarrollo de las actividades propias de cada una de las áreas.

Además de lo anterior, es importante señalar que tal información, no sólo deberá ser transmitida al área de divulgación con el propósito antes señalado, sino también con el objeto de que Divulgación pueda poner tal información a disposición de organismos externos para que amplíen su conocimiento acerca de la micro y pequeña empresa, su situación real dentro del sector industrial así como las problemáticas que enfrentan y las perspectivas a futuro que se pueden señalar para ellas.

Así tenemos que las actividades principales a desarrollarse dentro de ésta función resultan ser las siguientes:

- Elaboración de informes que contengan los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas para la coordinación
- Elaboración de informes de las investigaciones realizadas para manejo interno.
- Elaboración de informes de las investigaciones realizadas dirigidos a organismos externos para su consulta a través del área de divulgación.
- Generación de información para Centro de Información Pamype
- Asesoría para la interpretación de resultados de las investigaciones realizadas.

c) Capacitación a grupos u organismos externos al Pamype.

Otra labor importante que habrá de desarrollarse es la capacitación a grupos que requieren un tratamiento especial por sus necesidades o características particulares; como resultado del diagnóstico integral o la asesoría, o bien, como consecuencia de los resultados obtenidos de un estudio sectorial practicado al grupo en cuestión.

Las actividades que incluirá esta función son:

- Investigación y análisis de las necesidades de capacitación.
- Diseño y planeación de cursos de capacitación que cubra las necesidades propias del grupo al cual se dirige la misma.
- Organización e integración de los elementos necesarios para aplicar dicha capacitación.
- Supervisión de los cursos de capacitación para vigilar que se efectúen conforme a lo planeado.
- Retroalimentación, analizando los aspectos acertados y las posibles fallas a corregir.

E. DIVULGACION

a) Imagen del programa ante organismos externos

Una parte fundamental en cualquier organismo resulta ser la imagen que éste pueda proyectar al exterior. Así que, el poder contar con una difusión de los objetivos que persigue el Pamype, los logros alcanzados, los servicios prestados a la micro y pequeña empresa, y otros aspectos relevantes proporcionarán un mayor conocimiento de quién es, y qué quiere lograr en beneficio del sector empresarial, y así proyectar al exterior una imagen que le ayude a desempeñar sus actividades diarias.

Por lo anterior se hace necesario realizar las siguientes actividades:

- Compilación y análisis de toda la información sobre las actividades del programa que se pretenda difundir.
- Planeación, y programación de actividades del programa para la generación de imagen y divulgación del mismo.
- Organización e integración de recursos para llevar a efecto los programas de divulgación.
- Evaluación de los esfuerzos realizados para generar y proyectar la imagen del PAMYPE.

b) Publicidad de los servicios ofrecidos por el Pamype al sector empresarial de la Micro y Pequeña Empresa.

El PAMYPE al requerir hacer del conocimiento de su mercado potencial, cuáles son los servicios que pone a su alcance y los correspondientes beneficios que el empresario obtendrá al adquirirlos; necesita llevar a cabo actividades de publicidad dirigidas a las micro y pequeñas empresas. De ahí que sea necesario el buscar aquellos medios y métodos óptimos que lo acerquen al segmento de mercado al cual se dirige.

Para que el área de divulgación pueda cumplir lo señalado es necesario realizar las siguientes actividades.

- Planeación, organización y control de programas de publicidad o difusión de servicios.
- Fomento de relaciones públicas con organismos externos al programa que puedan contribuir a la publicidad de los servicios.
- Creación y mantenimiento de base de datos que contenga información de los organismos externos con los cuales se mantienen relaciones, a fin de poder obtener apoyo para la publicidad de los servicios.
- Participar en eventos tendientes a fortalecer la vinculación con la industria.

c) Vinculación con universidades.

Como se ha mencionado en otras ocasiones, una de las labores principales del Pamype es servir de modelo para la instalación de programas similares a él, en diferentes instituciones educativas de nivel superior. Por lo que el área de divulgación tendrá como una de sus funciones el llevar a efecto todos los esfuerzos tendientes a éste objetivo.

Por lo anterior se establece que las actividades propias a esta función serán:

- Mantener relaciones públicas, con instituciones educativas de nivel universitario.
- Establecer comunicación y relación con universidades interesadas en llevar a efecto un programa similar a Pamype.
- Proporcionar a las universidades interesadas, información referente a los objetivos, funcionamiento, resultados obtenidos y actividades realizadas por el programa a fin de captar su interés.
- Proporcionar la capacitación necesaria para la implantación de un centro de atención similar a Pamype, a través del área de Formación de Apoyos.
- Apoya en la difusión de la convocatoria para reclutamiento de personal del programa en otras facultades y/o universidades.

d) Investigaciones de mercado.

Otra función primordial que deberá cubrir el área de Divulgación será la del monitoreo constante de los cambios obtenidos gracias a la labor del programa en las Mypes (Micros y Pequeñas Empresas) atendidas, a través de las opiniones de los empresarios.

De realizar esta función el programa obtendrá información suficiente para la toma de decisiones que permitan corregir posibles fallas y fortalecer aquellos aspectos positivos en la divulgación y demás servicios proporcionados por el programa.

Entre las actividades que se tendrán que realizar se encuentran las que siguen:

- Determinar las necesidades de investigaciones.
- Planear las investigaciones de mercados.
- Organizar e integrar todos los elementos necesarios para llevar a efecto la investigaciones de mercados.
- Aplicación de las investigaciones de mercados.
- Generar informes de las investigaciones realizadas.

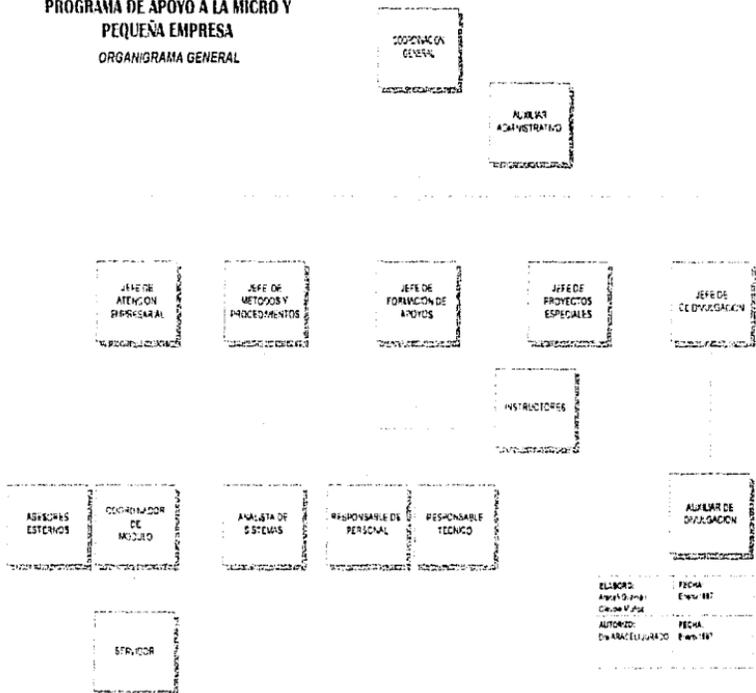
e) Comunicación de los resultados obtenidos en los estudios e investigaciones realizadas por el programa sobre las Mypes industriales.

Dado que el área de Divulgación resulta ser el medio de comunicación del programa con el exterior. El poner a disposición de organismos externos al programa la información obtenida a través de la operación del mismo es otra función específica para el área de divulgación. Por lo que de su correcto desempeño dependerá que los esfuerzos realizados por PAMYPE sean aprovechados por un mayor número de personas, multiplicando así la acción en ayuda del sector industrial de las empresas micro y pequeñas.

Las actividades a efectuarse con relación a este punto son las siguientes:

- Recopilar la información proveniente de las diferentes áreas del programa.
- Diseñar y elaborar el material que contenga tal información.
- Establecer mecanismos para proporcionar dicha información a los organismos o personas que lo soliciten.
- Informar de los resultados obtenidos a la coordinación.
- Generación, administración y mantenimiento del Centro de Información Pamype.
- Generación, administración y mantenimiento de la Base de Datos de Organismos de Gestión y Apoyo a Mypes.

**PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y
 PEQUEÑA EMPRESA
 ORGANIGRAMA GENERAL**



5. DESCRIPCION DE PUESTOS

Una vez expuesta la estructura organizacional y las funciones a realizar por cada área que integran la propuesta, a continuación abordaremos lo correspondiente a la descripción de puestos sugerida para la misma.

La importancia de la descripción de puestos en una organización, radica en que dependiendo de las funciones que se tengan que realizar, se requerirán ciertas habilidades, conocimientos, experiencia, responsabilidad, etc., a fin de asegurar en cierta medida el éxito de las personas encargadas de cumplir con estas funciones. Es decir, en ella se explica de forma detallada qué hace el ocupante del puesto, cómo lo hace y para qué lo hace.

Así, antes de presentar la mencionada descripción de puestos, se analizarán algunos temas que guardan íntima relación con ésta y que resultan importantes para nuestro fin.

Comencemos diciendo que para llegar a la descripción de puestos, se requiere realizar un análisis e investigación de las tareas que se asignan a las personas en la organización, así que podemos decir, que el análisis de puestos es la determinación de las tareas que componen un puesto.

La estructura del análisis de puestos comprende dos fases principales: la primera se refiere a la descripción del puesto en el que se señala la actividad genérica del mismo y las actividades específicas, permanentes, periódicas y esporádicas, mientras que la segunda se refiere a la especificación del puesto, que contempla las habilidades, conocimientos, aptitudes, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que se deben reunir para desempeñar las tareas del puesto.

REGLAS APLICABLES A LA ELABORACION DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Para la elaboración de las descripciones de puestos es necesario tomar en cuenta algunos aspectos relevantes como lo son:

- a) Tratar de dar a la descripción un sentido lógico, utilizando para ello, según sea conveniente, criterios de importancia, de frecuencia o bien los correspondientes a un proceso administrativo.
- b) Buscar lo esencial de cada función o tema, evitando caer en detalles innecesarios.
- c) Emplear, siempre que se pueda, términos cuantitativos.
- d) Cuantificar, siempre que se pueda, el tiempo empleado en cada actividad.
- e) Empezar cada frase con un verbo activo funcional.
- f) Dar importancia a la gramática.
- g) Emplear siempre el presente y no el pasado.

CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

- h) Utilizar el singular .
- i) Exponer los deberes como tales, y posponer la formulación de los requerimientos para la especificación.
- j) Evitar las generalizaciones.
- k) Afirmar categóricamente lo que se realice (ejemplo: "sustituye" y no, "puede sustituir")".

PARTES QUE COMPONEN EL ANALISIS.

- a) **Generales:** Información que permita localizar al puesto, tanto en la estructura organizacional, como físicamente en la empresa. Por lo que es necesario señalar: nombre del puesto y jefe inmediato, los horarios a que se halle sujeto el ocupante del puesto.
- b) **Descripción analítica:** Descripción detallada de las funciones que se realizan en el puesto de tal manera que se indique la función clasificada en orden cronológico de realización.
- c) **Descripción genérica:** incluirá una descripción de la función o funciones básicas del puesto, atendiendo los aspectos de:
 - Unidad, grupo, artículo o persona afectada por la función.
 - El sistema, procedimiento o técnica utilizada.
 - El objetivo o razón de la función.
 - Observaciones.
- d) **Requerimientos:** Aquellos aspectos necesarios a cubrir para el desempeño de las actividades propias del puesto, como lo son:
 - Experiencia.
 - Capacitación.
 - Responsabilidad.
 - Condiciones de trabajo.
 - Riesgos de trabajo.
- e) **Perfil:** Descripción de las cualidades y requisitos a cubrir por la persona que deba ocupar el puesto en cuestión.

A. COORDINADOR GENERAL

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:

JEFE INMEDIATO:

JEFE SUPERIOR:

SUBORDINADOS:

JORNADA:

ADSCRIPCION:

NIVEL DE INFLUENCIA:

RELACION INTERNA CON:

RELACION EXTERNA CON:

DEFINICION DE AUTORIDAD

Coordinador

Jefe de la División de Administración

Director de la Facultad

Jefe de Atención Empresarial

Jefe de Métodos y Procedimientos

Jefe de Formación de Apoyo

Jefe de Divulgación

Jefe de Proyectos Especiales

Auxiliar Administrativo

De 9:00 a 14:00 y 16:00 a 20:00

Area de Servicios

Hasta el tercer nivel a su cargo

Jefe de la División de Administración

FCA

Jefe de Atención Empresarial

Jefe de Métodos y Procedimientos

Jefe de Formación de Apoyo

Jefe de Divulgación

Jefe de Proyectos Especiales

Secretarios de Estado

Cámaras Industriales

Instituciones Educativas

Empresarios

Organismos que ofrezcan herramientas útiles para brindar los servicios del Programa

Dirige y controla que la operación del programa en su conjunto sea eficiente.

Dirige y controla las relaciones de las áreas del programa, fomentando la armonía de estas.

Dirige y controla que la prestación de servicios a los empresarios sea la correcta a través de la supervisión al área de Atención Empresarial.

Dirige y controla la información que al exterior proporciona el programa a través del área de Divulgación.

Dirige y controla asignación de tareas y recursos a los responsables de área.

**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

DESCRIPCION GENERICA

Planea, coordina y supervisa el funcionamiento del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, dirige estudios sectoriales, difunde el Programa y realiza acuerdos interinstitucionales según las políticas y procedimientos establecidos.

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:

Mayor de 27 años

SEXO:

Indistinto

ESTADO CIVIL:

Indistinto

VALORES:

Éticos, profesionales e institucionales

Integridad

Honestidad

Lealtad

Sentido de responsabilidad

Entrega

Constancia

Analítico, sintético e integrador

**CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS
DESEABLES**

Salud mental

Dinámico, creativo y disciplinado

Nivel de inteligencia superior

Alto nivel de autoestima

Alto nivel de calidad humana

Actitud positiva

Alta capacidad de liderazgo

En la comunicación verbal y escrita

Para actuar ante situaciones críticas

Para la toma de decisiones

Para transmitir y entender ideas

Para la orientación empresarial

Para aplicar el proceso administrativo

Para resolver problemas

Para dirigir al personal

HABILIDADES:

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES PERMANENTES

- Planea las actividades del programa a nivel general
- Supervisa el cumplimiento de las labores de las áreas que integran la coordinación.
- Evalúa el desempeño de los responsables de cada área.
- Se mantiene actualizado en los acontecimientos nacionales e internacionales que afecten al sector empresarial mexicano de las micro y pequeñas empresas, así como también en los datos, programas y técnicas que puedan ser aplicables a estas empresas, a través del área de formación y apoyos u otros medios externos al programa.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Mantiene relaciones públicas con organismos externos.
- Autoriza los criterios de diagnóstico y evaluación, propuestos por el Jefe de Atención Empresarial
- Establece al Jefe de Proyectos Especiales las propuestas o necesidades de investigación tanto de gran visión como para aquellas que ayuden a brindar un correcto servicio a los empresarios
- Elabora y entrega reportes e informes mensuales de las actividades realizadas en el Programa al Jefe de la División de Administración de la FCA.
- Apoya la elaboración del programa operativo.
- Vigila el correcto aprovechamiento de los recursos asignados al Programa.
- Aprueba la programación de juntas de capacitación y mejoramiento continuo.
- Promueve la vinculación del sector empresarial con el sector universitario.
- Establece objetivos generales del programa.
- Autoriza los objetivos específicos de los diferentes responsables de área, los métodos y procedimientos desarrollados por el Jefe de Métodos y Procedimientos.

ACTIVIDADES ESPORADICAS

- Aprueba y, en su caso, modifica los análisis realizados a empresas, en ausencia del Jefe de Atención Empresarial.
- Resuelve los problemas con alto grado de dificultad que se presenten en el Programa.
- Participa en la impartición de cursos de capacitación, conferencias y seminarios dirigidos a empresarios y/o estudiantes.
- Realiza o asiste a eventos de alto rango para promover el Programa.

**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD:	Licenciatura en Administración o Contaduría con estudios de maestría o doctorado concluidos, preferentemente en área complementaria
CONOCIMIENTOS ESPECIALES	Administración de Recursos Humanos Análisis y solución a problemas empresariales de MYPES.
IDIOMAS:	Inglés 80 % como mínimo.
EXPERIENCIA:	4 años en dirección de personal 4 años en análisis y solución a problemas empresariales de MYPES 2 años en cualquier puesto administrativo dentro de la UNAM
CAPACITACION REQUERIDA:	Un mes en atención empresarial Quince días en métodos y procedimientos Quince días en proyectos especiales
INICIATIVA:	Indispensable para el desempeño de todas las actividades propias del programa.
CREATIVIDAD:	Para encontrar métodos, procedimientos y alternativas óptimas en la solución de problemas empresariales e internos del Programa
RESPONSABILIDAD:	Del eficiente funcionamiento del Programa en subconjunto De brindar un eficiente y oportuno servicio a los empresarios que acudan al Programa De todos los activos y recursos con que cuenta el Programa De procurar siempre la armonía entre el personal del Programa De la información que al exterior proporciona el Programa
ESFUERZO	Mental y de trabajo bajo presión

B. AUXILIAR ADMINISTRATIVO

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Auxiliar Administrativo
JEFE INMEDIATO:	Coordinador General
JEFE SUPERIOR:	Jefe de la División de Administración
SUBORDINADOS:	Ninguno
JORNADA:	De 10:00 a 14:00 o 16:00 a 20:00
ADSCRIPCION:	Coordinación General
NIVEL DE INFLUENCIA:	Ninguno
RELACION INTERNA CON:	Jefe de Atención Empresarial Jefe de Métodos y Procedimientos Jefe de Formación de Apoyos Jefe de Proyectos Especiales Jefe de Divulgación
RELACION EXTERNA CON:	Jefe de la División de Administración
DEFINICION DE AUTORIDAD	Realiza su trabajo según las políticas y procedimientos establecidos, bajo la supervisión del Coordinador General.

DESCRIPCION GENERICA

Auxilia al Coordinador General en el desarrollo de sus actividades y responsabilidades siguiendo las políticas y procedimientos establecidos para ello y las instrucciones del Coordinador General.

CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

PERFIL DEL PUESTO

EDAD: Mayor de 20 años
SEXO: Indistinto
ESTADO CIVIL: Indistinto
VALORES: Eticos, profesionales e institucionales
Integridad
Honestidad
Humildad
Lealtad
Sentido de responsabilidad
Entrega
Constancia
Analítico, sintético e integrador

CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS
DESEABLES

Salud mental
Dinámico, creativo y disciplinado
Actitud positiva al pensar y actuar
Cortes, puntual y agradable
Resistencia a cualquier tipo de crisis
Talento jovial

HABILIDADES:

En la comunicación verbal y escrita
Para transmitir y entender ideas
Para trabajar según el proceso administrativo
Para resolver problemas operativos de su puesto.

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES PERMANENTES

- Recibe y atiende a las personas que acuden a la coordinación.
- Recibe y turna llamadas telefónicas.
- Transcribe documentos solicitados por la coordinación general.
- Recibe y entrega documentación a personal interno y externo al programa.
- Colabora en la formación y manejo de archivos de la coordinación general.
- Reporta diariamente sus actividades a la coordinación.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Elabora reportes de trabajo quincenalmente a la Coordinación General para ser turnados al Area de Formación de Apoyos para el control de su servicio social.
- Auxilia en la preparación de juntas convocadas por la Coordinación General.

ACTIVIDADES ESPORADICAS

- Auxilia a los Jefes de Area en la realización de sus actividades, cuando así se lo solicite la coordinación.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD:

Sexto semestre de la Licenciatura en administración, informática o contaduría.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Manejo de PC y paquetería de procesador de palabras y hoja de cálculo

IDIOMAS:

Manejo y elaboración de archivos.
Inglés a nivel comprensión de lectura

EXPERIENCIA:

Ninguna

CAPACITACION REQUERIDA:

Una semana en el funcionamiento general del Programa

INICIATIVA:

Para buscar soluciones a los problemas relacionados con sus actividades dentro del PAMYPE.

CREATIVIDAD:

Para encontrar mejores formas de realizar su trabajo

RESPONSABILIDAD:

De realizar oportuna y eficientemente sus actividades de acuerdo a lo establecido por el Coordinador General y as políticas del programa.

ESFUERZO

De concentración, y de trabajo bajo presión.

**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

C. JEFE DE ATENCION EMPRESARIAL

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Atención Empresarial
JEFE INMEDIATO:	Coordinador
JEFE SUPERIOR:	Jefe de la División de Administración, FCA
SUBORDINADOS:	Coordinadores de módulo
JORNADA:	De 9:00 a 14:00 y 16:00 a 20:00
ADSCRIPCION:	Area de Servicios
NIVEL DE INFLUENCIA:	Hasta el segundo nivel a su cargo
RELACION INTERNA CON:	Coordinador General Coordinadores de módulo Servidores Jefe de Métodos y Procedimientos Jefe de Formación de Apoyos Jefe de Proyectos Especiales Jefe de divulgación. Asesores externos
RELACION EXTERNA CON:	Empresarios Jefe de la División de Administración FCA Organismos que ofrezcan herramientas útiles para brindar los servicios del Programa.
DEFINICION DE AUTORIDAD	Dirige y controla el comportamiento del personal a su cargo dentro del programa. Controla la prestación del servicio de atención empresarial de acuerdo a las políticas del programa.

DESCRIPCION GENERICA

Supervisa y dirige los servicios de orientación, diagnóstico, apoyo y asesorías a los empresarios que acudan al Programa, verificando que la atención brindada a los mismos cubra las expectativas y problemáticas presentadas de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos, a la vez de realizar el seguimiento correspondiente que permita verificar el grado de satisfacción del empresario.

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:	Mayor de 25 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto
VALORES:	Éticos, profesionales e institucionales
	Integridad
	Honestidad
	Lealtad
	Sentido de responsabilidad
	Entrega
	Constancia
	Analítico, sintético e integrador

CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DESEABLES

Salud mental
Dinámico, creativo y disciplinado
Nivel de inteligencia superior
Alto nivel de autoestima
Alto nivel de calidad humana
Actitud positiva

HABILIDADES:

Alta capacidad de liderazgo
En la comunicación verbal y escrita
Para la toma de decisiones
Para transmitir y entender ideas
Para la orientación empresarial
Para aplicar el proceso
administrativo
Para resolver problemas
Para dirigir al personal

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES PERMANENTES

- Supervisa la atención a empresarios a través de los coordinadores de módulo en los servicios de orientación, diagnóstico, asesoría y capacitación.
- Aprueba y, en su caso, modifica los análisis realizados a empresas en los módulos.
- Autoriza la participación de asesores en los servicios de atención empresarial
- Colabora en la atención de los casos que tienen alto grado de dificultad cuando el coordinador de módulo se encuentre incapacitado para realizarla, o bien, cuando la demanda de servicios así lo exija.
- Establece las medidas correctivas necesarias para que el servicio brindado sea correcto y satisfactorio
- Canaliza las necesidades de capacitación de personal al Jefe de Formación de Apoyos.

CAPITULO VI DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

- **Contacta a los consultores externos que considere necesarios para la atención de casos con cierto grado de dificultad.**
- **Atiende las solicitudes de los coordinadores de módulo en lo que asesoria externa, capacitación de personal y recursos materiales.**
- **Resuelve los conflictos o situaciones criticas dentro de su área.**
- **Vigila la consecución y uso correcto de la información necesaria para realizar las funciones de atención empresarial.**
- **Revisa y autoriza informes finales de los servicios brindados en su área .**

ACTIVIDADES PERIODICAS

- **Elabora y entrega a la Coordinación General reportes y estadísticas del trabajo realizado en su área mensualmente.**
- **Capacita e induce activamente a los coordinadores de módulo.**
- **Se mantiene actualizado en los acontecimientos nacionales e internacionales que afecten al sector empresarial mexicano de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como también en los datos, programas y técnicas que puedan ser aplicables a las empresas que se atienden, a través del área de Formación de Apoyos**
- **Realiza juntas quincenales con sus subordinados para evaluar el desempeño.**
- **Colabora con el Jefe de Métodos y Procedimientos en la actualización de los sistemas y procedimientos de atención a empresarios.**
- **Revisa los reportes de los Coordinadores de Módulo toma decisiones para mejorar el servicio**
- **Programa y realiza reuniones mensuales de capacitación con todos los miembros de su área.**
- **Elabora de liberación de compromisos a los servidores (terminación de empresas y entrega de informe).**

ACTIVIDADES ESPORADICAS

- **Propone a la Coordinación estudios o investigaciones específicas (por rama o sector industrial) que contribuyan a mejorar los servicios del centro de atención.**
- **Participa en cursos de capacitación que le actualicen para realizar sus funciones.**
- **Participa en la impartición de cursos de capacitación, conferencias y seminarios dirigidos a empresarios y/o estudiantes**
- **Canaliza a la Coordinación las mejoras sugeridas a los criterios, políticas y procedimientos relacionados con la atención a empresarios**
- **Canaliza a la coordinación las necesidades de recursos materiales y humanos de su área**
- **Resuelve los conflictos que se presenten en su área de trabajo cuando compete a su nivel jerárquico**
- **Colabora en la promoción de los servicios brindados por el Programa cuando así se le requiera.**
- **Autoriza las ausencias del personal inmediato inferior a su cargo.**

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en Administración realizando estudios de posgrado, en área a fin.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Administración de Recursos Humanos
Auditoría Administrativa (Diagnóstico Integral)
Análisis y solución de problemas empresariales de MYPES

IDIOMAS:

Inglés a nivel traducción

EXPERIENCIA:

En administración de personal
2 años en análisis y solución de problemas empresariales de MYPES.

CAPACITACION REQUERIDA:

Un mes en atención empresarial.
Una semana en Métodos y Procedimientos.
Una semana en Formación y Apoyos.

INICIATIVA:

Para buscar soluciones a los problemas planteados por sus subordinados.

Para aplicar procedimientos específicos según su criterio.

Para analizar y modificar si es necesario el trabajo del Coordinador del Módulo.

CREATIVIDAD:

Para encontrar métodos, procedimientos y alternativas óptimas en la solución de problemas empresariales e internos de su área.

RESPONSABILIDAD:

Del eficiente desempeño de los Módulos a su cargo.

De brindar un eficiente y oportuno servicio a los empresarios que acudan al Programa a través del personal a su cargo.

De crear un sistema de retroalimentación Empresario-Programa

ESFUERZO

Mental, de concentración y de trabajo bajo presión.

**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

D. JEFE DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:

JEFE INMEDIATO:

JEFE SUPERIOR:

SUBORDINADOS:

JORNADA:

ADSCRIPCION:

NIVEL DE INFLUENCIA:

RELACION INTERNA CON:

RELACION EXTERNA CON:

DEFINICION DE AUTORIDAD

DESCRIPCION GENERICA

Diseña, elabora, implanta y actualiza con la colaboración las diferentes áreas del PAMYPE), los manuales de organización, políticas y procedimientos del programa.

Jefe de Métodos y Procedimientos

Coordinador general

Jefe de la División de Administración

FCA

Analista de Sistemas

De 9:00 a 14:00 y 16:00 a 18:00

Area de Servicios

Hasta el primer nivel a su cargo

Coordinador General

Jefe de Formación de Apoyos

Jefe de Atención Empresarial

Jefe de Proyectos Especiales

Jefe de Divulgación

Analista de Sistemas

Jefe de la División de Administración

Organismos que ofrezcan

herramientas útiles para realizar su

trabajo

Dirige y controla los procedimientos,

métodos, políticas y manuales

internos del programa.

Dirige y controla la revisión,

actualización y mejora de los

procedimientos, métodos, políticas y

manuales internos del programa.

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:

Mayor de 23 años

SEXO:

Indistinto

ESTADO CIVIL:

Indistinto

VALORES:

Eticos, profesionales e institucionales

Integridad

Honestidad

Lealtad

Sentido de responsabilidad

Entrega

Constancia

CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS

Analítico, sintético e integrador

DESEABLES

Salud mental

Dinámico, creativo y disciplinado

Nivel de inteligencia superior

Alto nivel de autoestima

Alto nivel de calidad humana

Actitud positiva

HABILIDADES:

En la comunicación verbal y escrita

Para la toma de decisiones

Para transmitir y entender ideas

Para aplicar el proceso administrativo

Para resolver problemas

Para dirigir al personal

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES PERMANENTES

- Mantiene, actualiza y diseña objetivos específicos para su área.
- Mantiene, desarrolla, diseña, implanta, evalúa y actualiza organigramas, políticas, procedimientos, sistemas y manuales y guías de organización
- Simplifica procedimientos para hacerlos más expeditos
- Adecua los procedimientos a las características de la organización para su mayor funcionalidad.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Coordina la actualización de los sistemas y procedimientos en todas las áreas.
- Define los criterios para la elaboración de los métodos y procedimientos.
- Solicita a los responsables de área las sugerencias para la modificación de manuales, políticas y procedimientos.
- Evalúa las políticas y procedimientos establecidos, determinando si es necesario una actualización a estos.
- Elabora y entrega reportes mensuales de las actividades realizadas a la Coordinación
- Dirige juntas quincenales con el personal a su cargo para la evaluación del desempeño del área a su cargo

CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

ACTIVIDADES ESPORADICAS

- Canaliza a la coordinación las sugerencias de mejora a las políticas y procedimientos de atención a los empresarios
- Comunica las modificaciones a los métodos establecidos, al personal del programa.
- Participa en cursos de capacitación, cuando así le es requerido.
- Colabora cuando se le solicite en eventos tendientes a promover el Programa.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en administración,
informática o contaduría

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Administración de recursos
humanos, materiales y financieros
Diseño e implantación de procesos,
métodos, políticas y procedimientos
en el área de servicios

IDIOMAS:

Elaboración de manuales operativos
y de organización
Inglés a nivel comprensión de
lectura

EXPERIENCIA:

En administración de personal
2 años en diseño e implantación de
procesos, métodos, procedimientos
políticas en el área de servicios

CAPACITACION REQUERIDA:

1 año en cualquier puesto
administrativo dentro de la UNAM
Un mes en métodos y
procedimientos
Un mes en administración de
personal

REQUERIMIENTOS

INICIATIVA:

Para buscar soluciones a los problemas operativos y de organización internos del Programa
Para procurar la armonía en las relaciones del personal del Programa

CREATIVIDAD:

Para encontrar métodos, procedimientos y alternativas óptimas en la solución de problemas internos del Programa

RESPONSABILIDAD:

De que existan los procedimientos, métodos, políticas y manuales adecuados a las necesidades del Programa

De revisar periódicamente y mejorar en lo posible los procedimientos, métodos, políticas y manuales del Programa

De que las personas que pertenecen al Programa sean las aptas para cada puesto

ESFUERZO

Mental, de concentración y de trabajo bajo presión

E. JEFE DE FORMACION DE APOYOS

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:

JEFE INMEDIATO:

JEFE SUPERIOR:

SUBORDINADOS:

JORNADA:

ADSCRIPCION:

NIVEL DE INFLUENCIA:

RELACION INTERNA CON:

Jefe de Formación de Apoyos

Coordinador general

Jefe de la División de Administración

Ninguno

De 9:00 a 14:00 y 16:00 a 18:00

Area de Servicios

Ninguno directamente

Coordinador General

Jefe de Atención Empresarial

Jefe de Métodos y Procedimientos

Jefe de Proyectos Especiales

Jefe de Divulgación

Jefe de la División de Administración

FCA

Organismos que ofrezcan herramientas útiles para realizar su trabajo

RELACION EXTERNA CON:

DEFINICION DE AUTORIDAD

Dirige y controla las actividades de inducción, capacitación y actualización para todos los miembros del programa.

Planca, coordina, dirige y controla el curso de desarrollo de habilidades para el diagnóstico integral.

Dirige y controla la base de datos que permite a los integrantes del programa estar actualizados en lo que al ambiente de la MYPE se refiere.

DESCRIPCION GENERICA

Lleva a cabo las funciones administrativas relativas al personal, diseña, elabora, implanta y actualiza los programas de inducción y capacitación para cubrir las necesidades de personal en las diversas áreas y funciones del programa al mismo tiempo de elaborar material didáctico para la correcta aplicación de tales programas y de mantener una base de datos que permita al programa en general estar actualizado en lo que al ambiente de la MYPE se refiere.

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:	Mayor de 25 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto
VALORES:	Éticos, profesionales e institucionales Integridad Honestidad Lealtad Sentido de responsabilidad Entrega Constancia
CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DESEABLES	Análítico, sintético e integrador Salud mental Dinámico y disciplinado Nivel de inteligencia superior Alto nivel de autoestima Alto nivel de calidad humana Actitud positiva Creativo
HABILIDADES:	En la comunicación verbal y escrita Para la toma de decisiones Para transmitir y entender ideas Para aplicar el proceso administrativo Para resolver problemas Para motivar y/o capacitar al personal

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES PERMANENTES

- Diseña e implanta el sistema de evaluación del personal
- Supervisa el control de horas y de expedientes de servidores sociales y becarios.
- Supervisa la elaboración, control y actualización los expedientes y la cartera de personal
- Mantiene comunicación estrecha con los responsables de cada área para conocer las necesidades de personal y/o capacitación
- Diseña, en colaboración con los responsables de cada área, los cursos de capacitación necesarios para los diferentes puestos
- Programa, organiza, dirige y controla los cursos de capacitación.
- Supervisa el reclutamiento y orientación a los instructores para que capaciten mediante la metodología PAMYPE-FCA-UNAM
- Diseña e implanta los procesos capacitación del personal del Programa.

CAPITULO VI DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

- Da respuesta a las necesidades de capacitación de personal solicitadas por el Jefe de Atención Empresarial.
- Resuelve los conflictos o situaciones críticas dentro de su área.
- Vigila la consecución y uso correcto de la información necesaria para realizar las funciones del área de Formación de Apoyos.
- Genera los programas y supervisa la elaboración de materiales didácticos idóneos para realizar capacitación del personal del programa.
- Genera los programas y supervisa la elaboración de materiales didácticos para la implantación de cursos de capacitación a personas u organismos externos al programas.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Realiza la inducción y la capacitación del nuevo personal del programa.
- Programa y realiza reuniones mensuales de capacitación con todos los miembros del programa.
- Elabora y entrega a la Coordinación reportes y estadísticas del trabajo realizado en su área mensualmente.
- Se mantiene actualizado en los acontecimientos nacionales e internacionales que afecten al sector empresarial mexicano de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como también en los datos, programas y técnicas que puedan ser aplicables a las empresas que se atienden, para el apoyo de las funciones propias del programa y para la capacitación y actualización del personal del mismo.
- Colabora con el Jefe de Métodos y Procedimientos y de Atención Empresarial en la actualización de los sistemas y procedimientos de atención a empresarios.
- Define y actualiza las descripciones de puestos.
- Supervisa el diseño e implantación de los procesos de reclutamiento, selección y formalización de la relación de trabajo.

ACTIVIDADES ESPORADICAS

- Participa en cursos de capacitación que le actualicen para realizar sus funciones.
- Participa en la impartición de conferencias y seminarios dirigidos a empresarios y/o estudiantes.
- Canaliza a la Coordinación las mejoras sugeridas a los criterios, políticas y procedimientos relacionados con la formación de apoyos.
- Canaliza a la coordinación las necesidades de recursos materiales y humanos de su área.
- Colabora en la promoción de los servicios brindados por el Programa cuando así se le requiera.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en administración,
informática o contaduría

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Administración de recursos humanos,
materiales y financieros

Diseño e implantación de programas
de capacitación

IDIOMAS:

Elaboración de materiales didácticos.

EXPERIENCIA:

Inglés a nivel comprensión de lectura
2 años en capacitación de personal.

En elaboración de materiales
didácticos

CAPACITACION REQUERIDA:

1 año en Diagnóstico Integral y/o
Auditoría Administrativa

Un mes en Formación de Apoyos

INICIATIVA:

Un mes en Atención empresarial.

Para buscar soluciones a los
problemas operativos y de
organización que se presenten en su
área

CREATIVIDAD:

Para la toma de decisiones referentes
a su área.

Para diseñar métodos de capacitación
que cubran las necesidades del
programa y de los empresarios.

Para elaborar materiales didácticos
que apoyen los cursos que diseña.

RESPONSABILIDAD:

De que existan la capacitación
requerida dentro del programa que
cubra las necesidades del mismo.

De la generación y actualización de
la base de datos sobre aspectos
relativas a la Mype dentro del
programa

De generar nuevos mecanismos de
apoyo para las Mypes.

ESFUERZO

Mental, de concentración y de
creación.

**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

F. JEFE DE PROYECTOS ESPECIALES

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Proyectos Especiales
JEFE INMEDIATO:	Coordinador
JEFE SUPERIOR:	Jefe de la División de Administración
SUBORDINADOS:	Ninguno
JORNADA:	De 9:00 a 14:00 y 16:00 a 18:00
ADSCRIPCION:	Area de Servicios
NIVEL DE INFLUENCIA:	Ninguno directamente
RELACION INTERNA CON:	Coordinador Jefe de Atención Empresarial Jefe Formación de Apoyos Jefe de organización Métodos y Procedimientos
RELACION EXTERNA CON:	Jefe de Divulgación Jefe de la División de Administración Organismos que ofrezcan herramientas útiles para realizar su trabajo
DEFINICION DE AUTORIDAD	Dirige y controla la información resultado de las investigaciones realizadas por su área.

DESCRIPCION GENERICA

Programa y realiza investigaciones específicas bajo la supervisión de la Coordinación que permitan obtener datos e información confiables sobre aspectos que faciliten al Programa llevar a cabo sus funciones.

PERFIL DEL PUESTO

EDAD: Mayor de 27 años
SEXO: Indistinto
ESTADO CIVIL: Indistinto
VALORES: Eticos, profesionales e institucionales:

Integridad
Honestidad
Humildad
Lealtad
Sentido de responsabilidad
Entrega
Constancia
Analítico, simético e integrador

CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DESEABLES

Salud mental
Dinámico, creativo y disciplinado
Nivel de inteligencia superior
Alto nivel de autoestima
Actitud positiva al pensar y actuar
Firme en la toma de decisiones
En la comunicación verbal y escrita
Para transmitir y entender ideas
Para la orientación a los
investigadores.
Para trabajar aplicando el proceso
administrativo y la metodología de
investigación
Para resolver problemas

HABILIDADES:

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES PERMANENTES

- Obtiene de la Coordinación los requerimientos de investigación del Programa.
- Programa sus actividades para la obtención de la información solicitada.
- Controla y registra el ingreso de documentos e información recopilada en la investigación.
- Recopila, analiza y sintetiza la información.
- Presenta a la Coordinación un informe de los resultados de las investigaciones.
- Elabora diseños, protocolos y programas de investigación en MYPES.
- Dirige y ejecuta investigaciones sectoriales, por área y específicos.
- Lleva un control de las investigaciones realizadas
- Participa en la elaboración de estadísticas del programa proporcionando información al analista de sistemas.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Presenta a la Coordinación General un informe mensual del avance de sus investigaciones.
- Actualiza el contenido de las investigaciones realizadas.
- Adecua las técnicas y métodos de investigación que utiliza a los requerimientos de información.

ACTIVIDADES ESPORADICAS

- Participa en cursos de capacitación.
- Colabora en la determinación de necesidades de información del programa
- Determina y comunica a la Coordinación las necesidades de material y personal en su área
- Se mantiene actualizado sobre los avances en técnicas y métodos de investigación.
- Participa en diversos eventos para obtener información acerca de las MYPES, tanto a nivel nacional como Internacional.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en administración, o contaduría y maestría o doctorado preferentemente en áreas complementarias.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

De metodología, técnicas de investigación y estadística.

IDIOMAS:

Manejo de redes e Internet, manejo de PC y paquetería.

EXPERIENCIA:

Ingles 80 % como mínimo
2 años en el campo de la investigación administrativa y 1 año en trabajo con Mypes.

CAPACITACION REQUERIDA:

Un mes en diagnóstico integral
Una semana en funcionamiento general del Programa

INICIATIVA:

Para determinar las necesidades de información del Programa

CREATIVIDAD:

Para procurarse de las fuentes de información necesarias para cumplir su trabajo, para el diseño de protocolos

RESPONSABILIDAD:

Para encontrar necesidades de investigación, aplicación de metodologías y recolección de información.

ESFUERZO

De que la información que genera el Programa este adecuadamente controlada y clasificada

De presentar adecuada y oportunamente los informes que le sean requeridos de las investigaciones que realiza Mental, de organización de concentración

G. JEFE DIVUGACION

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Divulgación
JEFE INMEDIATO:	Coordinador General
JEFE SUPERIOR:	Jefe de la División de Administración
SUBORDINADOS:	Ninguno
JORNADA:	De 9:00 a 14:00 y 16:00 a 18:00
ADSCRIPCION:	Area de Servicios
NIVEL DE INFLUENCIA:	Ninguno directamente
RELACION INTERNA CON:	Coordinador General Jefe de Atención Empresarial Jefe de Formación de Apoyos Jefe de Organización Métodos y Procedimientos
RELACION EXTERNA CON:	Jefe de Proyectos Especiales Jefe de la División de Administración Empresarios Organismos o instituciones a los cuales se ofrezca el servicio. Organismos que ofrezcan herramientas útiles para realizar su trabajo
DEFINICION DE AUTORIDAD	Controla y dirige la publicidad de los servicios que ofrece el programa. Controla y dirige la divulgación de material didáctico e información obtenida por el programa a organismos externos al mismo. Controla y dirige las relaciones públicas de programa con otros organismos.

DESCRIPCION GENERICA

Genera y aplica la imagen del PAMYPE hacia organismos externos, así como, la difusión del programa y sus servicios.

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:
SEXO:
ESTADO CIVIL:
VALORES:

Mayor de 24 años
Indistinto
Indistinto
Eticos, profesionales e institucionales:
Integridad
Honestidad
Humildad
Lealtad
Sentido de responsabilidad
Constancia
Analítico, sintético e integrador

**CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS
DESEABLES**

Salud mental
Dinámico, creativo y disciplinado
Nivel de inteligencia superior
Alto nivel de autoestima
Abierto al cambio y a la
comunicación
Actitud positiva al pensar y actuar
Firme en la toma de decisiones
En la comunicación verbal y escrita
Para transmitir y entender ideas
Para la creación e investigación de
medios y formas de divulgación .
Para trabajar aplicando el proceso
administrativo.
Para resolver problemas
Para vender ideas y el servicio.

HABILIDADES:

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES PERMANENTES

- Genera un ambiente cordial y con enfoque de "calidad de servicio" al exterior del Programa (imagen).
- Realiza y/o asiste a eventos para promover el Programa.
- Lleva un control de las investigaciones realizadas por su área
- Participa en la elaboración de estadísticas del programa proporcionando la información generada por su área al analista de sistemas.
- Presenta a la Coordinación informes de los resultados de las investigaciones realizadas.
- Elabora programas para la divulgación y difusión del PAMYPE
- Aplicar los programas elaborados para difundir el programa y sus servicios.
- Genera mecanismos y medios adecuados para llevar a efecto las relaciones públicas del PAMYPE.
- Genera y administra la Base de Datos de organismos de gestión y apoyo a Mypes.
- Supervisa la administración del Centro de Información Pamype.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Presenta a la Coordinación un informe mensual de sus actividades realizadas.
- Realiza y dirige investigaciones de mercados.

ACTIVIDADES ESPORADICAS

- Realiza investigaciones y estudios que le permitan conocer nuevos medios y métodos para la divulgación del programa.
- Participa en cursos de capacitación.
- Determina y comunica a la Coordinación las necesidades en su área.
- Se mantiene actualizado sobre los avances en técnicas y métodos de investigación que puedan servir a la actividad que realiza.

REQUERIMIENTOS ESCOLARIDAD:	Licenciatura en administración , mercadotecnia o ciencias de la comunicación o relaciones públicas.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES:	De mercadotecnia, investigación de mercados, comunicaciones y/o publicidad.
IDIOMAS:	Manejo de PC y paquetería. Ingles a nivel traducción
EXPERIENCIA:	2 años en el campo de la mercadotecnia o investigación de mercados
CAPACITACION REQUERIDA:	1 año en trabajo con Micro y Pequeña Empresa Un mes en diagnóstico integral Una semana en funcionamiento general del Programa
INICIATIVA:	Para investigar y crear los medios y formas de divulgación del programa. Para procurarse de las fuentes de información necesarias para cumplir su trabajo.
CREATIVIDAD:	Para encontrar necesidades de investigación, aplicación de metodologías y recolección de información.
RESPONSABILIDAD:	De que la información que sus investigaciones este controlada y clasificada y aplicada para el beneficio del programa De presentar adecuada y oportunamente los informes que le sean requeridos de las investigaciones que realiza y debe aplicar de la misma forma los resultados obtenidos por las mismas.
ESFUERZO	De coordinar y motivar a su subordinado. Mental, de organización, de concentración, de creación y de coordinación.

H. ASESOR EXTERNO

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Asesor Externo
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Atención Empresarial
JEFE SUPERIOR:	Coordinador General
SUBORDINADOS:	Coordinadores de módulo
JORNADA:	De 9:00 a 14:00 y 16:00 a 20:00
ADSCRIPCION:	Area de Servicios
NIVEL DE INFLUENCIA:	Hasta el segundo nivel
RELACION INTERNA CON:	Jefe de atención empresarial Coordinadores de módulo Servidores Empresarios
RELACION EXTERNA CON:	Organismos que ofrezcan herramientas útiles para brindar los servicios del Programa.
DEFINICION DE AUTORIDAD	Staff Asesorar servidores y coordinadores de módulo en la prestación del servicio a las empresas.

DESCRIPCION GENERICA

Asesora a coordinadores de módulo y servidores en la prestación de los servicios siendo estos diagnóstico asesoría o capacitación a las empresas.

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:	Mayor de 25 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto
VALORES:	Eticos, profesionales e institucionales Integridad Honestidad Lealtad Sentido de responsabilidad Entrega Constancia

PERFIL DEL PUESTO (Continúa)

**CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS
DESEABLES**

Analítico, sintético e integrador

Salud mental
Dinámico, creativo y disciplinado
Nivel de inteligencia superior
Alto nivel de autoestima
Alto nivel de calidad humana
Actitud positiva

HABILIDADES:

En la comunicación verbal y escrita
Para la toma de decisiones
Para transmitir y entender ideas
Para la orientación empresarial
Para aplicar el proceso
administrativo
Para resolver problemas

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES

- Colabora en la atención de los casos que tienen alto grado de dificultad cuando se le solicite.
- Solicita la información necesaria para brindar apoyo en la prestación de servicios.
- Analiza los casos atendidos y propone criterios para modificación o mejora de generación de alternativas en su área de influencia.
- Se mantiene actualizado en los acontecimientos nacionales e internacionales que afecten al sector empresarial mexicano de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como también en los datos, programas y técnicas que puedan ser aplicables a las empresas que se atienden, a través del área de Divulgación.
- Participa en cursos de capacitación que le actualicen para realizar sus funciones.
- Participa en la impartición de cursos de capacitación, conferencias y seminarios dirigidos a empresarios y/o estudiantes cuando se le solicite.
- Sugiere al Jefe de Atención Empresarial criterios, políticas y procedimientos relacionados con la atención a empresarios.
- Colabora en la promoción de los servicios brindados por el Programa cuando así se le requiera.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD:

Licenciatura en el Area especifica en la que brinda el apoyo; realizando estudios de posgrado. en área a fin.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Sobre el área que va a asesorar
Auditoría Administrativa
(Diagnóstico Integral)
Análisis y solución de problemas empresariales de MYPES

EXPERIENCIA:

2 años en el área especifica que va a asesorar
2 años en análisis y solución de problemas empresariales de MYPES.

**CAPACITACION REQUERIDA:
INICIATIVA:**

En atención empresarial.
Para buscar soluciones a los problemas planteados.

CREATIVIDAD:

Para encontrar métodos, procedimientos y alternativas óptimas en la solución de problemas empresariales e internos de su área.

RESPONSABILIDAD:

De brindar oportuna, ética y profesionalmente la asesoría y apoyo que se requiere.

ESFUERZO

Mental, de concentración y análisis.

I. COORDINADOR DE MÓDULO

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Coordinador de Módulo
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Atención Empresarial
JEFE SUPERIOR:	Coordinador General
SUBORDINADOS:	Servidores
JORNADA:	De 9:00 a 14:00 y 16.00 a 20:00
ADSCRIPCION:	Area de Servicios
NIVEL DE INFLUENCIA:	Hasta el primer nivel a su cargo
RELACION INTERNA CON:	Coordinador General Jefe de atención Empresarial Asesores externos Servidores
RELACION EXTERNA CON:	Empresarios Organismos que ofrezcan herramientas útiles para brindar los servicios del Programa.
DEFINICION DE AUTORIDAD	Dirige y controla la realización del análisis a las empresas Controla la prestación del servicio de atención empresarial de acuerdo a las políticas del programa. Decide sobre la admisión de una empresa al servicio de acuerdo a las políticas del programa. Establece las medidas correctivas adecuadas para el correcto desempeño de sus subordinados, con aprobación y apoyo de su superior jerárquico.

DESCRIPCION GENERICA

Controla las actividades del módulo de atención a su cargo. Supervisa y dirige los servicios de orientación, diagnóstico, apoyo y asesorías a los empresarios que acuden al Programa, verificando que la atención brindada a los mismos cubra las expectativas y problemáticas presentadas de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos, a la vez de realizar el seguimiento correspondiente que permita verificar el grado de satisfacción del empresario.

**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:

Mayor de 23 años

SEXO:

Indistinto

ESTADO CIVIL:

Indistinto

VALORES:

Eticos, profesionales e institucionales

Integridad

Honestidad

Humildad

Lealtad

Sentido de responsabilidad

Entrega

Constancia

Analítico, sintético e integrador

**CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS
DESEABLES**

Salud mental

Dinámico, creativo y disciplinado

Nivel de inteligencia superior

Alto nivel de autoestima

Alto nivel de calidad humana

Actitud positiva al pensar y actuar

Cortes, puntual y agradable

Alto nivel de liderazgo empresarial

Firme en la toma de decisiones

Resistencia a cualquier tipo de crisis

Responsabilidad familiar

En la comunicación verbal y escrita

Para transmitir y entender ideas

Para la orientación empresarial

Para trabajar según el proceso

administrativo

Para resolver problemas

Para dirigir al personal

HABILIDADES:

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES PERMANENTES

- Orienta e introduce a los empresarios al Programa de Atención a la Micro y Pequeña Empresa de forma general
- Realiza un análisis preliminar de la situación de la empresa a atender.
- Sugiere el servicio adecuado a la empresa para cada caso en específico.
- Coordina las actividades, distribuye las cargas de trabajo y asigna empresas a los servidores.
- Colabora en la atención de los casos que tienen alto grado de dificultad o cuando la demanda de servicios así lo exija.
- Vigila la correcta formación, manejo y control de los expedientes e información relativa a los empresas en atención.
- Vigila la correcta prestación del servicio que se brinda en su módulo.
- Realiza el oportuno seguimiento de los casos atendidos en su módulo.
- Asegura la consecución de la información que se requiere para atender correctamente a los empresarios.
- Verifica que se lleven los registros adecuados de los servicios brindados y logros obtenidos durante el día.
- Verifica el nivel de satisfacción de los usuarios del Programa.
- Asegura que los servicios al empresario se brinden cumpliendo las políticas y procedimientos establecidos para tal efecto
- Supervisa y asegura la correcta finalización de los casos atendidos por el personal a su cargo.
- Realiza seguimiento a las empresas que se encuentran en proceso de atención y ha casos terminados.
- Facilita el desempeño de las actividades de los asesores externos y analistas para resolver las problemáticas de las empresas atendidas en su módulo.
- Lleva el control de asistencia y horas de los servidores.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Elabora y entrega al Jefe de Atención Empresarial reportes del trabajo realizado semanalmente.
- Capacita e induce activamente a los analistas de primer ingreso y dirige el análisis del caso de inducción..
- Participa en cursos de capacitación que le actualicen para realizar sus funciones.
- Se mantiene actualizado en los acontecimientos nacionales e internacionales que afecten al sector empresarial mexicano de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como también en los datos, programas y técnicas que puedan ser aplicables a las empresas que se atienden, todo ello a través del Jefe de Atención Empresarial.
- Realiza juntas semanales con sus subordinados para evaluar el desempeño.
- Revisa los reportes de los analistas y propone mejoras al Jefe de atención Empresarial para mejorar el servicio.
- Realiza informes y está al tanto del seguimiento de los casos canalizados a otros programas, evaluando el grado de satisfacción del empresario.
- Participa en las reuniones quincenales convocadas por el Jefe de Atención Empresarial.
- Crea y mantiene bases de datos para informar al Jefe de Atención Empresarial de las empresas y los empresarios que han acudido a los módulos de atención.

ACTIVIDADES ESPORADICAS

- Participa en cursos de capacitación que le actualicen para realizar sus funciones.
- Informa a su jefe inmediato las necesidades de información y material o equipo auxiliar para llevar a cabo la actividad en su módulo.
- Participa en la impartición de cursos de capacitación, conferencias y seminarios dirigidos a empresarios y/o estudiantes.
- Canaliza al Jefe de Atención Empresarial las mejoras sugeridas a los criterios, políticas y procedimientos relacionados con la atención a empresarios
- Canaliza al Jefe de Atención Empresarial las necesidades de recursos materiales y humanos de su módulo.
- Resuelve los conflictos que se presenten en su módulo cuando compete a su nivel jerárquico.
- Colabora en la promoción de los servicios brindados por el Programa cuando así se le requiera.
- Autoriza las ausencias del personal inmediato inferior a su cargo.
- Capacita a los servidores a su cargo sobre las ramas industriales específicas que son requeridas.

REQUERIMIENTOS ESCOLARIDAD:	Titulado en la licenciatura en Administración, Contaduría, informática o Ingeniería Industrial. .
CONOCIMIENTOS ESPECIALES:	En Administración de Recursos Humanos Diagnóstico Integral Análisis y solución de problemas empresariales de MYPES
IDIOMAS:	Inglés a nivel traducción
EXPERIENCIA:	6 meses en administración de personal 2 años en análisis y solución de problemas empresariales de MYPES
CAPACITACION REQUERIDA:	Un mes en Atención Empresarial Una semana en Formación de Apoyos Una semana en Métodos y Procedimientos
INICIATIVA:	Para buscar soluciones a los problemas planteados por los empresarios Para aplicar procedimientos específicos según su criterio. Para analizar y modificar si es necesario el trabajo del servidor
CREATIVIDAD:	Para encontrar métodos, procedimientos y alternativas óptimas en la solución de problemas empresariales e internos de su área
RESPONSABILIDAD:	Del eficiente desempeño de servidor. De brindar un eficiente y oportuno servicio a los empresarios que acuden al Programa De supervisar que se brinde un servicio eficiente a las empresas. De que las opciones escogidas por el servidor para la solución de problemas empresariales sean las adecuadas
ESFUERZO	De crear un sistema de retroalimentación Empresario-Programa Mental, de concentración y de trabajo bajo presión

**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

J. ANALISTA DE SISTEMAS

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:
JEFE INMEDIATO:

Analista de Sistemas
Responsables de Organización
Métodos y Procedimientos

JEFE SUPERIOR:
SUBORDINADOS:

Coordinador General
Ninguno

JORNADA:

De 10:00 a 14:00 y 16:00 a 20:00

ADSCRIPCION:

Area de Servicios

NIVEL DE INFLUENCIA:

Ninguno

RELACION INTERNA CON:

Responsable de Métodos y
Procedimientos

RELACION EXTERNA CON:

Coordinador General
Organismos que ofrezcan
herramientas útiles para realizar su
trabajo
CIFCA

DEFINICION DE AUTORIDAD

Controla el software y hardware
propiedad del programa, así como
sus requerimientos.

DESCRIPCION GENERICA

Desarrolla, implanta y mantiene los sistemas de información computarizados del Programa.

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:

Mayor de 20 años

SEXO:

Indistinto

ESTADO CIVIL:

Indistinto

VALORES:

Eticos, profesionales c

institucionales:

Integridad

Honestidad

Humildad

Lealtad

Sentido de responsabilidad

Entrega

Constancia

PERFIL DEL PUESTO (Continúa).

**CARACTERISTICAS
PSICOLOGICAS
DESEABLES**

Analítico, sintético e integrador
Salud mental
Dinámico, creativo y disciplinado
Nivel de inteligencia superior
Alto nivel de autoestima
Alto nivel de calidad humana
Actitud positiva al pensar y actuar
Firme en la toma de decisiones
Resistencia a cualquier tipo de crisis
En la comunicación verbal y escrita
Para transmitir y entender ideas
Para trabajar según el proceso administrativo
Para resolver problemas

HABILIDADES:

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES CONSECUTIVAS

- Crea y mantiene actualizadas las bases de datos del personal del Programa.
- Ayuda en el procesamiento de información para la elaboración de estadísticas y reportes generados por el Programa.
- Detecta las necesidades de Software y Hardware que permita el eficiente funcionamiento del programa y las comunica a la Coordinación
- Desarrolla programas que permitan optimar el procesamiento de datos del Programa.
- Auxilia en la obtención de datos y manejo de la RED que permitan brindar información relacionada con las actividades de atención empresarial y proyectos especiales.
- Auxilia en los trabajos de investigación y diseño.
-

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Participa en la elaboración e implantación de los sistemas y procedimientos del Programa.
- Elabora y entrega reportes quincenales de las actividades realizadas al Responsable de Métodos y Procedimientos
- Realiza la depuración de la información de los archivos del Programa.
- Revisa el correcto funcionamiento del equipo de cómputo del Programa y, en su caso, determina y comunica al responsable de su área las necesidades de reparación, actualización o reemplazo.

**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

ACTIVIDADES ESPORADICAS

- Propone mejoras a los sistemas y procedimientos del Programa.
 - Determina y comunica al responsable de su área las necesidades materiales y de personal para realizar sus actividades.
 - Asesora al personal del Programa en la utilización de Software y Hardware.
- Se mantiene actualizado sobre los avances en materia de sistemas computarizados que puedan ser aplicables al Programa.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD:

Octavo semestre de la Licenciatura en informática o área afín

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

En análisis y diseño de sistemas de información y programas.

Manejo de PC y otras plataformas

de cómputo, software y hardware

Manejo de redes e Internet

Español al 100%

IDIOMAS:

Inglés a nivel de traducción

EXPERIENCIA:

1 año en el manejo y diseño de sistemas, paquetes y programas de cómputo.

CAPACITACION REQUERIDA:

Dos meses en diagnóstico integral

Una semana en el funcionamiento general del Programa

INICIATIVA:

Para buscar mejores alternativas de procesamiento de datos del Programa

Para permanecer actualizado de los adelantos de su área

CREATIVIDAD:

Para diseñar soluciones óptimas a las necesidades de información y su procesamiento en el Programa

RESPONSABILIDAD:

De la confidencialidad de la información que maneja

Del diseño de sistemas y programas para computadora que eficiente el funcionamiento del Programa

ESFUERZO

Del mantenimiento preventivo del equipo de cómputo del Programa

De la creación, operación y mantenimiento de la base de datos.

De concentración, organización, y de trabajo bajo presión

K. INSTRUCTOR

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Instructor
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Formación de Apoyos
JEFE SUPERIOR:	Coordinador General
SUBORDINADOS:	Ninguno
JORNADA:	De 9:00 a 14:00 y 16:00 a 18:00
ADSCRIPCION:	Area de Servicios
NIVEL DE INFLUENCIA:	Ninguno
RELACION INTERNA CON:	Jefe de Formación de Apoyos Responsable de Recursos Humanos Responsable Técnico
RELACION EXTERNA CON:	Alumnos candidatos a servidores Organismos que ofrezcan herramientas útiles para realizar su trabajo
DEFINICION DE AUTORIDAD	Dirige, controla la aplicación de la asignatura a su cargo y evalúa el desempeño de los estudiantes de la misma.

DESCRIPCION GENERICA

Planea e imparte las lecciones correspondientes a la asignatura correspondiente, e evaluando el desempeño de los alumnos.

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:	Mayor de 25 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto
VALORES:	Eticos, profesionales e institucionales Integridad Honestidad Lealtad Sentido de responsabilidad Entrega

**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

PERFIL DEL PUESTO *(Continua)*

**VALORES:
CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS
DESEABLES**

Constancia
Analítico, sintético e integrador
Salud mental
Dinámico, creativo y disciplinado
Nivel de inteligencia superior
Alto nivel de autoestima
Alto nivel de calidad humana
Actitud positiva
En la comunicación verbal y escrita
Para la toma de decisiones
Para transmitir y entender ideas
Para aplicar el proceso
administrativo
Para dirigir grupos de trabajo.

HABILIDADES:

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES

- Planación de los cursos que imparte con base a los requerimientos y objetivos del programa.
- Adecua los cursos y el materia proporcionado por el programa a las características del grupo que le ha sido asignado para su mayor funcionalidad.
- Desarrolla e implanta el curso que le ha sido asignado.
- Realiza evaluaciones periódicas a los alumnos inscritos en su curso (exámenes, trabajo, tareas, etc).
- Analiza y evalúa el curso que ha impartido.
- Proporciona al Jefe de Formación de Apoyos sugerencias de actualización y mejora a los cursos que se imparten.
- Proporciona al Responsable de Personal, la evaluación practicada a los alumnos inscritos en el curso o cursos que impartió.
- Participa en cursos de capacitación, cuando así le es requerido.
- Colabora cuando se le solicite en eventos tendientes a promover el Programa.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD:	Licenciatura en administración, informática, contaduría o ingeniería industrial.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES:	En el área o curso que va a impartir. En auditoría administrativa (Diagnóstico Integral)
:	En la aplicación y desarrollo del método de casos.
EXPERIENCIA:	En análisis y solución de problemas empresariales de MYPES. 2 años en el área específica que va a enseñar
CAPACITACION REQUERIDA:	2 años en análisis y solución de problemas empresariales de MYPES.
INICIATIVA:	En atención empresarial En diagnóstico integral Para implantar adecuadamente los cursos Para encontrar métodos, procedimientos y óptimos para la aplicación de los mismos.
CREATIVIDAD:	Para procurar la armonía en las relaciones con los asistentes a su clase. Para encontrar métodos, procedimientos y materiales didácticos óptimos para la aplicación de los cursos que imparte.
RESPONSABILIDAD:	De proporcionar a los alumnos a su cargo los conocimientos que les ayuden a desempeñar sus funciones dentro del programa. De evaluar los conocimientos adquiridos por los alumnos durante el curso y proporcionarla al Responsable de personal.
ESFUERZO	Mental, de concentración y análisis

**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

L. RESPONSABLE DE PERSONAL

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Responsable de Personal
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Formación de Apoyos
JEFE SUPERIOR:	Coordinador General
SUBORDINADOS:	Ninguno
JORNADA:	De 9:00 a 14:00 y 16:00 a 18:00
ADSCRIPCION:	Area de Formación de Apoyos
NIVEL DE INFLUENCIA:	Ninguno
RELACION INTERNA CON:	Jefe de Formación de Apoyos Instructores Jefe de Atención Empresarial Encargado de Servicio Social de la FCA
RELACION EXTERNA CON:	Encargado de Servicio Social en las diferentes facultades y escuelas. Organismos que ofrezcan herramientas útiles para realizar su trabajo
DEFINICION DE AUTORIDAD	Dirige y controla el proceso de reclutamiento y selección de personal dentro del PAMYPE. Controla el servicio social dentro del programa Dirige y controla las actividades de administración del personal dentro del PAMYPE.

DESCRIPCION GENERICA

Planea, aplica y evalúa las actividades de administración de personal dentro del PAMYPE, bajo la supervisión del Jefe de formación de Apoyos.

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:

SEXO:

ESTADO CIVIL:

VALORES:

Mayor de 22 años

Indistinto

Indistinto

Eticos, profesionales e institucionales

Integridad

Honestidad

Lealtad

Sentido de responsabilidad

Entrega

Constancia

Analítico, sintético e integrador

Salud mental

Dinámico, creativo y disciplinado

Nivel de inteligencia superior

Alto nivel de autoestima

Alto nivel de calidad humana

Actitud positiva

En la comunicación verbal y escrita

Para la toma de decisiones

Para transmitir y entender ideas

Para aplicar el proceso

administrativo

Para resolver problemas

Para dirigir al personal

**CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS
DESEABLES**

HABILIDADES:

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES PERMANENTES

- Crea y maneja los expedientes del personal adscrito al PAMYPE.
- Recibe informes de los Jefes de Area y Coordinador General del desempeño del personal bajo su cargo.
- Recibe informes del Jefe de Atención Empresarial sobre las actividades y desempeño de los servidores sociales para su control.

Controla lo relacionado al servicio social dentro del PAMYPE.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Realiza evaluación y análisis de puestos.
- Realiza planeación de personal bajo la supervisión de Jefe de Formación de Apoyos.
- Realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal del PAMYPE.
- Realiza los trámites y actividades necesarias para la contratación de personal (formalización de la relación de trabajo).
- Elabora y entrega reportes quincenales de las actividades realizadas al Jefe de Formación Empresarial.
- Recibe informe de finalización de servicios y compromisos (informe y cartas de empresarios atendidos) del Jefe de Atención Empresarial al respecto de los servidores sociales.
- Elabora carta de liberación de servicio social del servidor en cuestión.

ACTIVIDADES ESPORADICAS

- Canaliza al Jefe de Formación de Apoyos las sugerencias de mejora a las políticas y procedimientos de la administración del personal, para su autorización.
- Participa en cursos de capacitación, cuando así le es requerido.
- Colabora cuando se le solicite en eventos tendientes a promover el Programa.

**REQUERIMIENTOS
ESCOLARIDAD:**

Pasante o titulado de la licenciatura en administración o psicología *industrial*

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Administración de recursos humanos. Diseño e implantación de métodos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.

**IDIOMAS:
EXPERIENCIA:**

Inglés a nivel comprensión de lectura
1 año en administración de personal
En cualquier puesto administrativo dentro de la UNAM

CAPACITACION REQUERIDA:

Dos semanas en métodos y procedimientos
Dos semanas en administración de personal

INICIATIVA:

Para buscar soluciones a los problemas operativos de su puesto .
Para procurar la armonía en las relaciones del personal del Programa
Para encontrar soluciones a los de problemas de la administración del personal.

CREATIVIDAD:

Para fomentar actividades de motivación y fortalecimiento de relaciones informales dentro del programa que contribuyen a mejorar el desempeño del personal.

RESPONSABILIDAD:

Para generar un clima organizacional armónico.
De proporcionar al Programa el personal idóneo para realizar las actividades propias del mismo.

ESFUERZO

De realizar adecuada y oportunamente las actividades de la administración de personal.
De que las personas que pertenecen al Programa sean las aptas para cada puesto
Mental, de concentración y de trabajo bajo presión

M. RESPONSABLE TECNICO

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Responsable de Personal
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Formación de Apoyos
JEFE SUPERIOR:	Coordinador General
SUBORDINADOS:	Ninguno
JORNADA:	De 9:00 a 14:00 y 16:00 a 18:00
ADSCRIPCION:	Area de Formación de Apoyos
NIVEL DE INFLUENCIA:	Ninguno
RELACION INTERNA CON:	Jefe de Formación de Apoyos Instructores Jefe de Atención Empresarial Jefe de Proyectos Especiales
RELACION EXTERNA CON:	Administración Escolar Encargado del área Audiovisuales Organismos que ofrezcan herramientas útiles para realizar su trabajo
DEFINICION DE AUTORIDAD	Dirige y controla las actividades de capacitación para el personal del PAMYPE. Controla la capacitación e inducción dentro del programa

DESCRIPCION GENERICA

Planea, aplica y evalúa las actividades de capacitación e inducción del personal dentro del PAMYPE, bajo la supervisión del Jefe de formación de Apoyos.

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:	Mayor de 22 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto
VALORES:	Éticos, profesionales e institucionales
	Integridad
	Honestidad
	Lealtad
	Sentido de responsabilidad
	Entrega
	Constancia
CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS	Análítico, sintético e integrador
DESEABLES	Salud mental
	Dinámico, creativo y disciplinado
	Nivel de inteligencia superior
	Alto nivel de autoestima
	Alto nivel de calidad humana
	Actitud positiva
HABILIDADES:	En la comunicación verbal y escrita
	Para la toma de decisiones
	Para transmitir y entender ideas
	Para aplicar el proceso administrativo
	Para resolver problemas
	Para dirigir grupos de trabajo

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES PERMANENTES

- Recibe requerimientos de capacitación del Jefe de Formación Empresarial para los cursos (objetivos y temario general).
- Planea, genera, implanta, coordina y evalúa cursos de capacitación para el personal del PAMYPE.
- Elabora material didáctico para la aplicación de los cursos a impartir.
- Genera y mantiene actualizada la base de datos de los instructores que participan en PAMYPE.

**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Auxilia en la planeación, generación e implantación de cursos de capacitación para personas ajenas al PAMYPE.
- Recibe requerimientos de capacitación del Jefe de Formación Empresarial para el curso de formación de servidores (objetivos y temario general).
- Planea, genera, implanta, coordina y evalúa cursos de capacitación e inducción para el personal de nuevo ingreso al PAMYPE.
- Elabora material didáctico para la aplicación de los cursos de formación de servidores.
- Elabora y entrega reportes quincenales de las actividades realizadas al Jefe de Formación Empresarial.

ACTIVIDADES ESPORADICAS

- Canaliza al Jefe de Formación de Apoyos las sugerencias de mejora a las políticas y procedimientos de las actividades que competen a su puesto.
- Participa en cursos de capacitación, cuando así le es requerido.
- Colabora cuando se le solicite en eventos tendientes a promover el Programa.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD:

Pasante o titulado de la licenciatura en administración o área a fin

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Administración de recursos humanos.

En métodos de enseñanza-aprendizaje.

En Auditoría Administrativa (Diagnóstico Integral)

En Método de Casos

IDIOMAS:

Inglés a nivel comprensión de lectura

EXPERIENCIA:

En capacitación de personal
En elaboración de programas educativos

CAPACITACION REQUERIDA:

Un mes en Atención Empresarial
Dos semanas en proyectos especiales

REQUERIMIENTOS *(Continua)*

INICIATIVA:

Para buscar soluciones a los problemas operativos de su puesto.
Para investigar y proponer los tópicos necesarios para eficientar los cursos impartidos.

CREATIVIDAD:

Para investigar los mejores métodos didácticos aplicables a los requerimientos.
Para encontrar soluciones a los de problemas operativos de su puesto.
Para elaborar los cursos y material didáctico que resulten más adecuados a cada grupo y necesidades de capacitación.

RESPONSABILIDAD:

De proporcionar adecuada y oportunamente el material didáctico que cubra las necesidades de capacitación.
De facilitar todos los medios necesarios para la aplicación de los cursos.

ESFUERZO

De desarrollar y elaborar los cursos de capacitación a partir de los objetivos y temarios generales.
Mental, de concentración y de trabajo bajo presión

**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

N. AUXILIAR DE DIVULGACIÓN

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	Auxiliar de Divulgación
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Divulgación
JEFE SUPERIOR:	Coordinador General
SUBORDINADOS:	Ninguno
JORNADA:	De 10:00 a 14:00 o 16:00 a 20:00
ADSCRIPCION:	Area de Divulgación
NIVEL DE INFLUENCIA:	Ninguno
RELACION INTERNA CON:	Coordinador General Jefe de Atención Empresarial Jefe de Métodos y Procedimientos Jefe de Formación de Apoyos Jefe de Proyectos Especiales Jefe de Divulgación Analista de Sistemas
RELACION EXTERNA CON:	Auxiliar Administrativo Jefe de la División de Administración Organismos e Instituciones a los cuales brinda servicio Pamype Organismos e Instituciones útiles para realizar su trabajo Estudiantes y público en general
DEFINICION DE AUTORIDAD	Realiza su trabajo según las políticas y procedimientos establecidos, bajo la supervisión del Jefe de Divulgación Administra el centro de información Pamype bajo la supervisión del Jefe de Divulgación.

DESCRIPCION GENERICA

Auxilia al Jefe de Divulgación en el desarrollo de sus actividades y responsabilidades siguiendo las políticas y procedimientos establecidos para ello y las instrucciones del mismo y administra el Centro de Información Pamype, bajo la supervisión del Jefe de Divulgación.

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:	Mayor de 20 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Indistinto
VALORES:	Eticos, profesionales e institucionales
	Integridad
	Honestidad
	Humildad
	Lealtad
	Sentido de responsabilidad
	Entrega
	Constancia
	Análítico, sintético e integrador
	Salud mental
	Dinámico, creativo y disciplinado
	Actitud positiva al pensar y actuar
	Cortes, puntual y agradable
	Resistencia a cualquier tipo de crisis
	Talento jovial
	En la comunicación verbal y escrita
	Para transmitir y entender ideas
	Para trabajar según el proceso administrativo
	Para resolver problemas operativos de su puesto.

CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DESEABLES

HABILIDADES:

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES PERMANENTES

- Auxilia al Jefe de Divulgación en la generación de eventos de promoción del Pamype.
- Auxilia al Jefe de Divulgación en la aplicación de programas para difundir el Pamype y sus servicios.
- Auxilia al Jefe de Divulgación en la elaboración de mecanismos y medios adecuados para generar la imagen del Pamype y promover relaciones públicas del mismo con organismos externos.
- Administra y mantiene actualizado el Centro de Información Pamype.
- Auxilia al Jefe de Divulgación en la actualización de la Base de Datos de Organismos de Gestión y Apoyo a Mypes.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Elabora reportes de trabajo quincenalmente de sus actividades realizadas al Jefe de Divulgación
- Auxilia al Jefe de Divulgación en la realización de estudios pertenecientes al área.

ACTIVIDADES ESPORADICAS

- Participa en eventos y actividades tendientes a promover el Pamiype.
- Determina y comunica al Jefe de Divulgación las necesidades de materiales para el desempeño de sus actividades.
- Se mantiene actualizado en los avances en técnicas y métodos que puedan ayudar al desarrollo de sus actividades.

REQUERIMIENTOS

ESCOLARIDAD:

Octavo semestre de la Licenciatura en administración, ciencias de la comunicación, administración pública, informática o contaduría. Manejo de PC y paquetería de procesador de palabras, sistemas de información, bases de datos, internet y hoja de cálculo.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Manejo y elaboración de archivos.

IDIOMAS:

Inglés a un nivel 50%

EXPERIENCIA:

Ninguna

CAPACITACION REQUERIDA:

Una semana en el funcionamiento general del Programa

INICIATIVA:

Para buscar soluciones a los problemas relacionados con sus actividades dentro del PAMYPE.

CREATIVIDAD:

Para allegarse de la información relevante de las Mypes.

RESPONSABILIDAD:

Para encontrar mejores formas de realizar su trabajo

ESFUERZO

De realizar oportuna y eficientemente sus actividades de acuerdo a lo establecido por el Jefe de Divulgación y las políticas del programa.

Para administrar de forma adecuada el Centro de Información.

De concentración, de análisis y organización de información.

O. SERVIDOR

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:

Servidor

JEFE INMEDIATO:

Coordinador de Módulo

JEFE SUPERIOR:

Jefe de Atención Empresarial

SUBORDINADOS:

Ninguno

JORNADA:

De 10:00 a 14:00 o 16:00 a 20:00

ADSCRIPCION:

Area de Servicios

NIVEL DE INFLUENCIA:

Ninguno

RELACION INTERNA CON:

Coordinador de módulo

Responsable de Atención Empresarial

Asesores Externos

Empresarios

RELACION EXTERNA CON:

Realiza su trabajo según las políticas
y procedimientos establecidos

DEFINICION DE AUTORIDAD

DESCRIPCION GENERICA

Auxilia al coordinador de módulo en el control de recepción de solicitudes de atención, en la programación de citas con empresarios. Realiza diagnósticos integrales, capacitación y asesorías a las empresas que solicitan el servicio para generar alternativas de solución, viables, con el fin de ayudar a las empresas de manera oportuna para sobrevivir, consolidarse y/o desarrollarse, siguiendo la metodología y las políticas establecidas por el programa .

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:

Mayor de 20 años

SEXO:

Indistinto

ESTADO CIVIL:

Indistinto

VALORES:

Eticos, profesionales e institucionales:

Integridad

Honestidad

Humildad

Lealtad

Sentido de responsabilidad

Entrega

Constancia

CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS

Analítico, sintético e integrador

DESEABLES

Salud mental

Dinámico, creativo y disciplinado

Nivel de inteligencia superior

Alto nivel de autoestima

PERFIL DEL PUESTO *(Continúa)*

HABILIDADES:

Actitud positiva al pensar y actuar
Cortes, puntual y agradable
Firme en la toma de decisiones
Resistencia a cualquier tipo de crisis
Talento jovial
Responsabilidad familiar
En la comunicación verbal y escrita
Para transmitir y entender ideas
Para la orientación empresarial
Para trabajar según el proceso
administrativo
Para resolver problemas

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES PERMANENTES

- Atiende a los empresarios que acuden a los módulos en primera instancia
- Recibe solicitudes de atención
- Toma los datos descriptivos de la empresa.
- Proporciona la atención a los empresarios que acuden a los módulos
- Elabora un programa atención a las empresas que le son asignadas, siguiendo las políticas aplicables a cada caso.
- Realiza asesoría, capacitación o diagnóstico.
- Aplica el programa de atención generado para el caso específico, procurando la participación activa del empresario en el proceso
- Colabora en la formación de expedientes.
- Realiza informes y prepara reportes para informar a las empresas los avances registrados en el servicio prestado.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- Se mantiene actualizado en los acontecimientos nacionales e internacionales que afecten al sector empresarial mexicano de las micro y pequeñas empresas, así como también en los datos, programas y técnicas que puedan ser aplicables a las empresas que se atienden a través de su Coordinador de Módulo
- Elabora reportes de trabajo semanalmente
- Participa en las reuniones mensuales de convocadas por el Responsable de Atención Empresarial.
- Participa en las reuniones semanales de convocadas por su Coordinador de Módulo.
-

ACTIVIDADES ESPORADICAS

- Participa en cursos de capacitación
- Comenta con el Coordinador de Módulo las necesidades de información y material o equipo auxiliar para llevar a cabo su actividad
- Participa en eventos tendientes a promover y difundir el Programa.

**REQUERIMIENTOS
ESCOLARIDAD:**

Octavo semestre de la Licenciatura en administración, informática, ingeniería industrial o contaduría

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

Diagnóstico integral
Análisis y solución de problemas empresariales de MYPES
Manejo de PC y paquetería de procesador de palabras y hoja de cálculo

IDIOMAS:

Español al 100%

EXPERIENCIA:

Inglés a nivel comprensión de lectura
1 año en el análisis y solución de problemas empresariales MYPES

CAPACITACION REQUERIDA:

Dos meses de curso de capacitación de atención a MYPES

INICIATIVA:

Una semana en el funcionamiento general del Programa

Para buscar soluciones a los problemas planteados por empresarios que acuden al Programa
Para analizar, dirigir y corregir el trabajo del empresario en cuanto a la prestación del servicio se refiere.

CREATIVIDAD:

Para encontrar mejores formas de realizar su trabajo

Para encontrar soluciones óptimas a los problemas planteados por los empresarios

RESPONSABILIDAD:

De realizar un análisis minucioso de la empresa a la que prestará el servicio

De plantear y evaluar alternativas para la solución de un problema y de proponer la mejor alternativa

De buscar las fuentes de información adecuadas para la prestación del servicio

ESFUERZO

De concentración, análisis mental, y de trabajo bajo presión

6. PROCEDIMIENTOS

En este capítulo se han expuesto la estructura organizacional propuesta, las funciones a realizar por cada área, y la descripción de puestos sugerida; lo que nos permite saber lo "que se debe de hacer" y "quien lo debe de hacer" dentro del Pamype para el cumplimiento de objetivos y lograr la satisfacción del cliente. Sin embargo, es necesario exponer los procedimientos que permitan conocer "como se harán" y "en que orden se harán o con que secuencia se deberán de hacer" las distintas funciones y actividades, dentro del Pamype.

Debemos recordar que un procedimiento es una relación de operaciones que permiten el logro de algo o la realización de un fin, que se encuentran agrupadas en actividades y que indican siempre una secuencia u orden en que deben ejecutarse y muchas veces la manera de hacerse.

Dado lo anterior, este estudio estaría incompleto sino, se expusieran los procedimientos generales que permitan el funcionamiento del Pamype, por ello a continuación se presentan los procedimientos generales para el funcionamiento del mismo. Sin embargo, antes de presentar los procedimientos, y a fin de facilitar la comprensión de los mismos se expondrán algunos temas que guardan íntima relación con la diagramación, diseño y elaboración de los mismos.

A. DEFINICIONES

Un *procedimiento* es la sucesión lógica o secuencia de actividades concatenadas, y su método de ejecución, que realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias, par realizar una función o un aspecto de ellas.

Una actividad en sentido genérico es un conjunto de actos que realiza una institución o parte de ella. Y en sentido mas restringido es sinónimo de labor.

Una operación se entiende como cada una de las acciones, físicas o mentales, paso o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad determinada, es la división mínima del trabajo administrativo.

B. DIAGRAMAS DE FLUJO

El diagrama de flujo representa en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas y materiales. Muestran las unidades orgánicas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) para cada operación descrita y pueden indicar, además el equipo e instrumentos que se utilicen en cada caso.

a) Simbología

Para la elaboración de diagramas de flujo se admiten determinados símbolos que admiten un significado preciso y para cuya utilización se aplican determinadas reglas, los signos usados en los fluxogramas pueden clasificarse en

- *Simbolos abstractos:* Se trata en su mayoría de perfiles de figuras geométricas a los que se atribuye convencionalmente un significado, este significado se refiere a alguna operación que ejecuta o sufre una persona, una máquina, un material o un documento o dato.

Las dos simbologías más conocidas dentro de esta categoría son:

La simbología ASME (American Society of Mechanicals Engineers) que es recomendada para representar flujos de materiales o de personas.

La simbología ANSI (American National Standard Institute) para representar flujos de información

- *Simbolos figurativos:* Se trata de fotografías dibujos o caricaturas que representan alguna operación que ejecuta o experimenta una persona, una máquina, un material o un documento o dato. Se recomienda en manuales o documentos destinados al personal que no este familiarizado con los símbolos abstractos, para facilitar la comprensión de la información o las instrucciones.

Para la diagramación de los procedimientos se utilizo, la metodología, ANSI por considerarla, la mas adecuada y apropiada a la naturaleza del estudio.

b) Tipos de fluxogramas

Pueden utilizarse diferentes tipos de fluxogramas de acuerdo con las necesidades que se deseen cubrir, para ello los diagramas de flujo se dividen de la siguiente forma:

- Por su formato los fluxogramas pueden clasificarse en:

Verticales. La secuencia de operaciones va de arriba hacia abajo

Horizontales. La secuencia de operaciones va de izquierda a derecha

Panorámicos. En estos en una sola carta se representa el proceso entero, registra en línea horizontal y vertical y la participación de uno o más puestos o departamentos.

Arquitectónicos. Describe el itinerario o ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo.

- Por su propósito existen diagramas:

De forma. Se ocupa principalmente de una forma, con muy pocas o ninguna descripción de operaciones; se utiliza el formato horizontal.

De labores. Son diagramas abreviados del proceso que sólo presentan operaciones que se ejecutan en cada una de las actividades o labores en que se descomponen un procedimiento y el puesto o departamento que lo ejecuta. El término labor incluye toda clase de esfuerzo físico o mental. Se usa el formato vertical (¿Qué hace?).

De método. Son útiles para adiestramiento ya que presentan la manera de realizar cada operación del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que debe realizarla. Se utiliza el formato vertical (¿Cómo se hace?).

Analítico. Presenta no solo cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que las realiza, sino que analiza para que sirven cada una de las operaciones dentro del procedimiento, y cuando el dato es importante, consigna el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna observación complementaria (Para qué se hace?).

De espacio. Presenta el itinerario o la distancia que recorre la forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él, y señala el espacio por el que se desplaza, se utiliza el formato arquitectónico (¿Dónde se hace?).

Combinados. Presenta una combinación de dos o más de las clases anteriores. Se utiliza el formato vertical para combinar labores, métodos y análisis, se emplea el formato panorámico para combinar varias formas y labores de varios puestos o departamentos.

- **Por la naturaleza de los datos:**
 - Cualitativos.* Si solo describen la sucesión de fases de un proceso en el orden en que ocurren, las personas o las unidades orgánicas que las ejecutan y el método empleado, sin indicar cantidades ni tiempos.
 - Cuantitativos.* Cuando además de consignar las etapas de un proceso en el orden en que ocurren; registran cantidades como número de unidades producidas, distancias recorridas, etc.
 - Con escala de tiempo.* En cualquiera de los dos casos anteriores, en que se relacionan los datos con la ejecución de tiempo

c) Recomendaciones para su elaboración

Las principales recomendaciones en la utilización de símbolos para la elaboración de diagramas de flujo son:

- No mezclar dentro del mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.
- No más de una línea de unión entre dos símbolos.
- El símbolo de decisión es el único, que puede tener hasta tres líneas de salida.
- Las líneas de unión se deben de representar mediante líneas rectas y en caso necesario utiliza ángulos rectos
- Los símbolos deben mantener uniformidad en su tamaño, salvo el caso de que se quisiera resaltar alguna situación especial.
- La redacción del contenido del símbolo, debe ser mediante frases breves y sencillas. Cuando el símbolo terminal identifique unidad orgánica debe contener el nombre completo de ella, si se utilizan iniciales para identificarla se debe indicar su significado al pie de la hoja del diagrama.
- El símbolo documento debe contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión.
- Cuando se presentan varias copias de un documento el original se identifica con la letra "0" y las copias mediante dígitos: 1, 2, 3, etc. , anotados en el extremo derecho del símbolo.
- El contenido del símbolo conector puede ser alfabético o numérico y los contenidos de los conectores de entrada y salida deben ser iguales.
- Cuando se tiene una gran cantidad de conectores se puede adicionar un color .
- El contenido del conector de página debe ser numérico , en el entendido de que el símbolo que indica el destino debe contener el número de página donde continúa el diagrama y el símbolo que indica la procedencia debe contener el número de página de donde proviene el diagrama.
- Las hojas donde se presentan los diagramas deben de contener:
 - El nombre de la unidad orgánica a la cual corresponde el procedimiento.
 - El nombre del procedimiento completo,
 - El nombre de la unidad orgánica responsable de la elaboración de diagrama.

C. FORMAS

La forma es el instrumento de comunicación administrativa impresa. En otras palabras la forma es un objeto sobre el cual se imprimen informes constantes y que cuenta con espacios para que se anote en ellos información variable, generalmente esta impresa en papel.

a) Clasificación de las formas

Se pueden seguir los siguientes criterios para la clasificación de las formas:

- Clasificación funcional. Se hace de acuerdo con las funciones que desarrolla la organización y reúne todas aquellas formas relacionadas con actividades semejantes.
- Clasificación por unidad orgánica. Sirve para identificar cada una de las formas que utilizan las unidades orgánicas en el desarrollo de sus funciones.
- Clasificación por denominación. Permite examinar las formas similares en cuanto a su denominación; ya sean registros, solicitudes, requisiciones, etc.
- Clasificación de características físicas. Se ordenan las formas según sus características físicas, de tamaño, color, papel, etc.

b) El diseño de la forma

la actividad de diseñar la forma tiene como fin lograr la mejor distribución de los datos en el papel.

El diseño de formas consiste en la elaboración de una forma al tomar como base la información recabada, su objeto, fuente de información, necesidades que la originan, métodos de llenado, número de copias, procedimientos en que intervendrá y resultados finales que se deben obtener. Así tenemos que para lograr un buen diseño es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Los datos generales de la organización.
- La información básica de la forma debe de determinarse mediante la respuesta a las preguntas:
 - ¿Qué información se va a incluir?
 - ¿Es importante dicha información?
 - ¿Cómo se va a utilizar?
 - ¿Por quién se utilizará?
 - ¿Cuándo se utilizará?
- La forma debe de tener un título que indique con claridad cuál es el objetivo.
- Los requerimientos de una forma deben presentarse secuencialmente; esto es en orden lógico.
- Evitar densidad excesiva de información.
- El vocabulario empleado debe ser preciso y evitar abreviaturas o frases incompletas que puedan mal interpretarse.

D. INDICE DE PROCEDIMIENTOS

a) Atención Empresarial

- Sistema de Atención Empresarial.
- Atención Básica
- Recepción de Usuario.
- Definición de Tipo de Usuario y Necesidad Básica de Atención.
- Diagnostico Preliminar.
- Atención Especializada.
- Canalización a Servicio Panype.
- Derivación a Organismos Externos.
- Recepción de Expediente y Elaboración del Programa de Diagnóstico y/o Asesoría.
- Asesoría
- Recopilación y Analisis de Información.
- Asesoría Externa.
- Elaboración del Informe Final.
- Presentación de Resultados y Entrega del Informe Final.
- Seguimiento a Empresas Atendidas.
- Requerimiento de Materiales.
- Supervisión de Reportes e Informes.
- Elaboración y Envío de Informes del Coordinador de Módulo al Jefe de Atención Empresarial.

b) Formación de Apoyos

- Planeación de Cursos de Capacitación.
- Implantación de Cursos de Capacitación.
- Evaluación de Cursos de Capacitación.
- Generación de Material Didáctico.
- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Generación de Información para Centro de Información.

Nota: Este procedimiento es aplicable para todas las áreas, excepto Métodos y Procedimientos.

CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

c) Métodos y Procedimientos.

- Elaboración de Métodos y Procedimientos.
- Elaboración de Manuales de Organización y Procedimientos.
- Implantación de Métodos y Procedimientos.
- Actualización de Métodos y Procedimientos.
- Diseño de Sistemas de Cómputo.
- Implantación de Sistemas de Cómputo.
- Asesoría para la Utilización de Software y Hardware.

d) Proyectos Especiales

- Requerimiento de Estudios sectoriales.
- Estudio Sectorial.
- Diseño de Cursos de Capacitación.
- Comunicación de Resultados de Investigación.

d) Divulgación

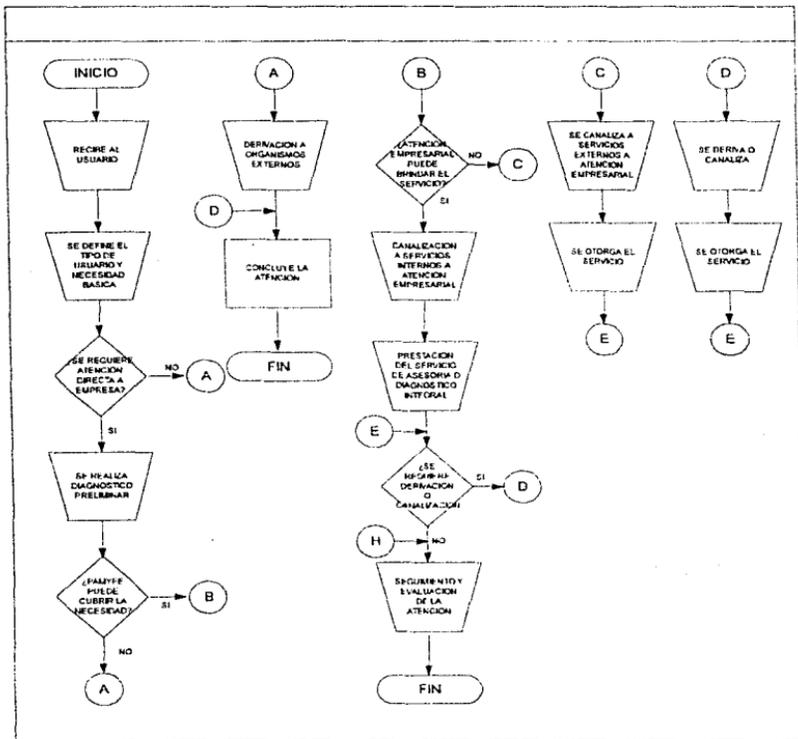
- Publicidad de los Servicios de Panype
- Relaciones Públicas con Organismos Externos.
- Investigación de Mercados.
- Generación de Información para Difusión.

PROCEDIMIENTO: SISTEMA DE ATENCION EMPRESARIAL

1

1

ENERO 1997

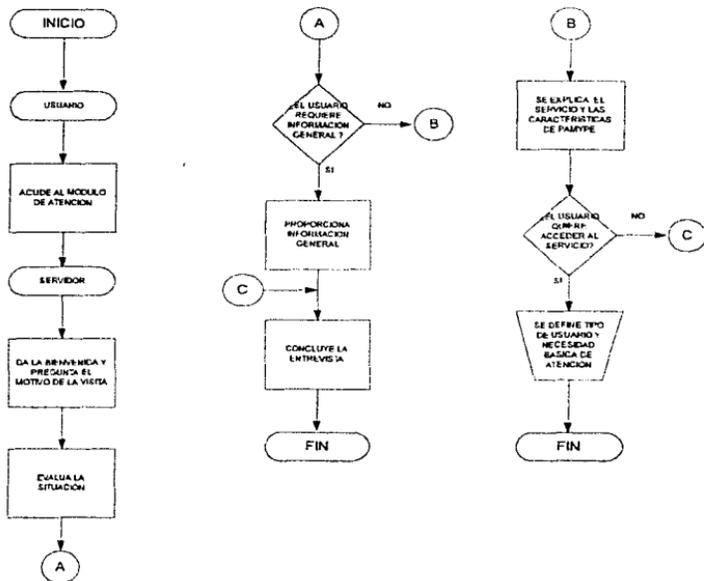


PROCEDIMIENTO: RECEPCION DE USUARIO

1

1

ENERO 1997



CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

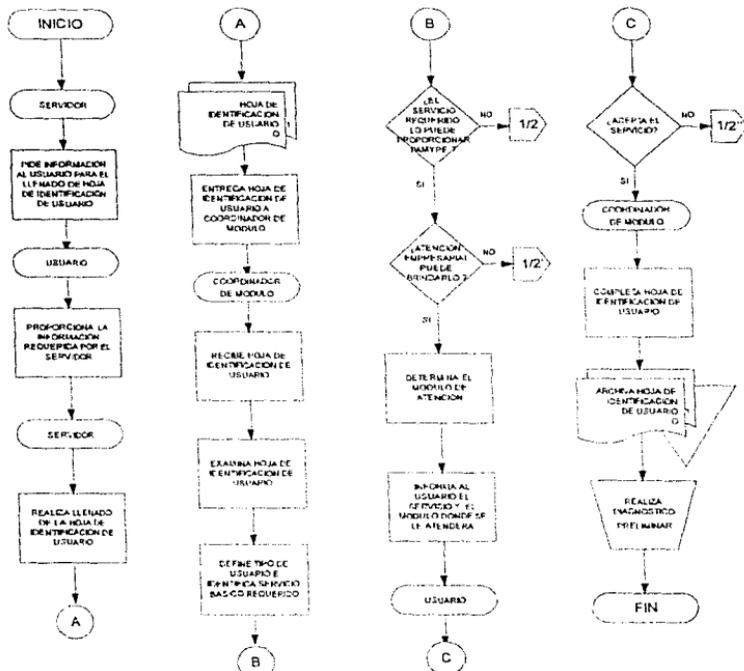
**PROCEDIMIENTO: DEFINICION DE TIPO DE USUARIO
 Y NECESIDAD BASICA DE ATENCION**

1

2

ENERO 1987

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL



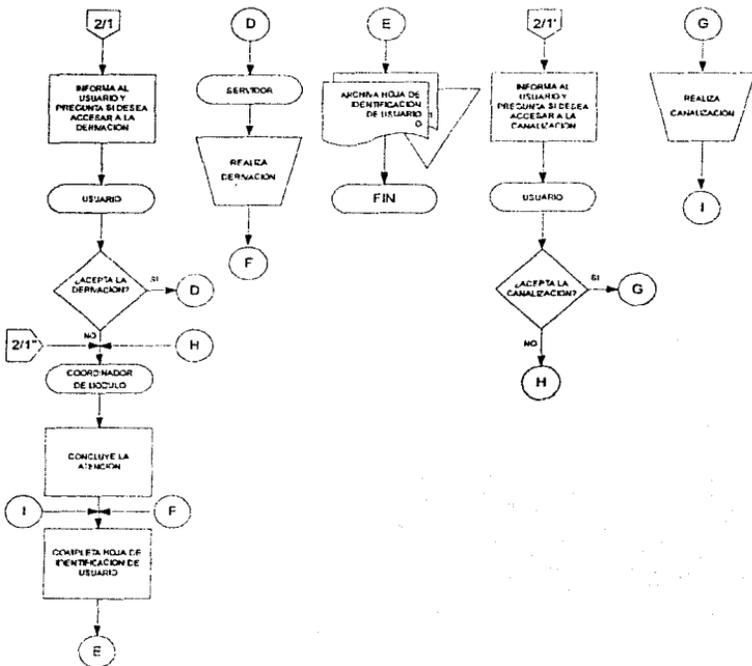
PROCEDIMIENTO: DEFINICION DE TIPO DE USUARIO Y NECESIDAD BASICA DE ATENCION

2

2

ENERO 1987

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL



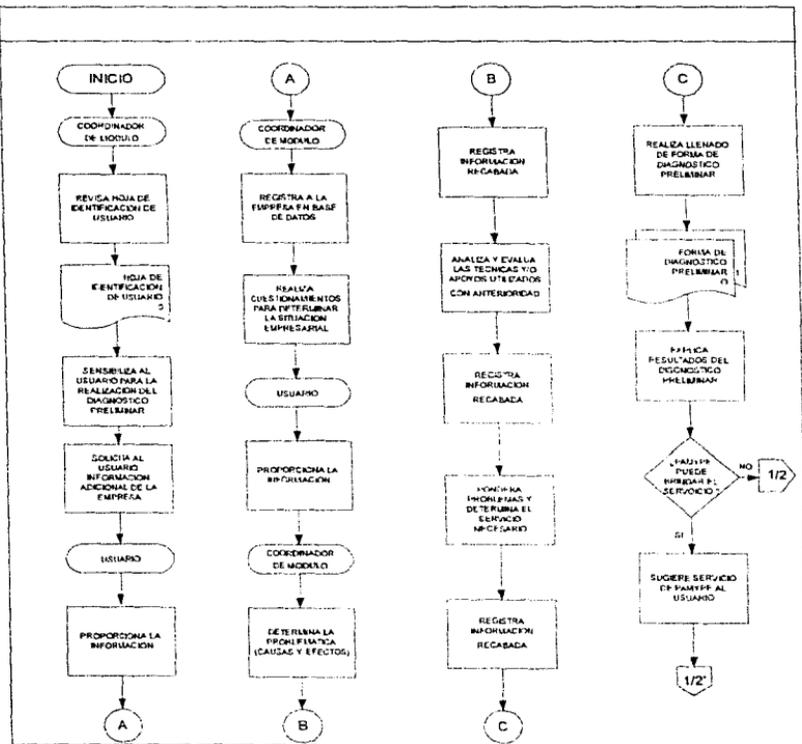
**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

PROCEDIMIENTO: DIAGNOSTICO PRELIMINAR

1

2

ENERO 1987

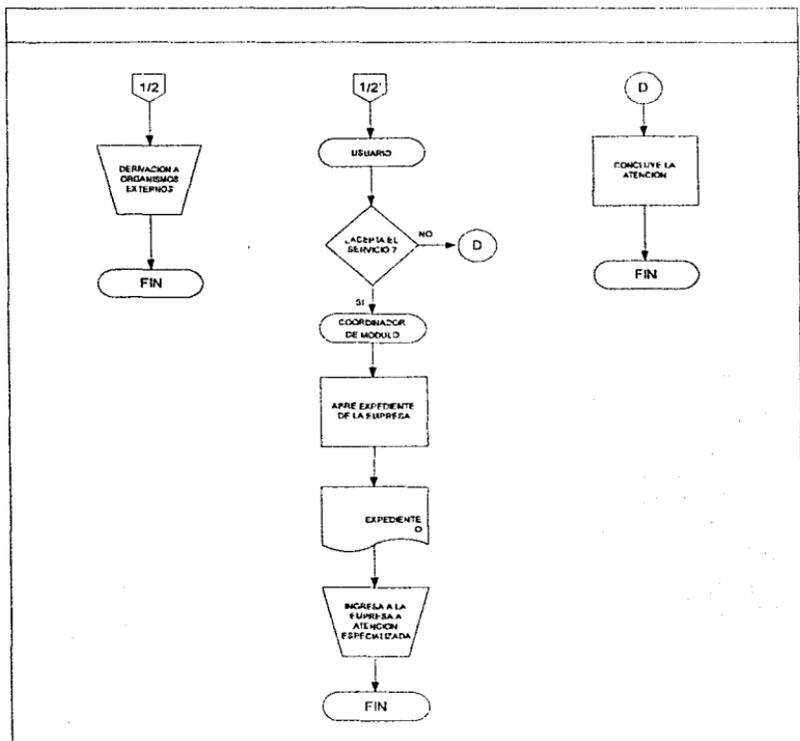


PROCEDIMIENTO: DIAGNOSTICO PRELIMINAR

2

2

ENERO 1997



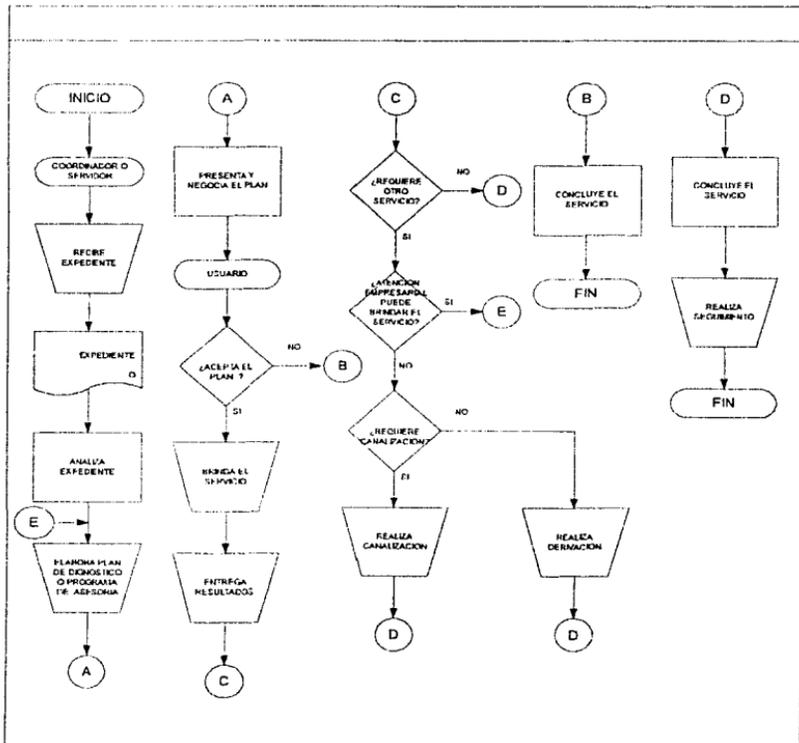
**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

PROCEDIMIENTO: ATENCION ESPECIALIZADA

1

1

ENERO 1987



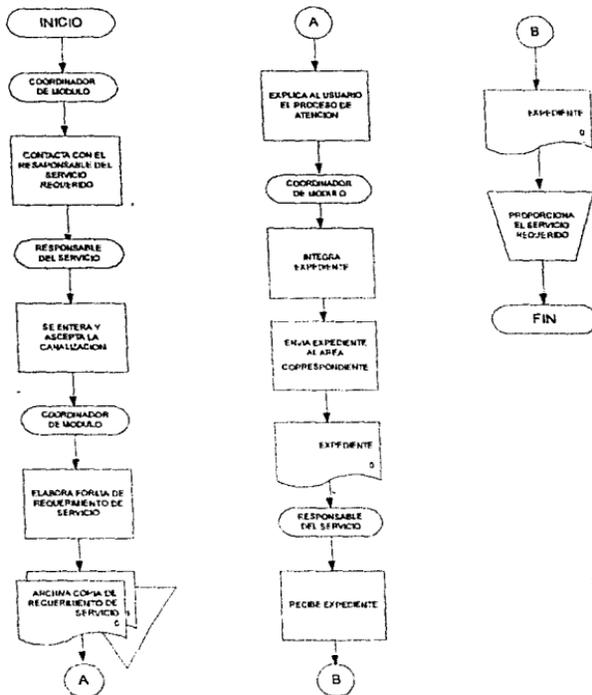
PROCEDIMIENTO: CANALIZACION A SERVICIOS DE PAMYTE

1

1

ENERO 1997

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL



**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

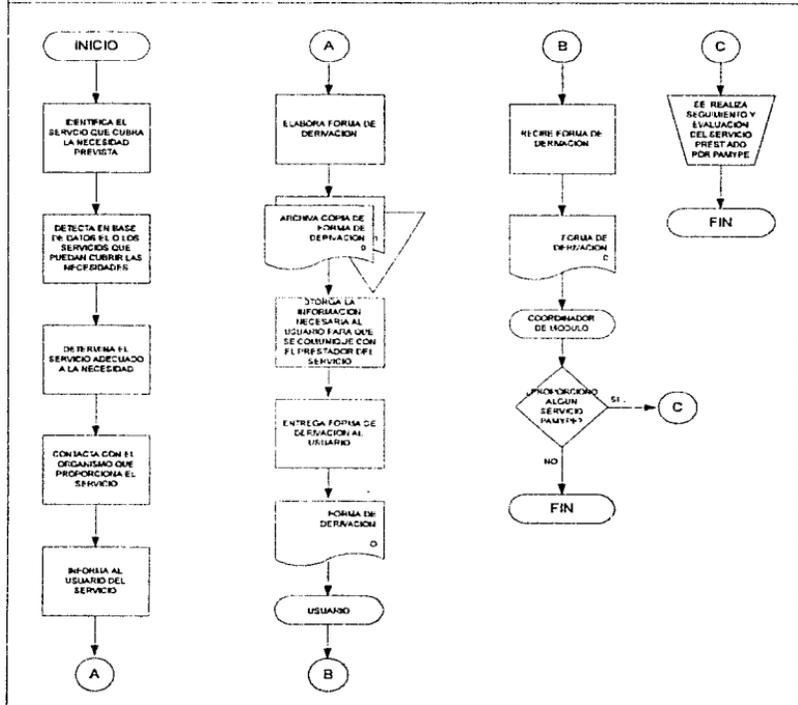
PROCEDIMIENTO: DERIVACION A ORGANISMOS EXTERNOS

1

1

ENERO 1987

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL



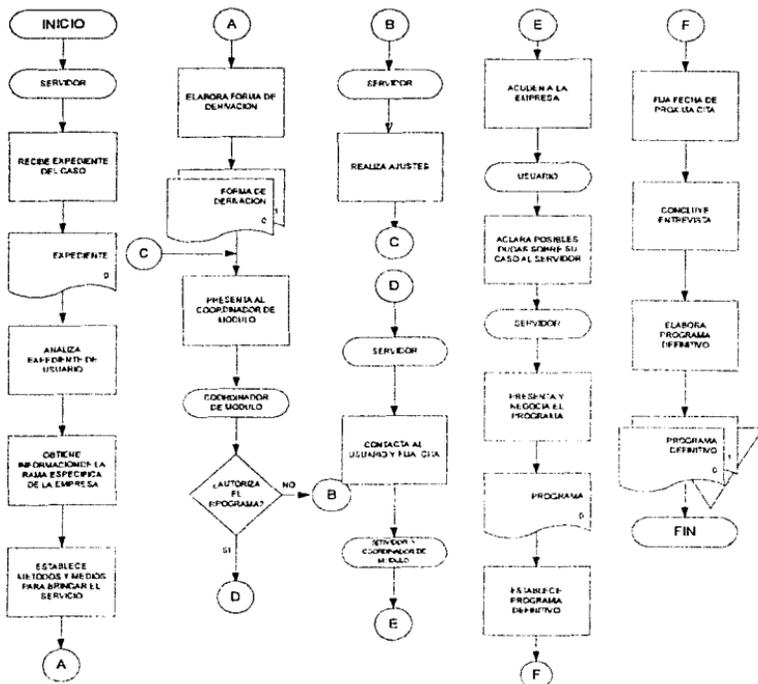
PROCEDIMIENTO: RECEPCION DE EXPEDIENTE Y ELABORACION DE PROGRAMA DE DIAGNOSTICO

1

1

ENERO 1987

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL



**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

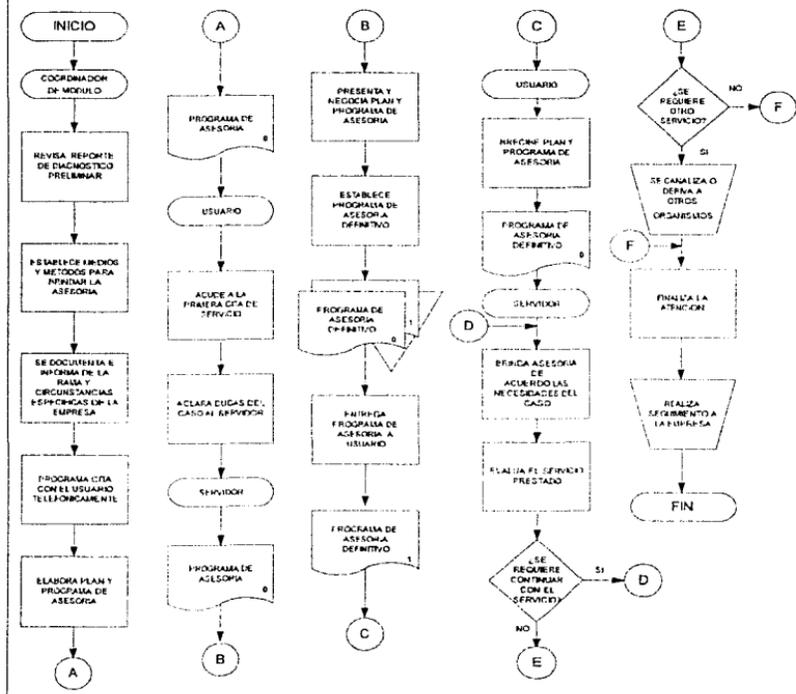
PROCEDIMIENTO: ASESORIA

1

1

ENERO 1987

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL



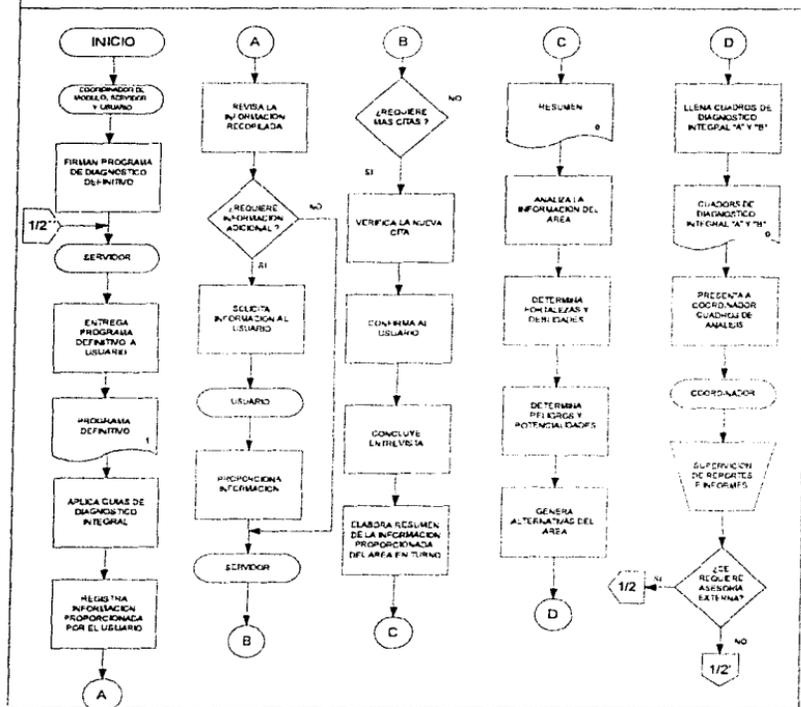
PROCEDIMIENTO: RECOPIACION Y ANALISIS DE INFORMACION

1

2

ENERO 1987

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL



CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

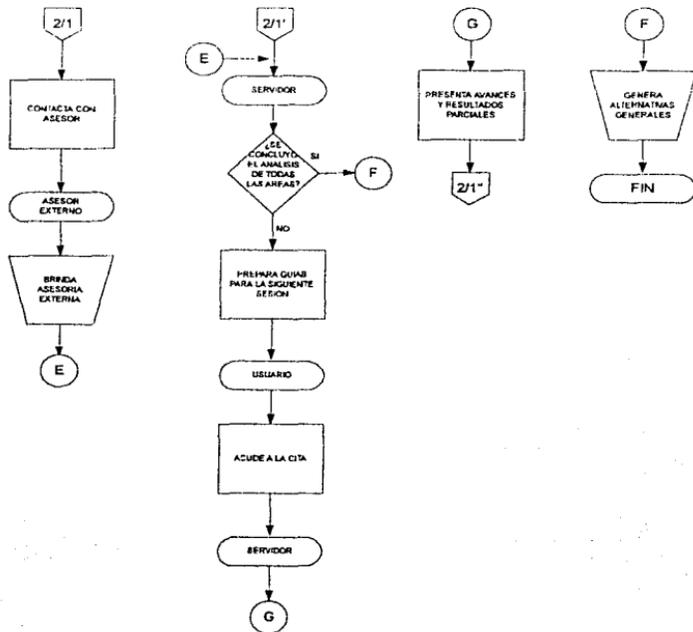
PROCEDIMIENTO: RECOPIACION Y ANALISIS DE INFORMACION

2

2

ENERO 1987

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL



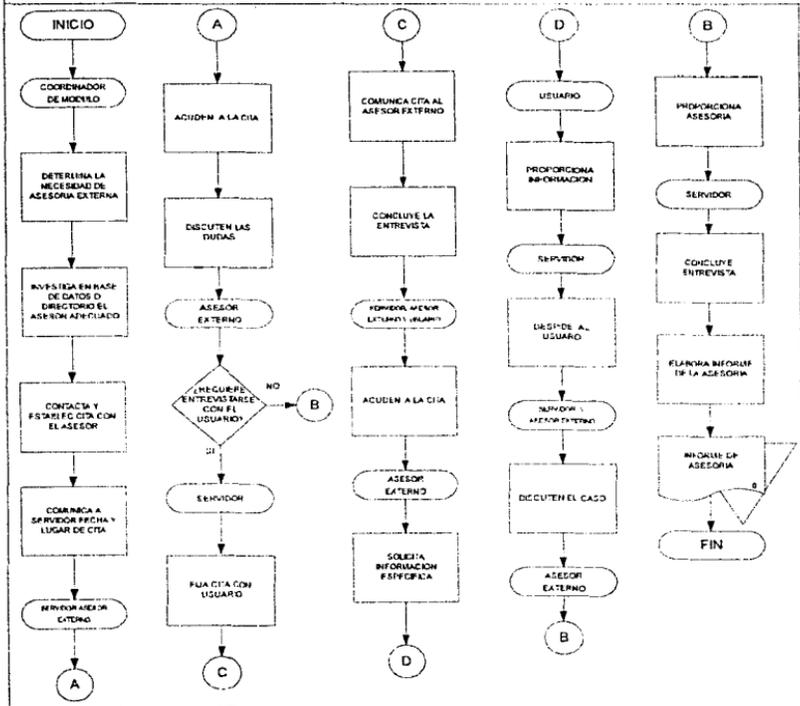
PROCEDIMIENTO: ASESORIA EXTERNA

1

1

ENERO 1987

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL



**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

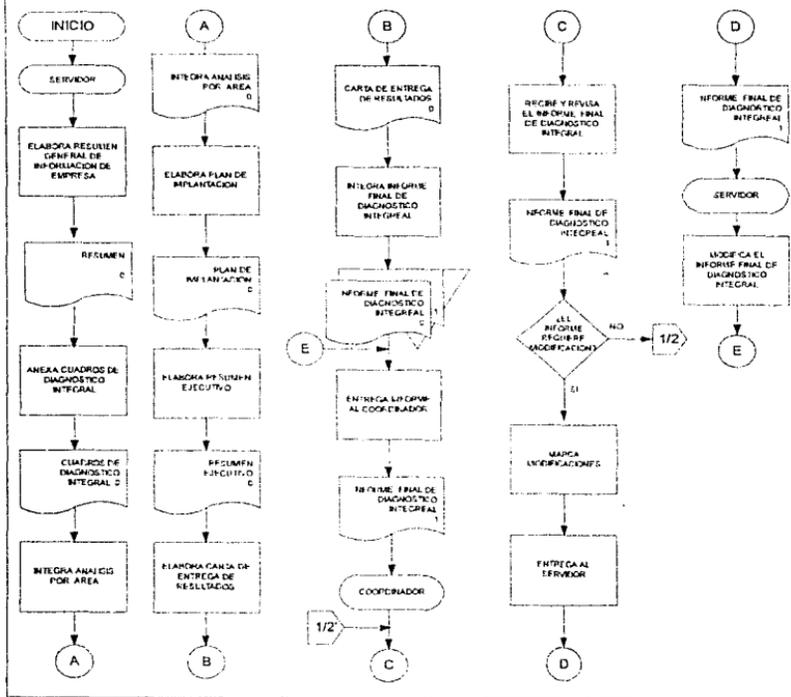
PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE INFORME FINAL

1

2

ENERO 1997

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL



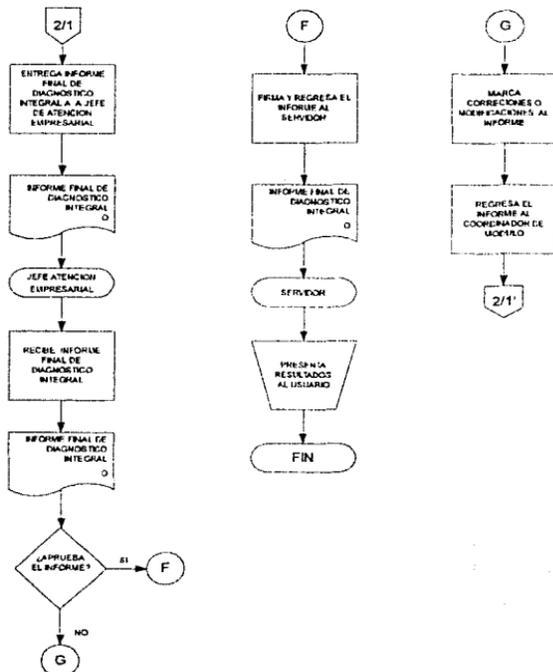
PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE INFORME FINAL

2

2

ENERO 1997

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL



CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

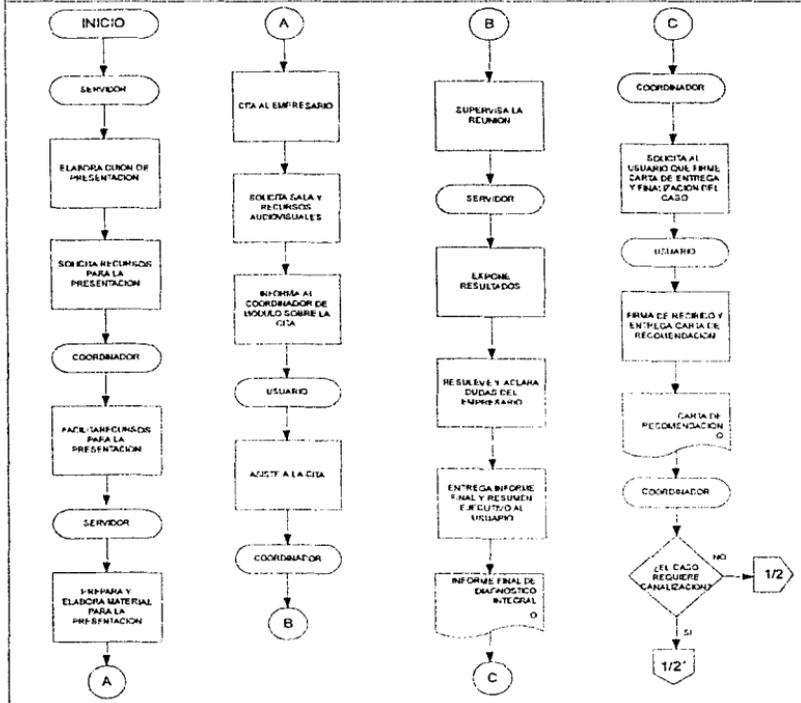
PROCEDIMIENTO: PRESENTACION DE RESULTADOS Y ENTREGA DE INFORME FINAL

1

2

ENERO 1997

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL



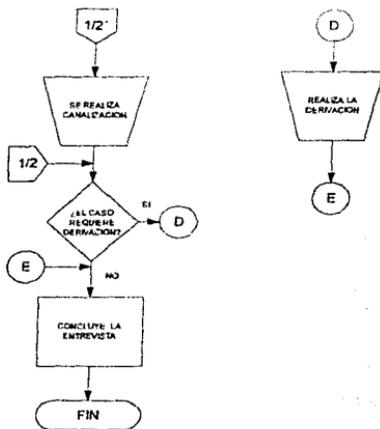
PROCEDIMIENTO: PRESENTACION DE RESULTADOS Y ENTREGA
DE INFORME FINAL

2

2

ENERO 1997

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL



**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

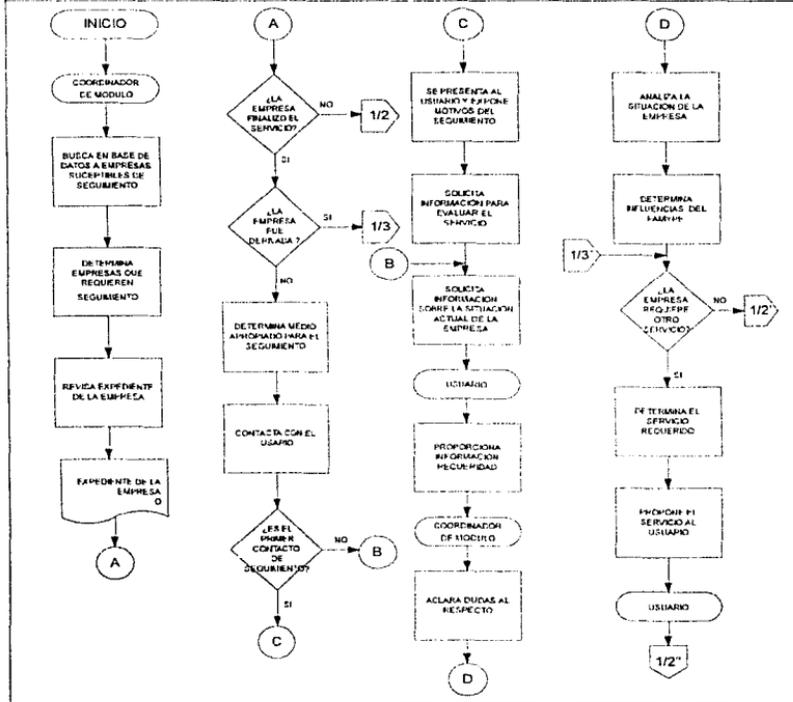
PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO A EMPRESAS ATENDIDAS

1

3

ENERO 1997

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL



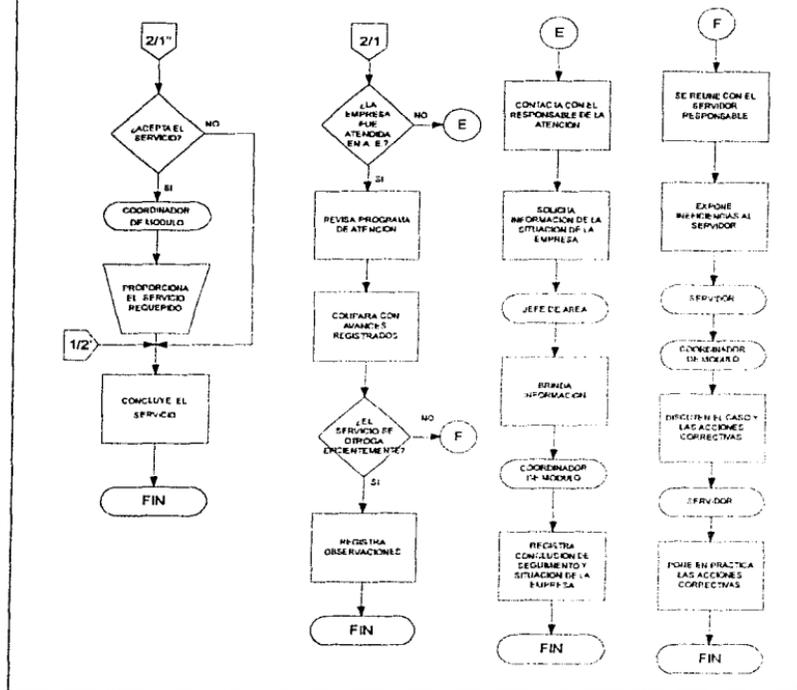
PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO A EMPRESAS ATENDIDAS

2

3

ENERO 1997

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL



CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

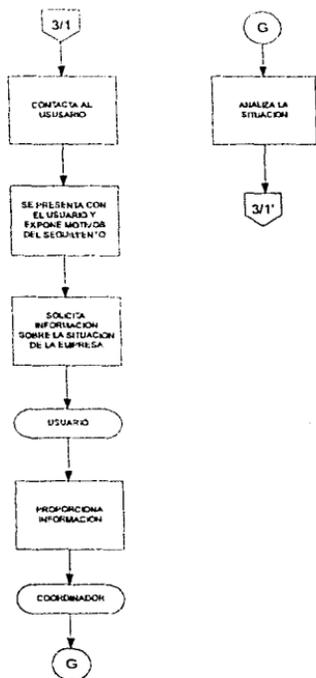
PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO A EMPRESAS ATENDIDAS

3

3

ENERO 1997

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL

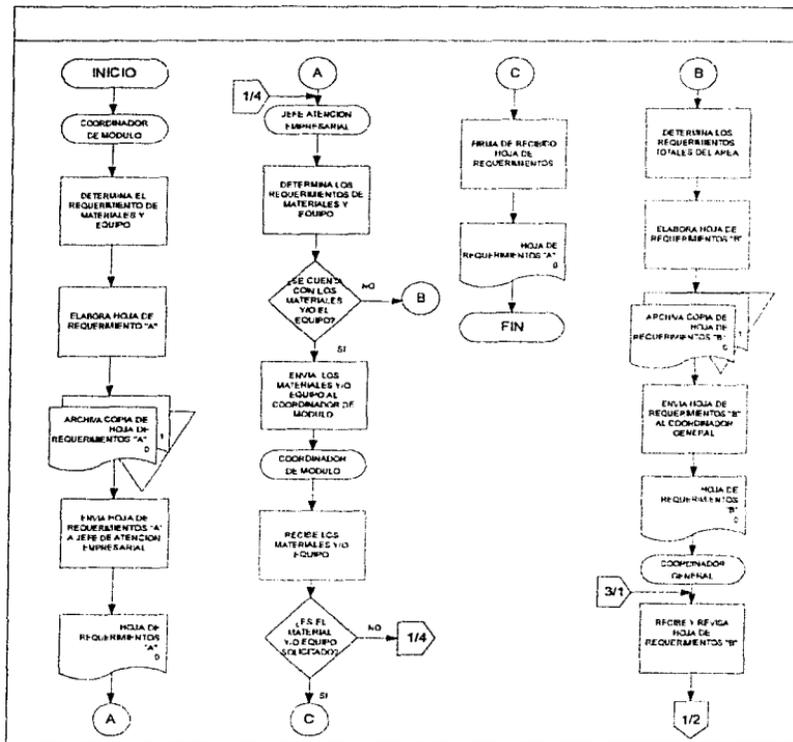


PROCEDIMIENTO: REQUERIMIENTO DE MATERIALES Y EQUIPO

1

4

ENERO 1987



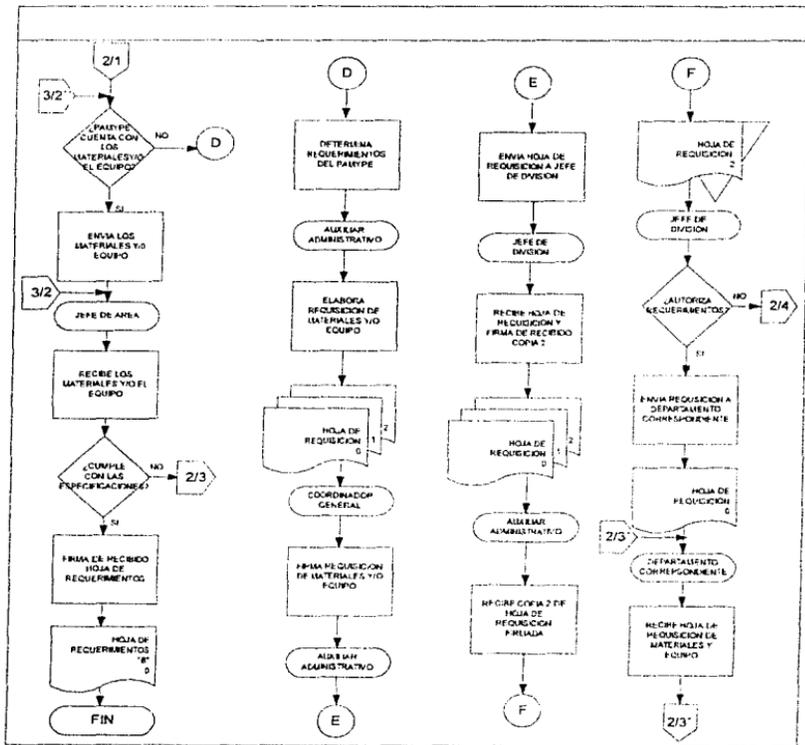
**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

PROCEDIMIENTO: REQUERIMIENTO DE MATERIALES Y O EQUIPO

2

4

ENERO 1987

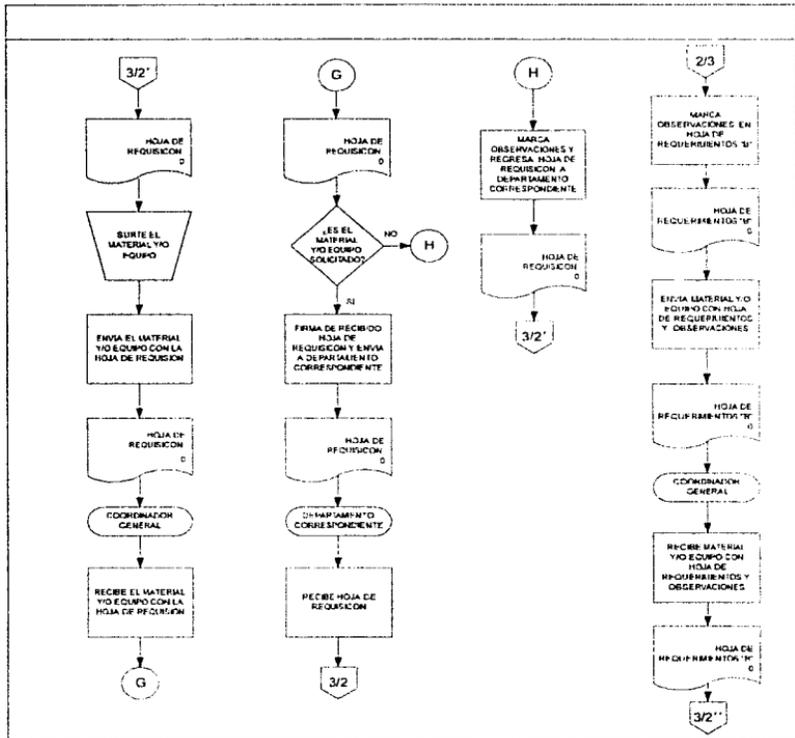


PROCEDIMIENTO: REQUERIMIENTO DE MATERIALES Y O EQUIPO

3

4

ENERO 1987



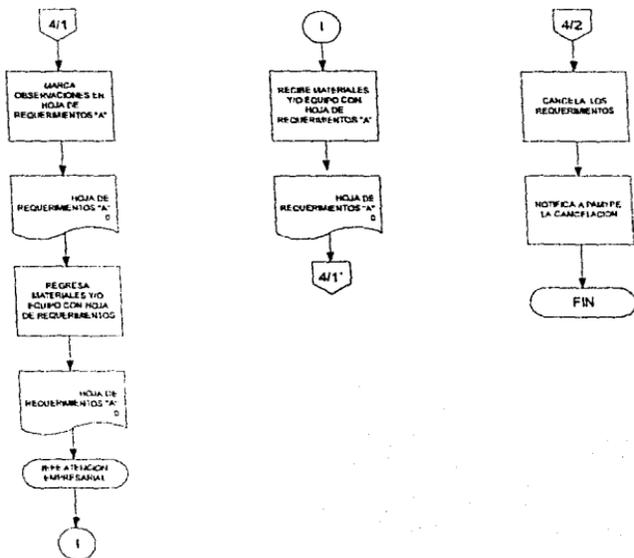
CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

PROCEDIMIENTO: REQUERIMIENTO DE MATERIALES Y O EQUIPO

4

4

ENERO 1997



**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

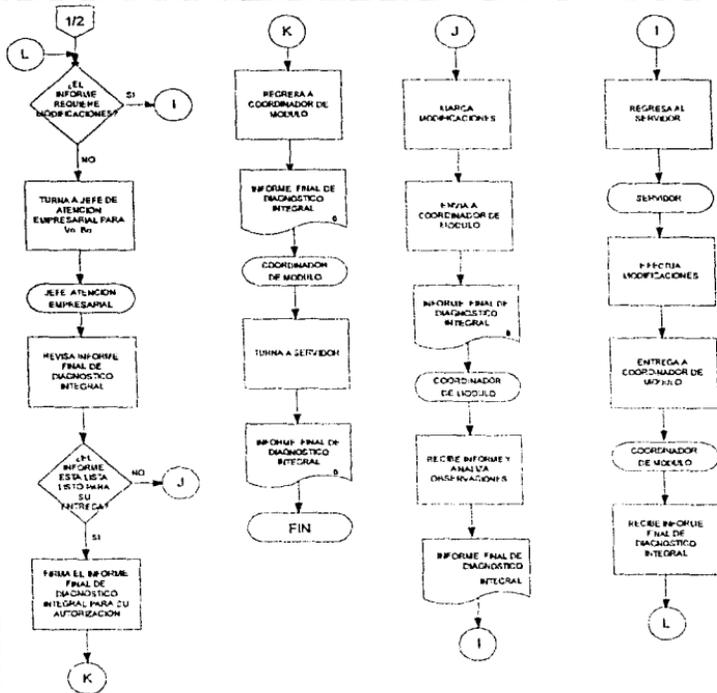
**PROCEDIMIENTO: SUPERVISION DE REPORTE E INFORMES
COORDINADOR DE MODULO A SERVIDOR**

2

2

ENERO 1997

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL



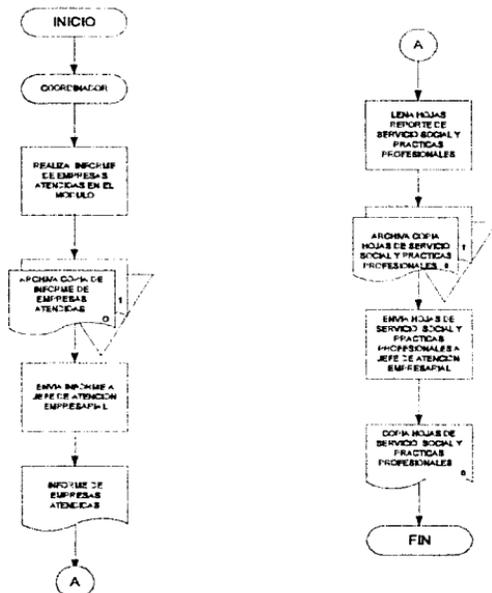
PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y ENVIO DE INFORMES
COORDINADOR DE MODULO AL J.A.E.

1

1

ENERO 1997

ATENCION EMPRESARIAL



**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

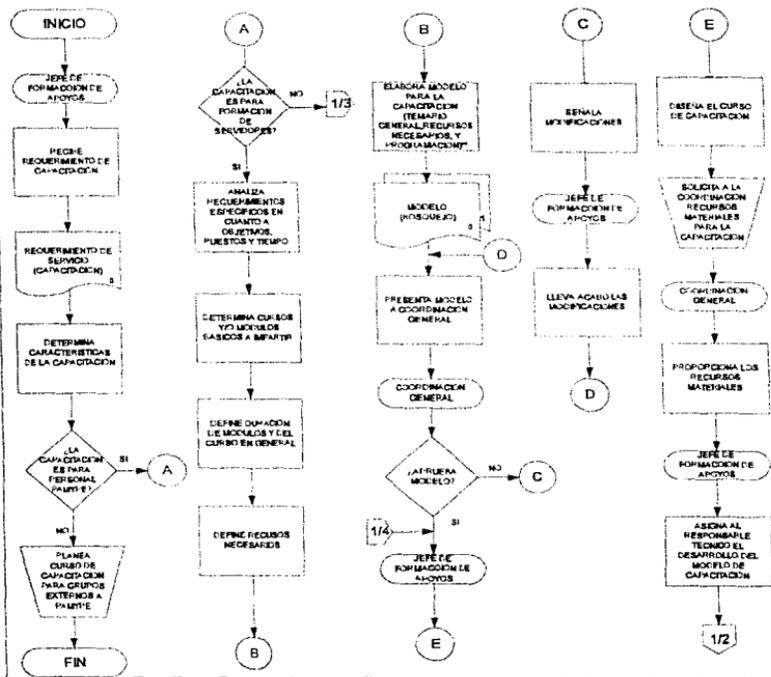
**PROCEDIMIENTO: PLANEACION DE CURSOS DE CAPACITACION
PARA PERSONAL PAMYPE**

1

3

ENERO 1997

AREA DE FORMACION DE APOYOS



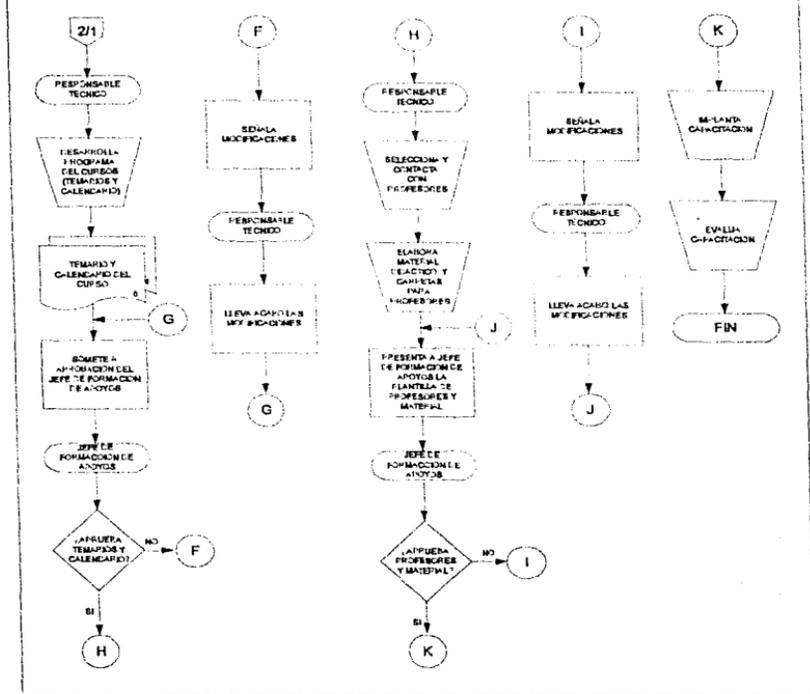
PROCEDIMIENTO: PLANEACION DE CURSOS DE CAPACITACION
PARA PERSONAL PAMYPE

2

3

ENERO 1997

AREA DE FORMACION DE APOYOS



CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

PROCEDIMIENTO: PLANEACION DE CURSOS DE CAPACITACION
PARA PERSONAL PAMYPE

3

3

ENERO 1997

AREA DE FORMACION DE APOYOS



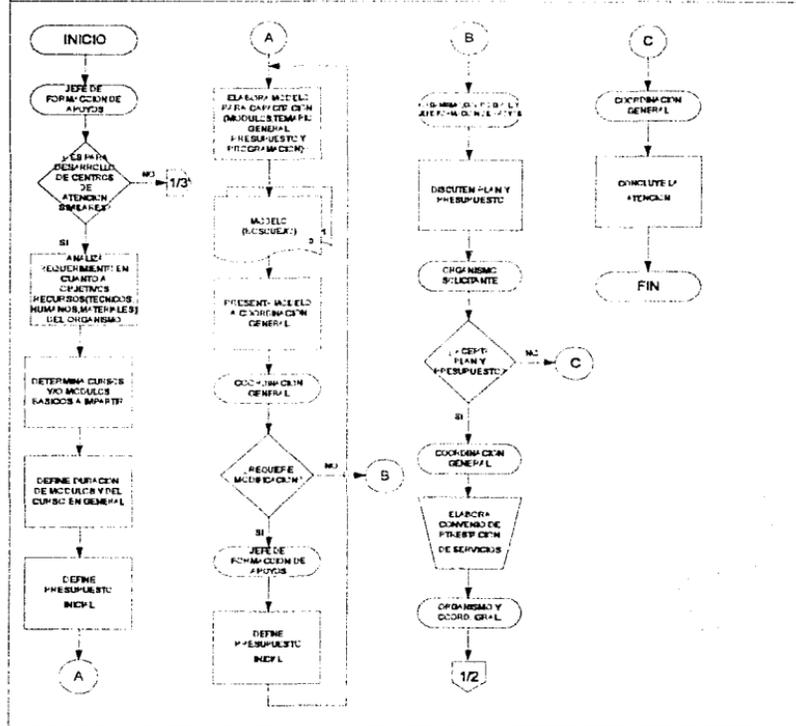
PROCEDIMIENTO: PLANEACION DE CURSOS DE CAPACITACION
PARA GRUPOS EXTERNOS A PAMYPE

1

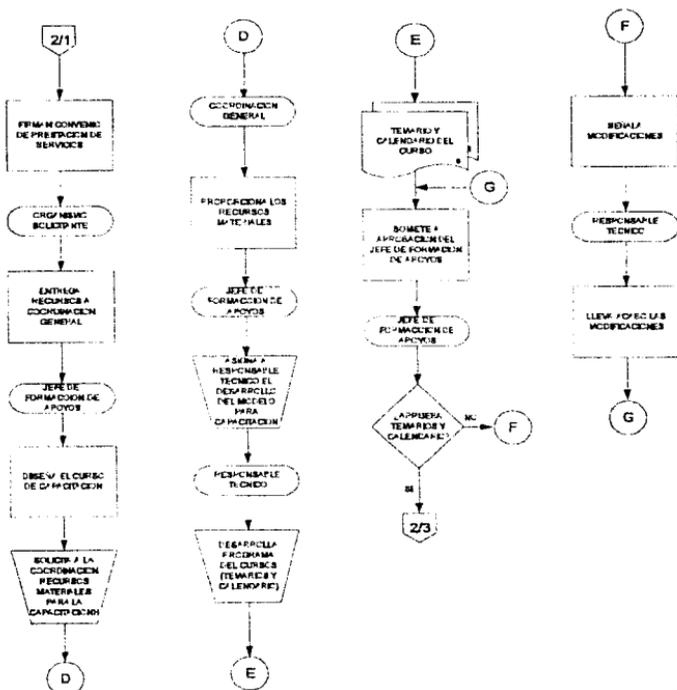
4

ENERO 1997

AREA DE FORMACION DE APOYOS



AREA DE FORMACION DE APOYOS



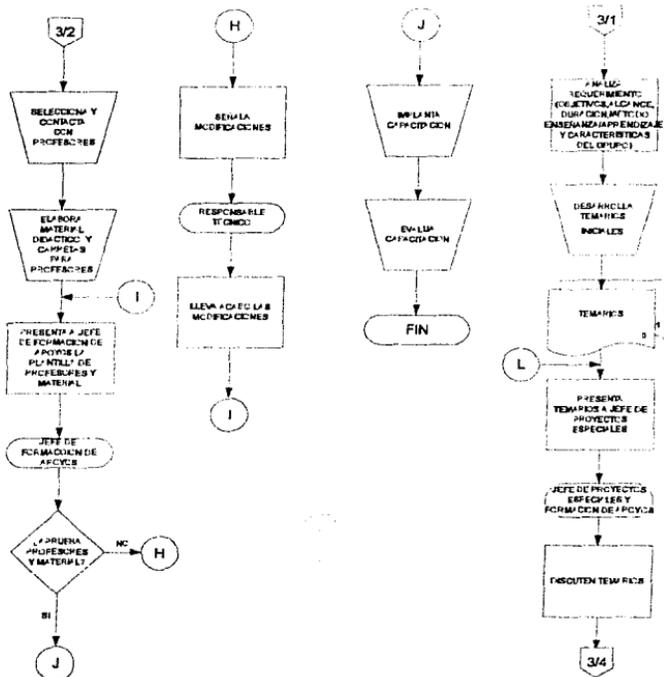
PROCEDIMIENTO: PLANEACION DE CURSOS DE CAPACITACION
PARA GRUPOS EXTERNOS A PAMYPE

3

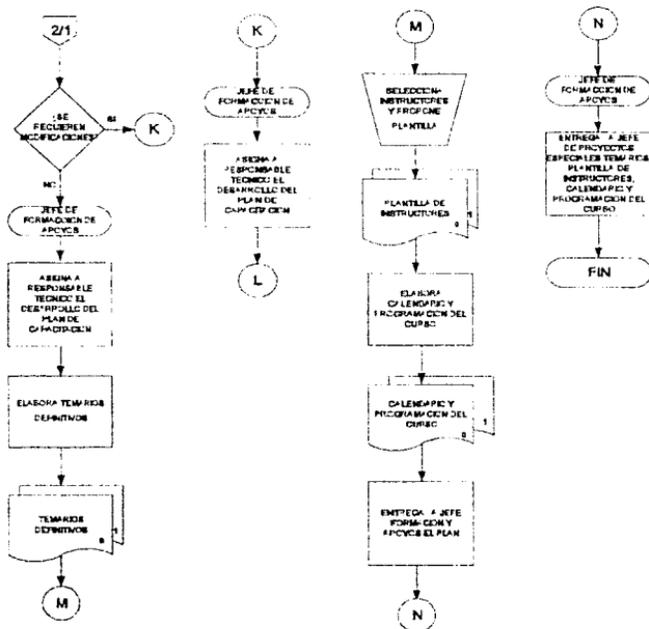
4

ENERO 1997

AREA DE FORMACION DE APOYOS



AREA DE FORMACION DE APOYOS



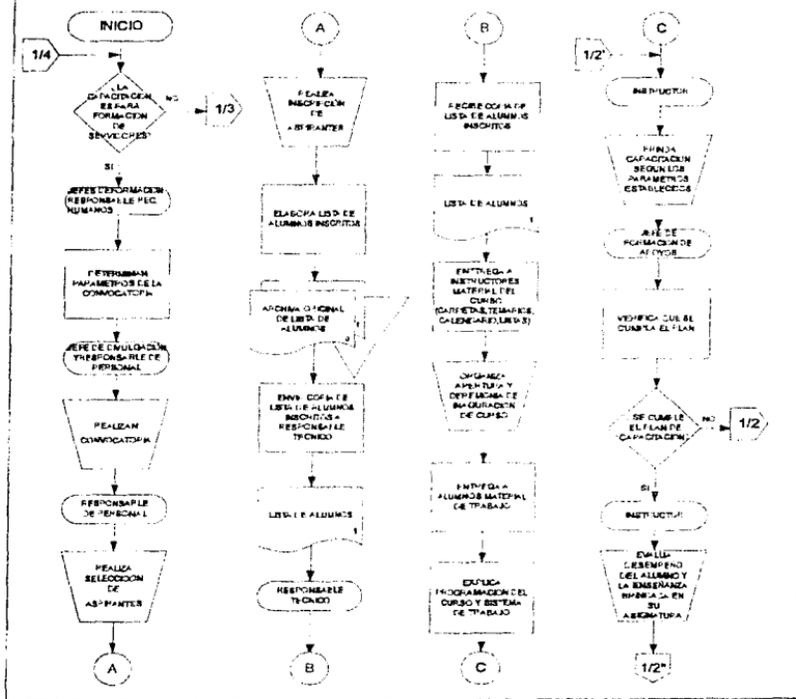
PROCEDIMIENTO: IMPLANTACION DE CURSOS DE CAPACITACION
PARA PERSONAL PAMYPE.

1

4

ENERO 1997

AREA DE FORMACION DE APOYOS



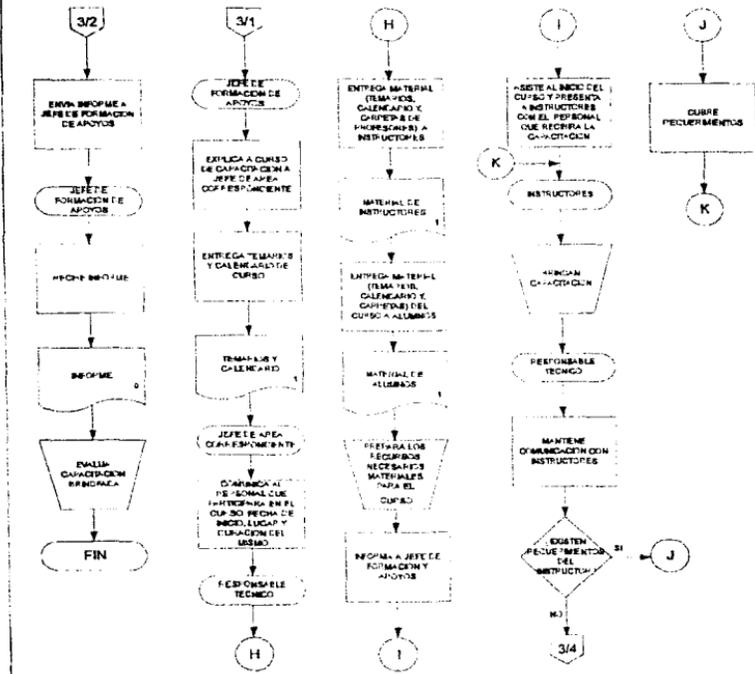
PROCEDIMIENTO-IMPLANTACION DE CURSOS DE CAPACITACION
PARA PERSONAL PAMYPH.

3

4

ENERO 1997

AREA DE FORMACION DE APOYOS



**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

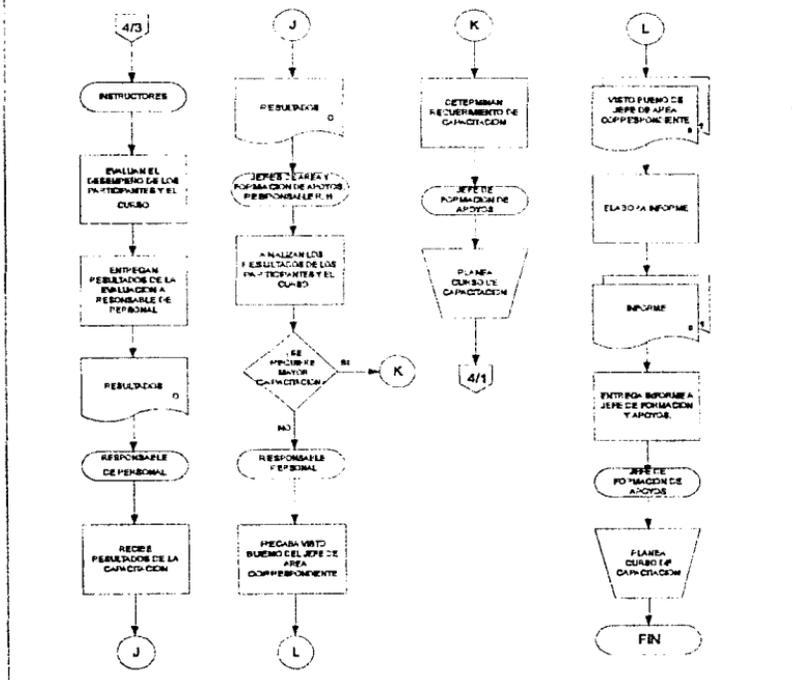
**PROCEDIMIENTO: IMPLANTACION DE CURSOS DE CAPACITACION
PARA PERSONAL PAMYTE.**

4

4

ENERO 1997

AREA DE FORMACION DE APOYOS



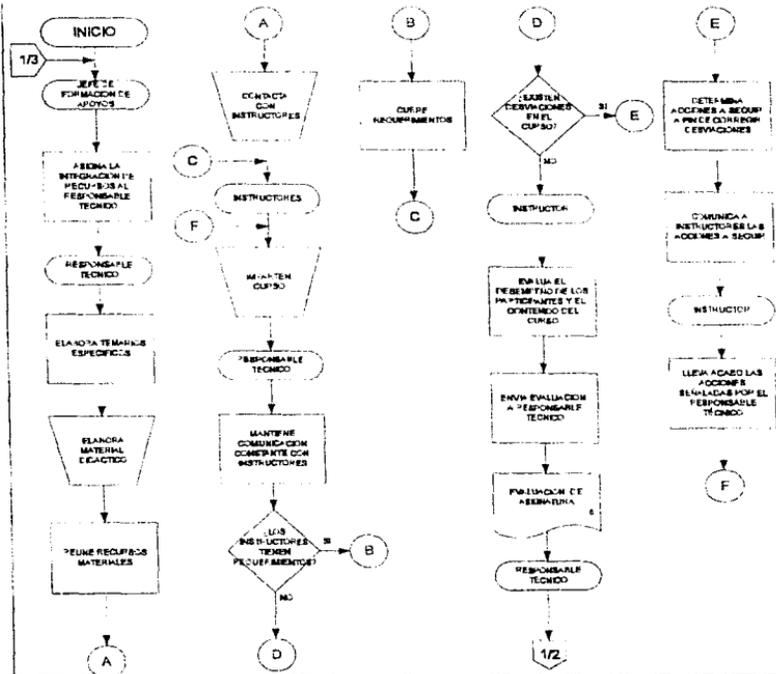
PROCEDIMIENTO: IMPLANTACION DE CURSOS DE CAPACITACION
DE GRUPOS EXTERNOS

1

3

ENERO 1987

AREA DE FORMACION DE APOYOS



**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

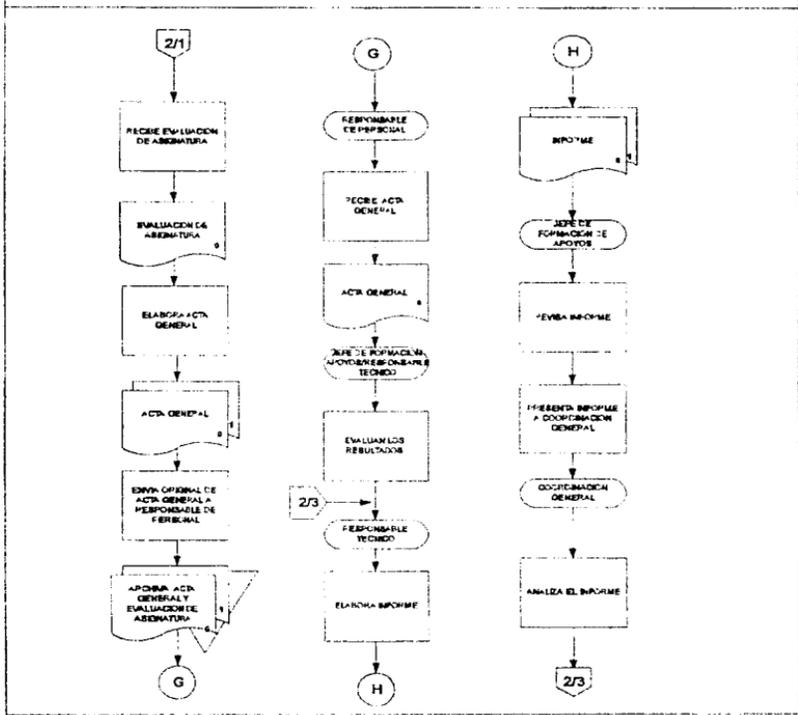
**PROCEDIMIENTO: IMPLANTACION DE CURSOS DE CAPACITACION
DE GRUPOS EXTERNOS**

2

3

ENERO 1997

AREA DE FORMACION DE APOYOS



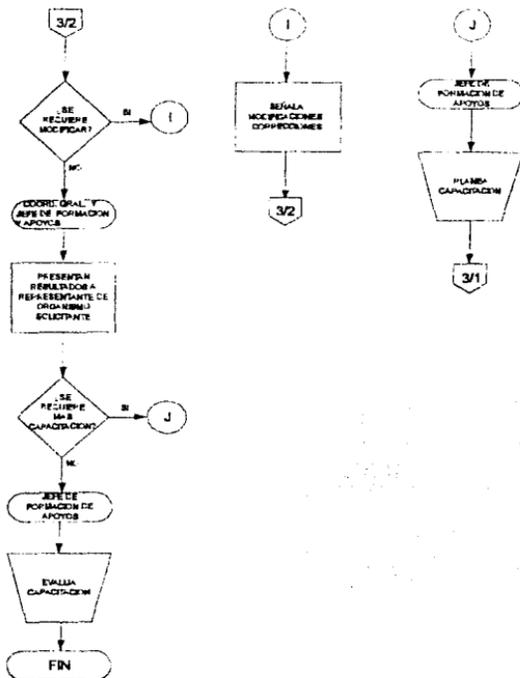
PROCEDIMIENTO: IMPLANTACION DE CURSOS DE CAPACITACION
DE GRUPOS EXTERNOS

3

3

ENERO 1997

AREA DE FORMACION DE APOYOS



**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

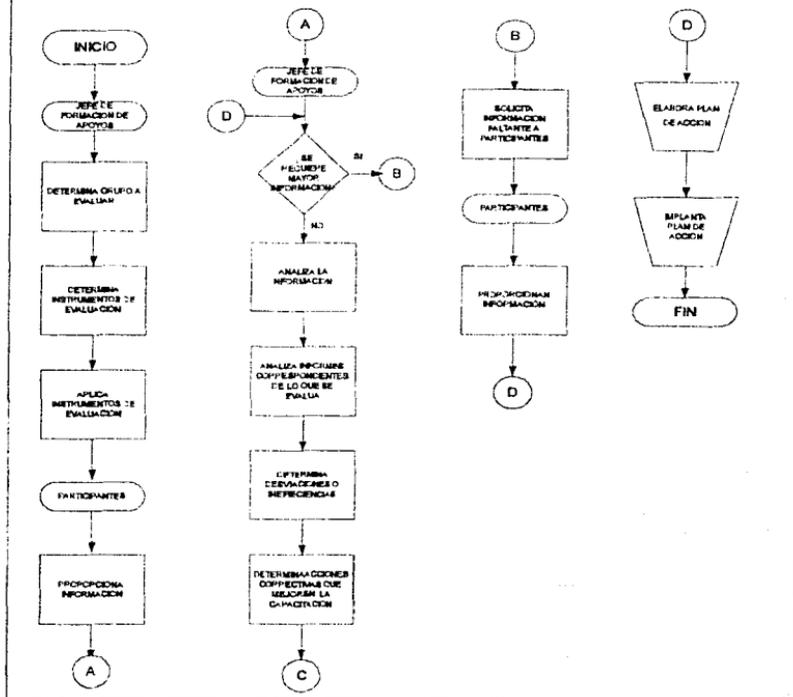
PROCEDIMIENTO: EVALUACION DE CURSOS DE CAPACITACION

1

1

ENERO 1997

AREA DE FORMACION DE APOYOS



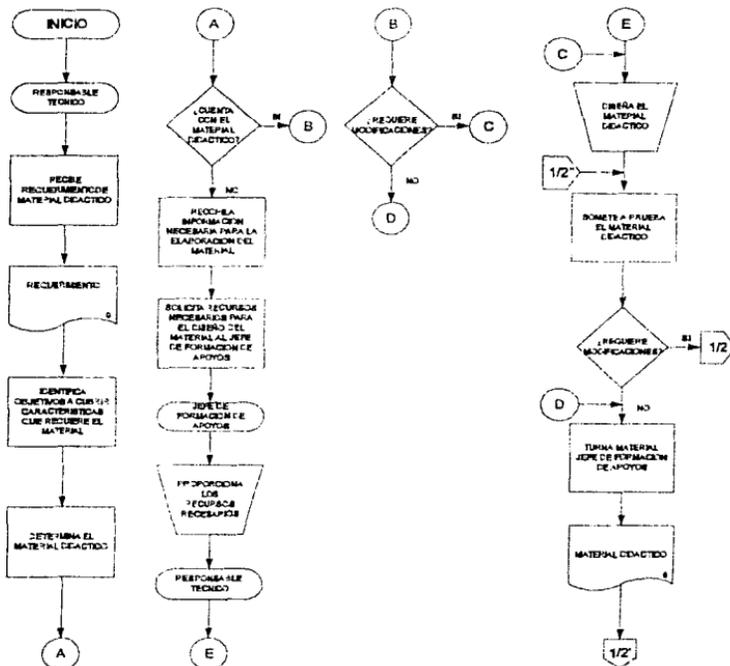
PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE MATERIAL DIDACTICO

1

2

ENERO 1997

AREA DE FORMACION DE APOYOS



CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

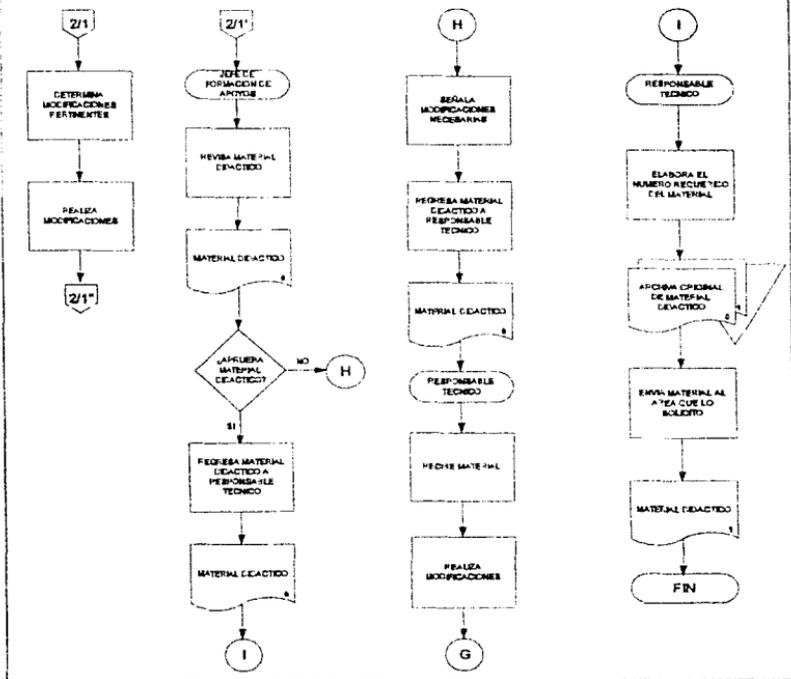
PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE MATERIAL DIDACTICO

2

2

ENERO 1997

AREA DE FORMACION DE APOYOS



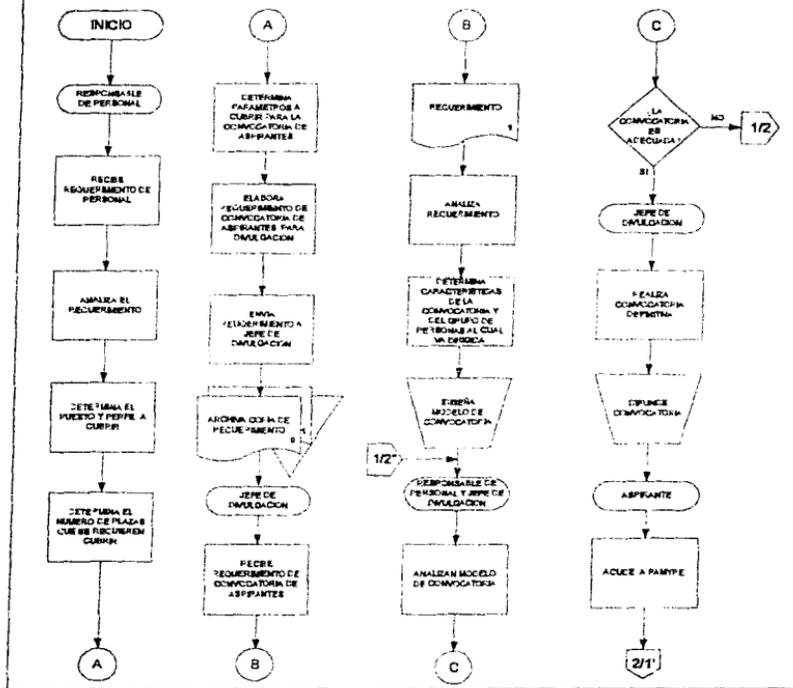
PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

1

4

ENERO 1997

AREA DE FORMACION DE APOYOS



**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

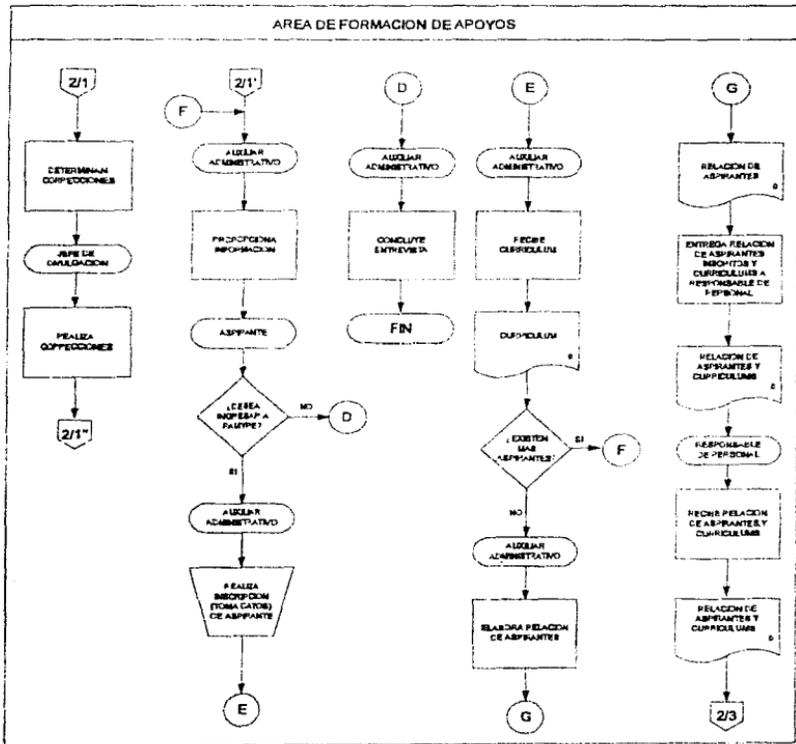
PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

2

4

ENERO 1987

AREA DE FORMACION DE APOYOS



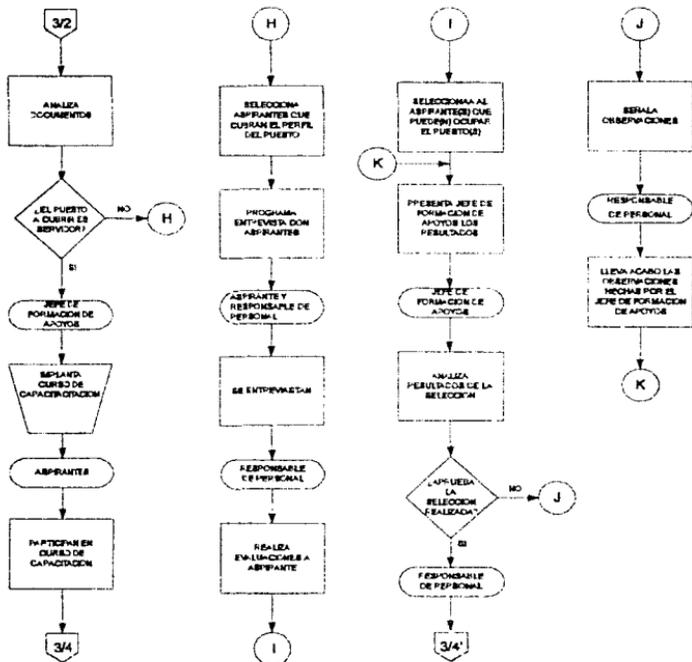
PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

3

4

ENERO 1997

AREA DE FORMACION DE APOYOS



**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

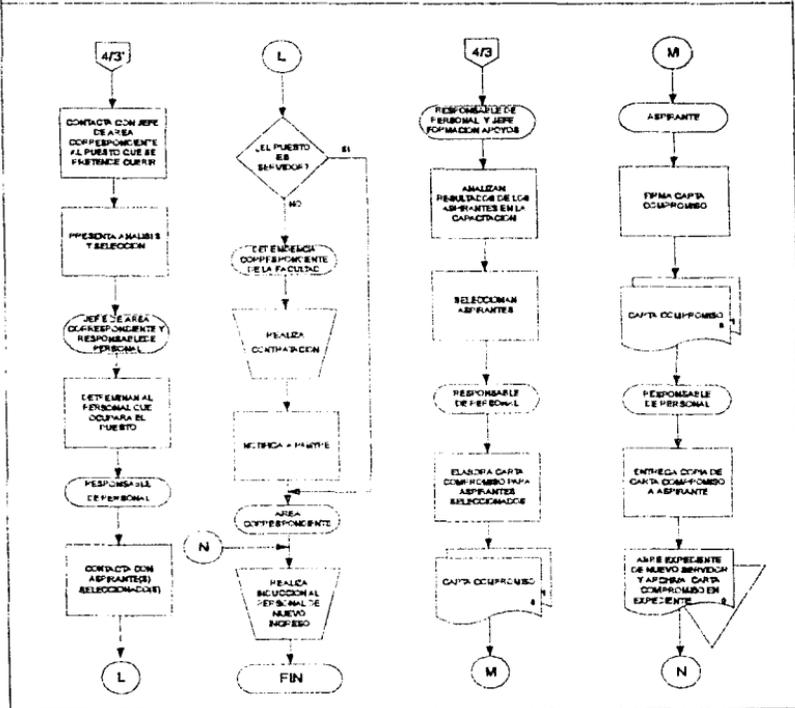
PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

4

4

ENERO 1997

AREA DE FORMACION DE APOYOS



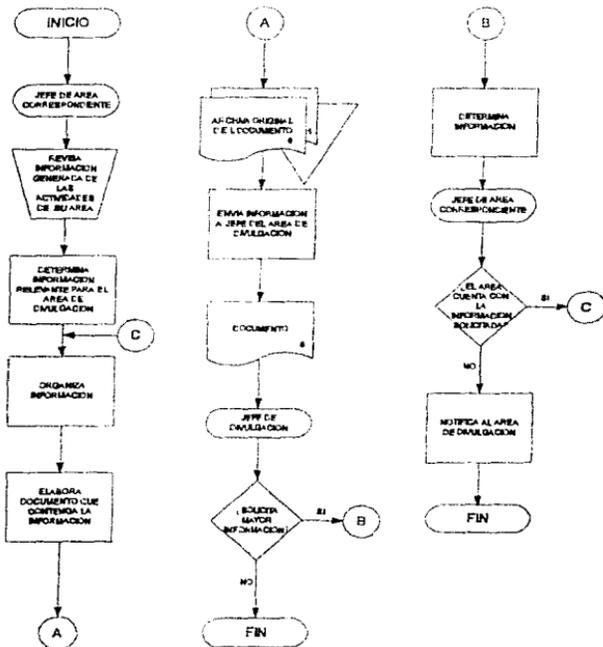
PROCEDIMIENTO: GENERACION DE INFORMACION PARA CENTRO
DE INFORMACION

1

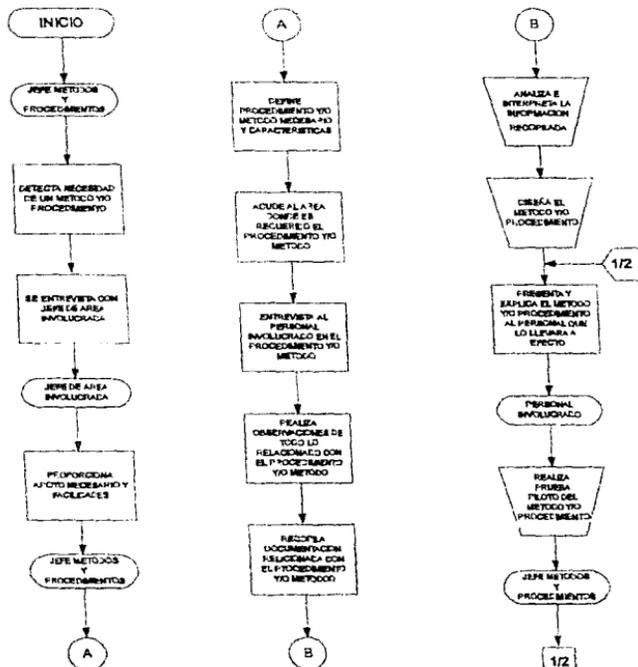
1

ENERO 1997

TODAS LAS AREAS (EXCEPTO METODOS Y PROCEDIMIENTOS)



AREA METODOS Y PROCEDIMIENTOS



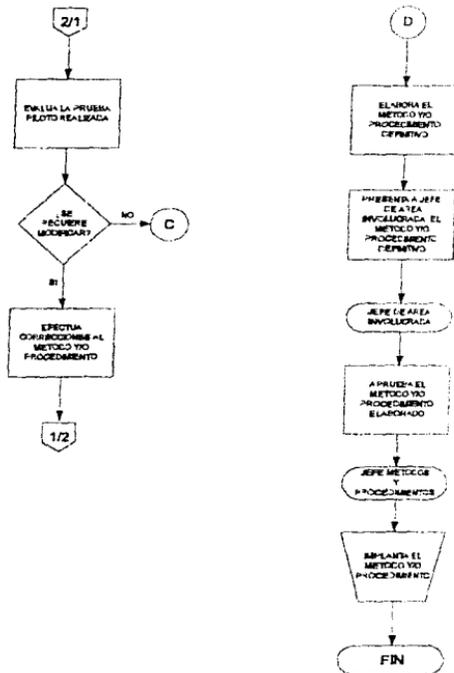
PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS.

2

2

ENERO 1997

AREA METODOS Y PROCEDIMIENTOS



**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

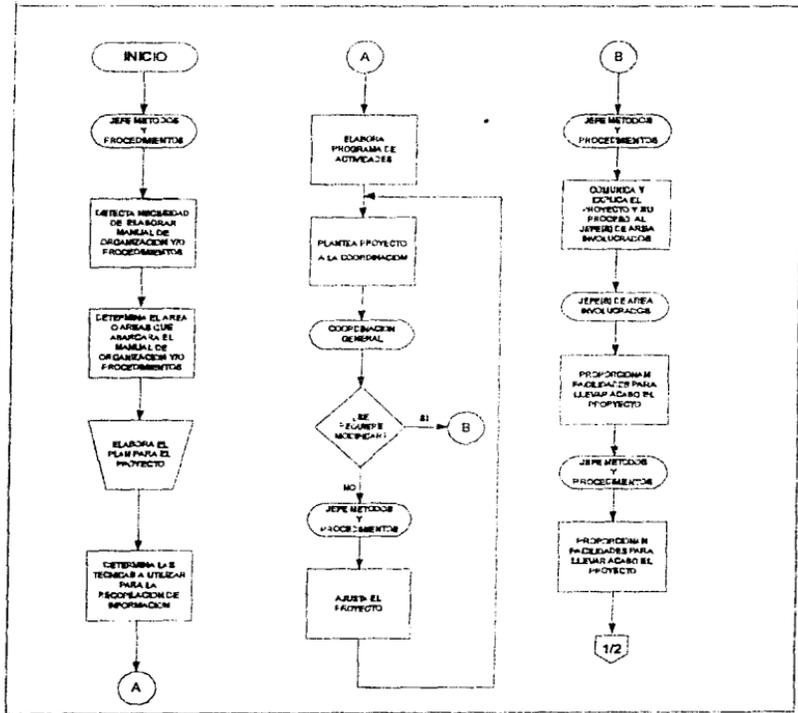
**PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION
Y PROCEDIMIENTOS**

1

2

ENERO 1997

AREA DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS



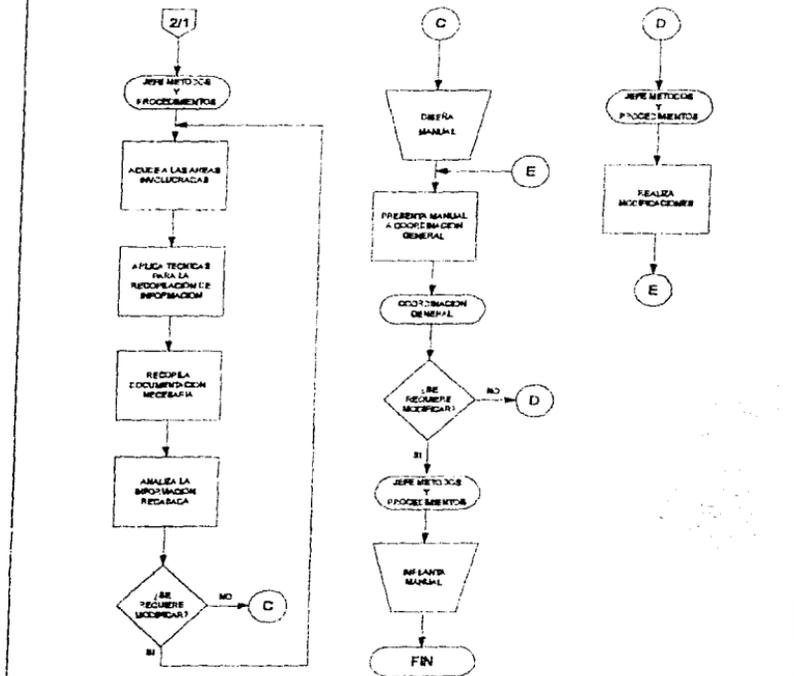
PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION
Y PROCEDIMIENTOS

2

2

ENERO 1997

AREA METODOS Y PROCEDIMIENTOS



**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

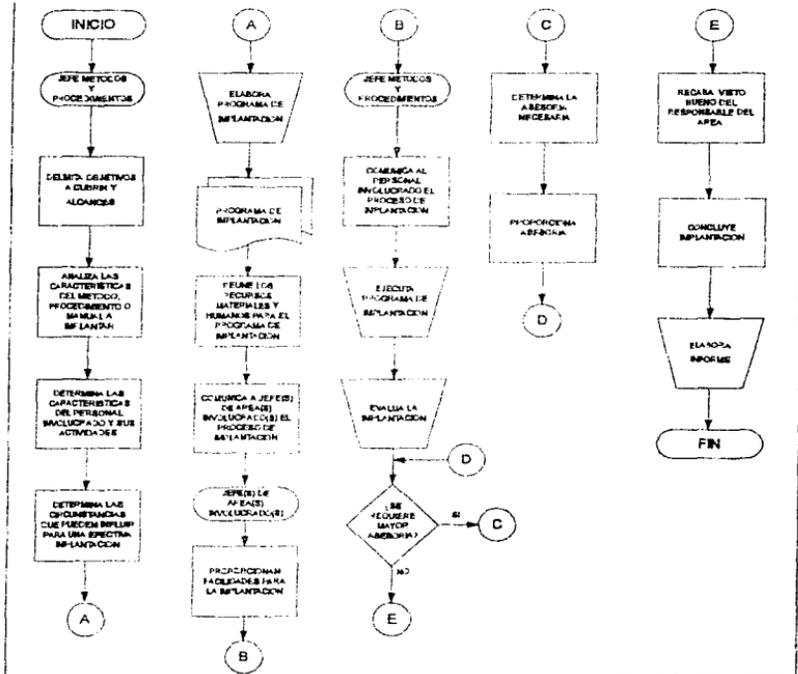
PROCEDIMIENTO: IMPLANTACION DE METODOS Y/O PROCEDIMIENTOS

1

1

ENERO 1997

AREA METODOS Y PROCEDIMIENTOS



CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

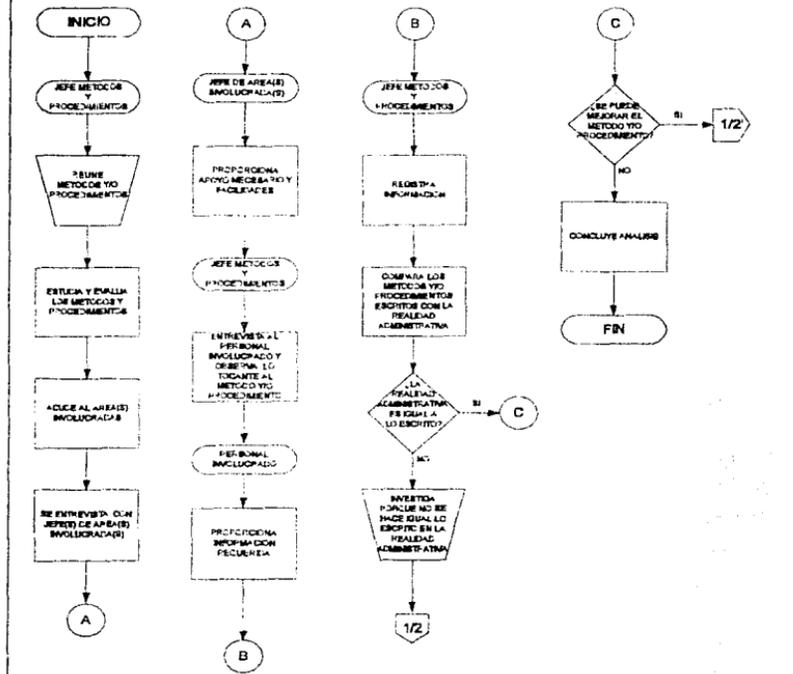
PROCEDIMIENTO: ACTUALIZACION DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS

1

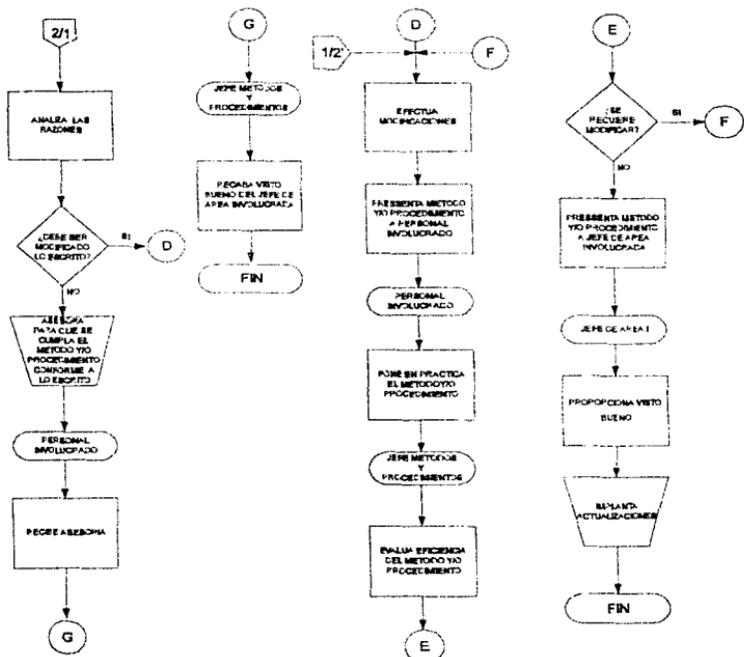
2

ENERO 1997

AREA METODOS Y PROCEDIMIENTOS



AREA METODOS Y PROCEDIMIENTOS



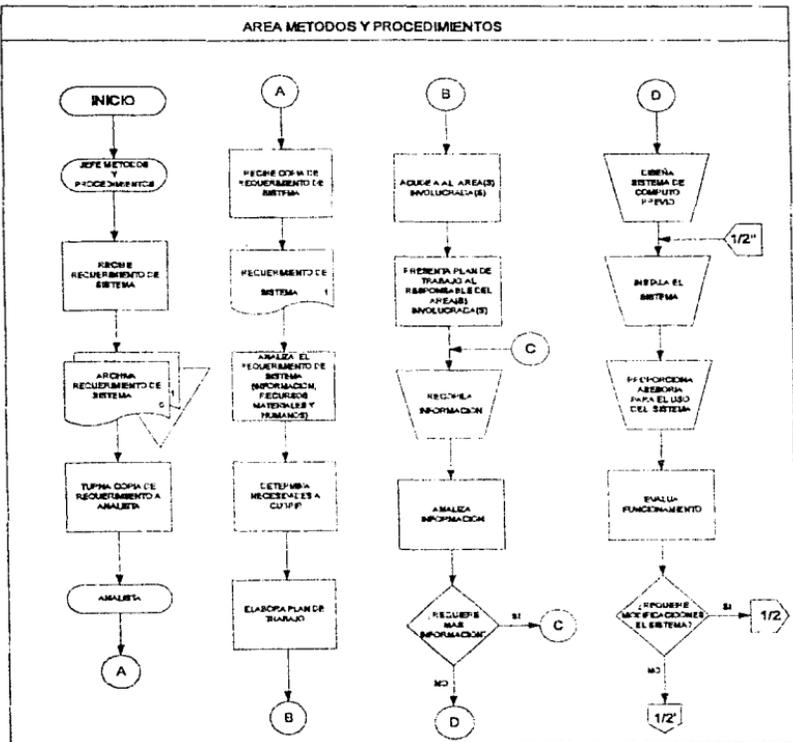
PROCEDIMIENTO: DISEÑO DB SISTEMAS DE COMPUTO

1

2

ENERO 1987

AREA METODOS Y PROCEDIMIENTOS



CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

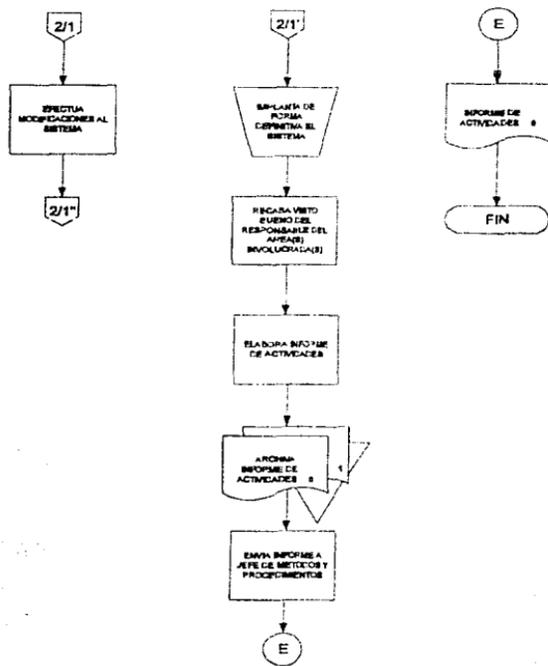
PROCEDIMIENTO: DISEÑO DE SISTEMA DE COMPUTO

2

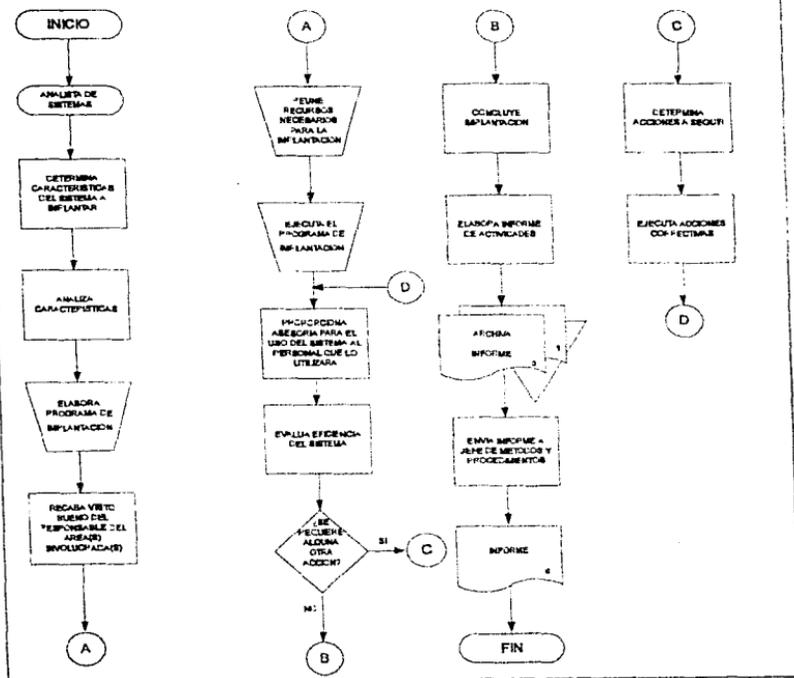
2

ENERO 1997

AREA METODOS Y PROCEDIMIENTOS



AREA METODOS Y PROCEDIMIENTOS



**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

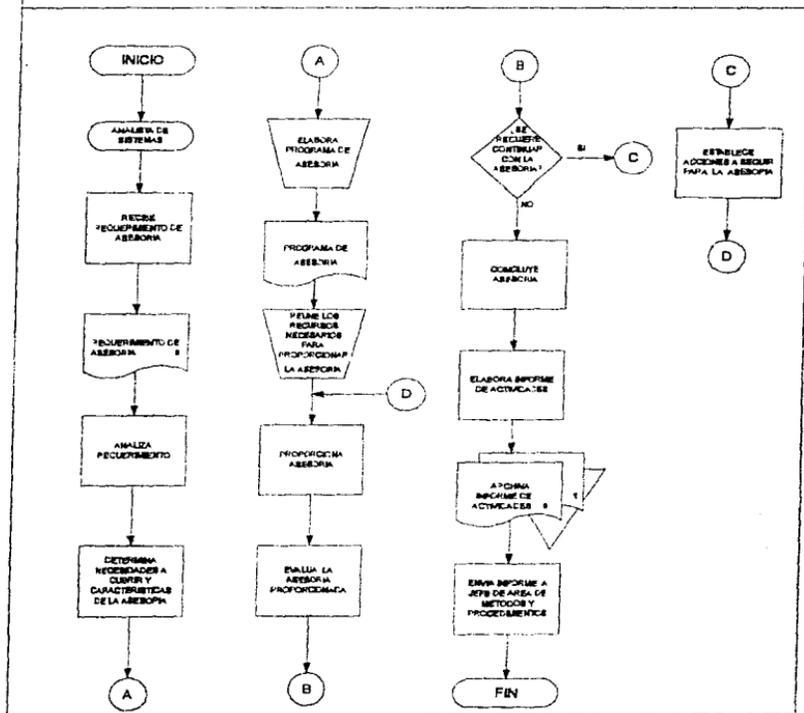
PROCEDIMIENTO: ASesorIA PARA LA UTILIZACION DE SOFTWARE Y/O
HARDWARE

1

1

ENERO 1997

AREA METODOS Y PROCEDIMIENTOS



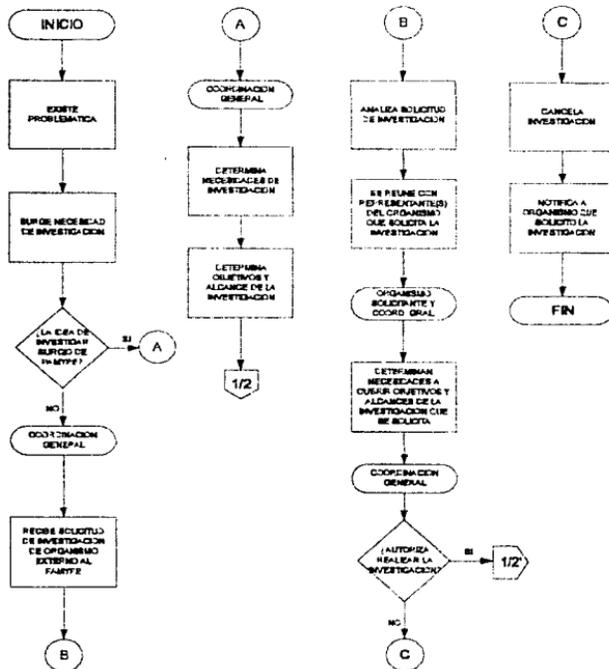
PROCEDIMIENTO: REQUERIMIENTO DE ESTUDIOS SECTORIALES

1

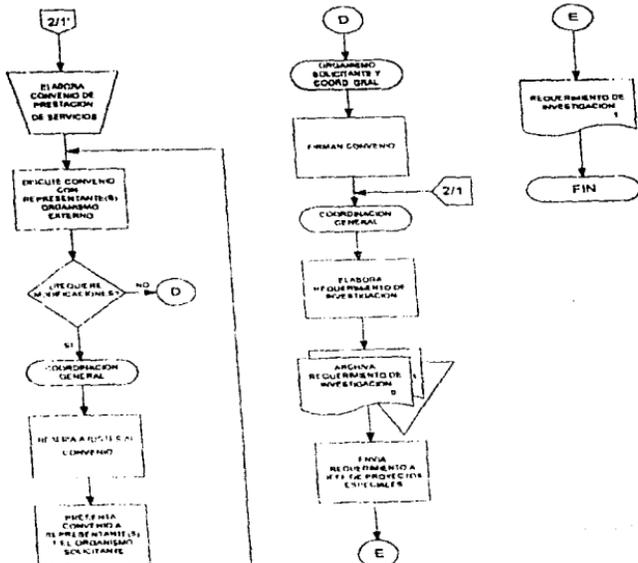
2

ENERO 1997

COORDINACION GENERAL



COORDINACION GENERAL



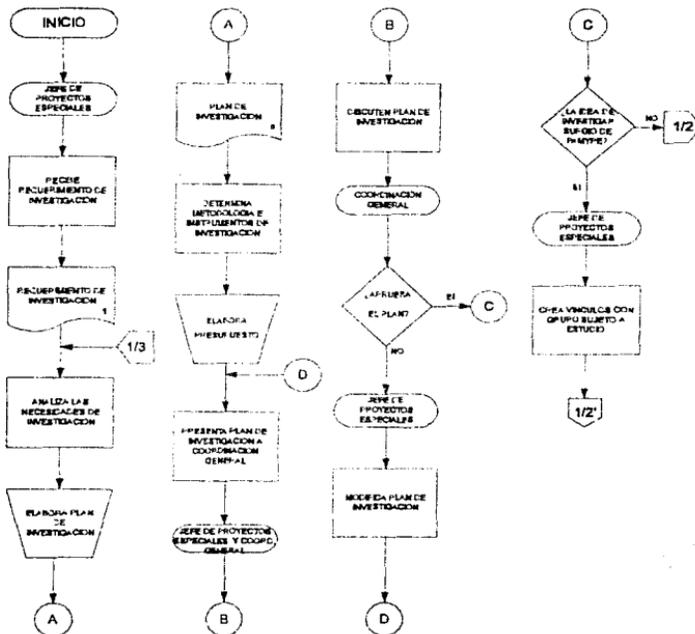
PROCEDIMIENTO: ESTUDIO SECTORIAL

1

4

ENERO 1987

AREA DE PROYECTOS ESPECIALES



CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

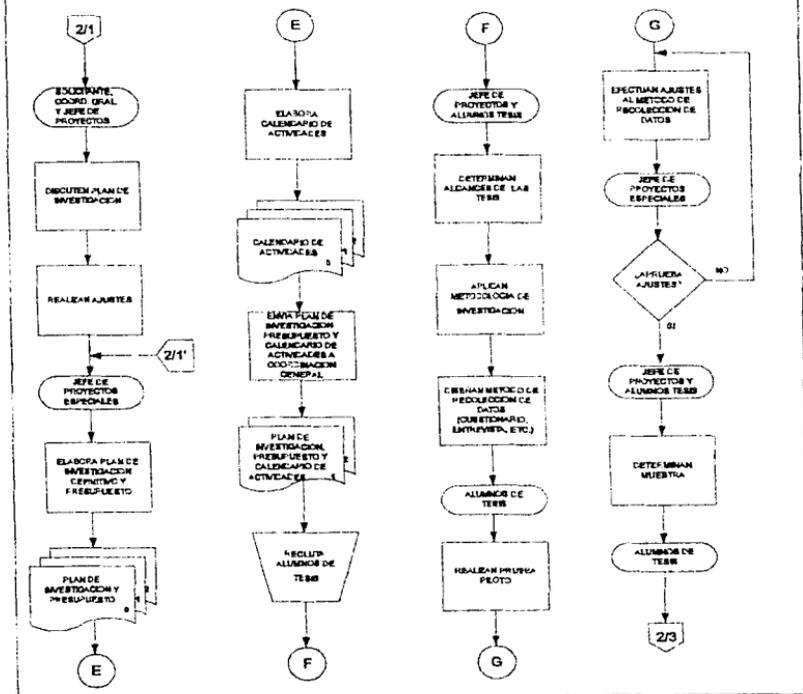
PROCEDIMIENTO: ESTUDIO SECTORIAL

2

4

ENERO 1987

AREA DE PROYECTOS ESPECIALES



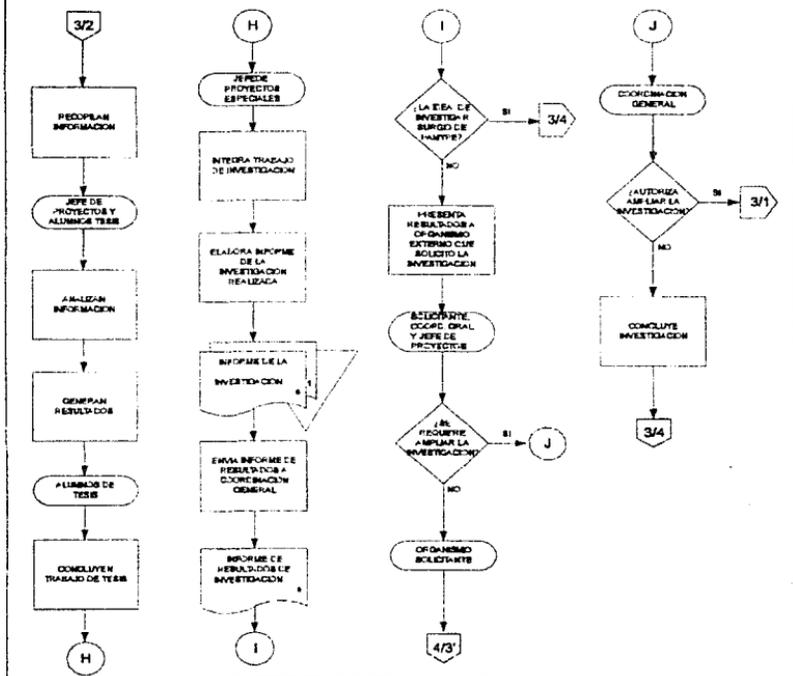
PROCEDIMIENTO: ESTUDIO SECTORIAL

3

4

ENERO 1997

AREA PROYECTOS ESPECIALES



**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

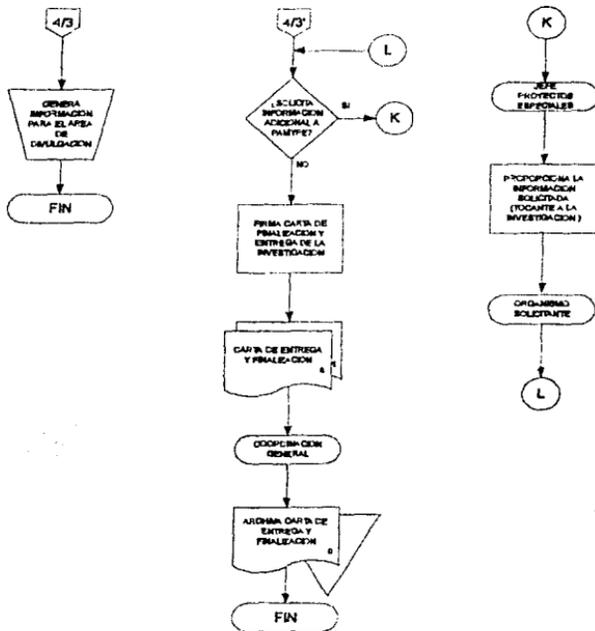
PROCEDIMIENTO: ESTUDIO SECTORIAL

4

4

ENERO 1997

AREA PROYECTOS ESPECIALES



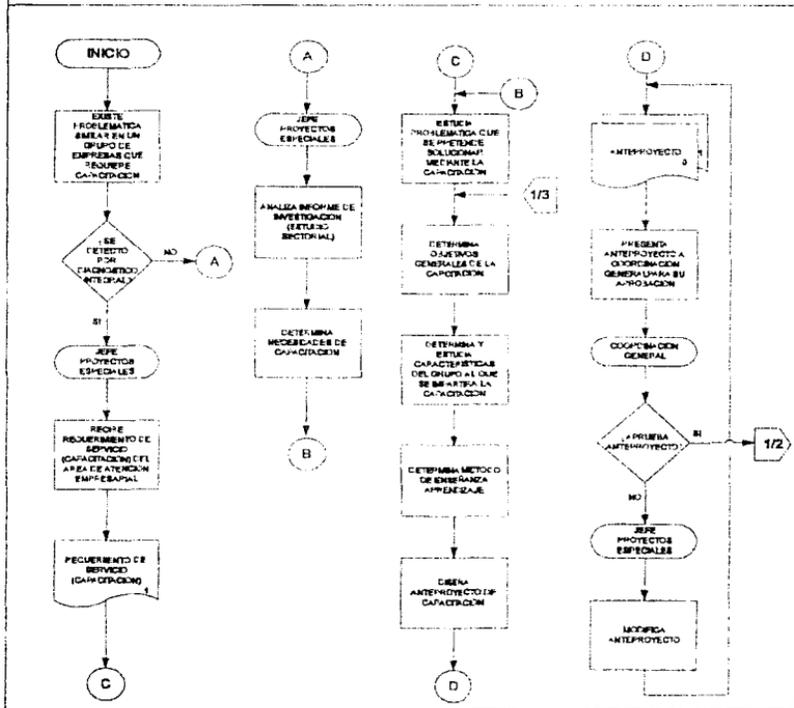
PROCEDIMIENTO: DISEÑO DE CURSOS DE CAPACITACION

1

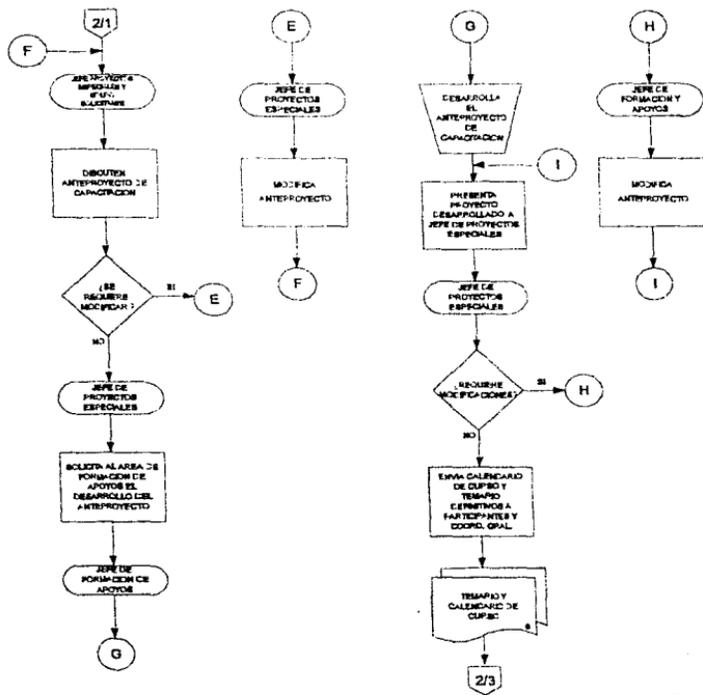
3

ENERO 1987

AREA DE PROYECTOS ESPECIALES



JEFE DE AREA METODOS Y PROCEDIMIENTOS



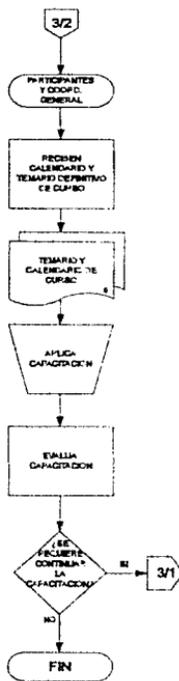
PROCEDIMIENTO: DISEÑO DE CURSOS DE CAPACITACION

3

3

ENERO 1997

AREA DE PROYECTOS ESPECIALES



**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

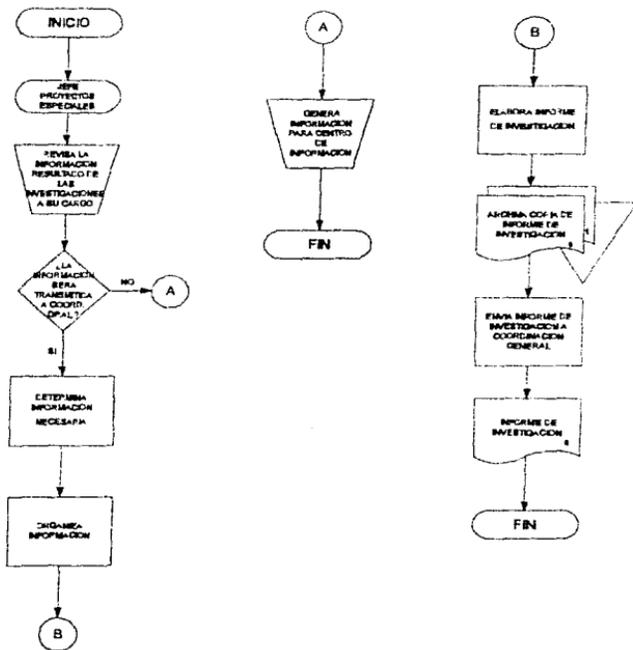
PROCEDIMIENTO COMUNICACION DE RESULTADOS

1

1

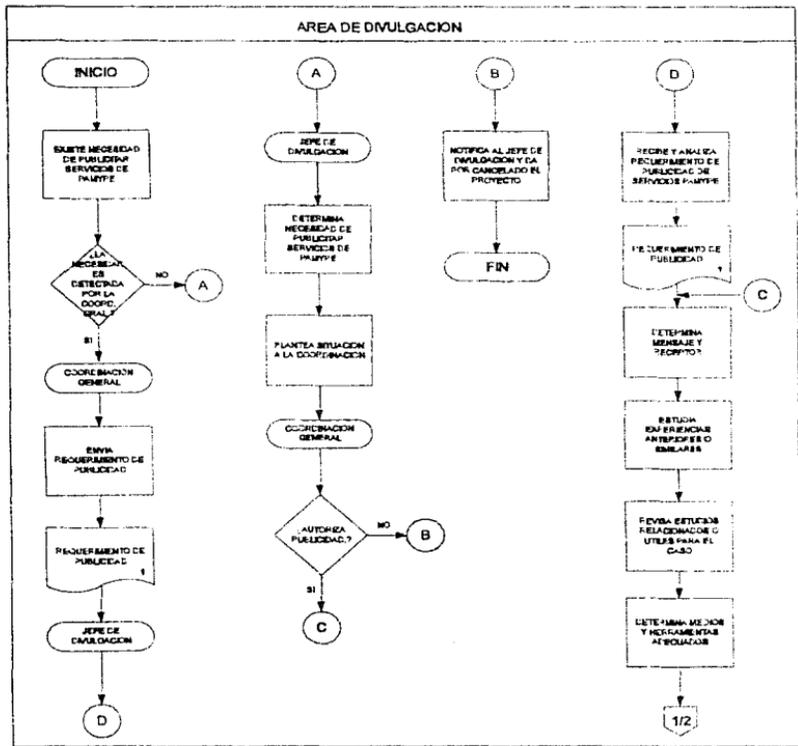
ENERO 1997

AREA DE PROYECTOS ESPECIALES

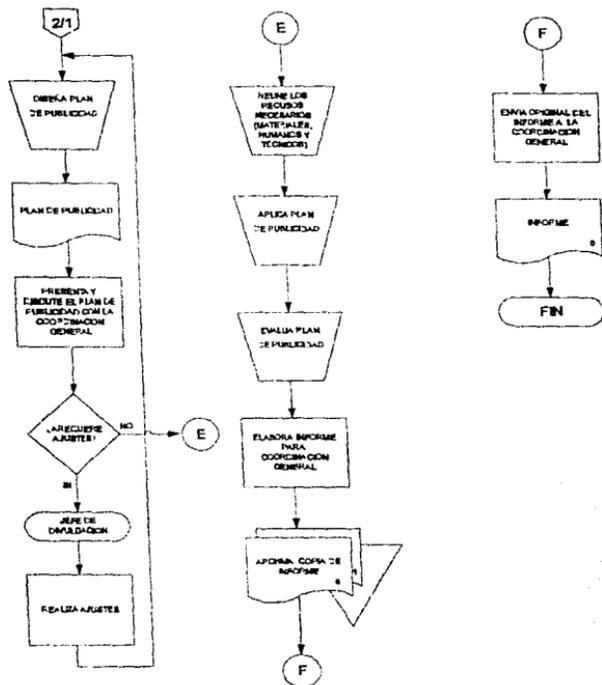


**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

PROCEDIMIENTO: PUBLICIDAD DE LOS SERVICIOS PAMYPE 1 2 **ENERO 1997**



AREA DE DIVULGACION



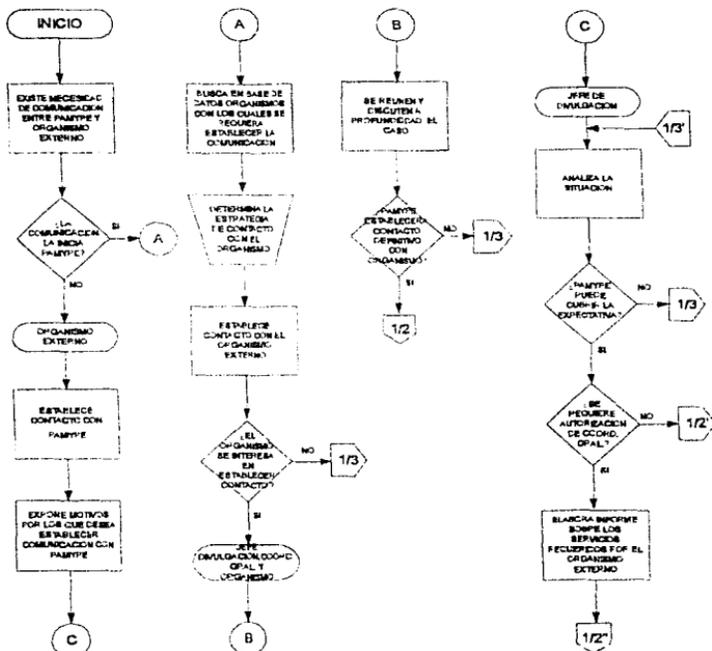
PROCEDIMIENTO: RELACIONES PUBLICAS CON ORGANISMOS EXTERNOS

1

3

ENERO 1997

AREA DE DIVULGACION



**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

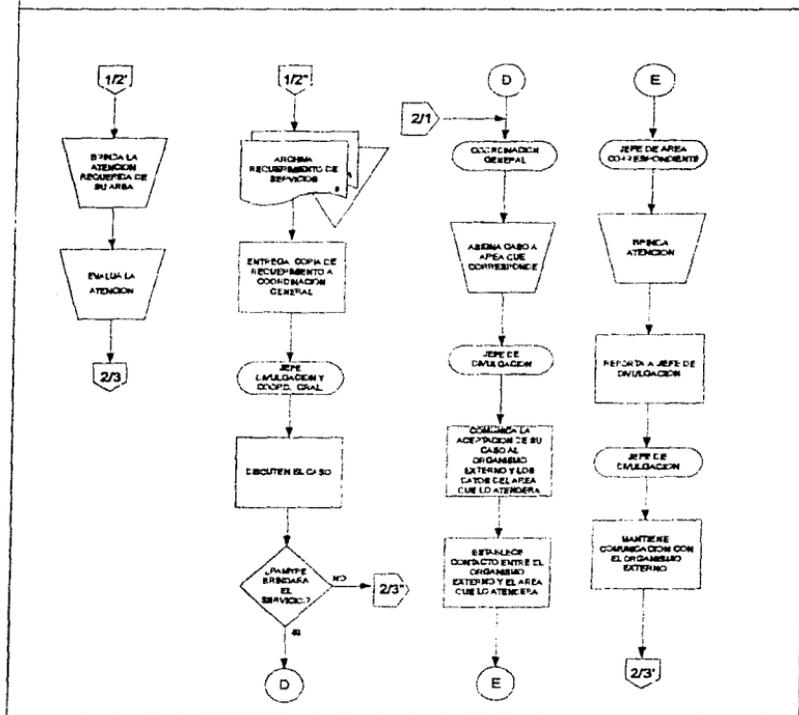
PROCEDIMIENTO: RELACIONES PUBLICAS CON ORGANISMOS EXTERNOS

2

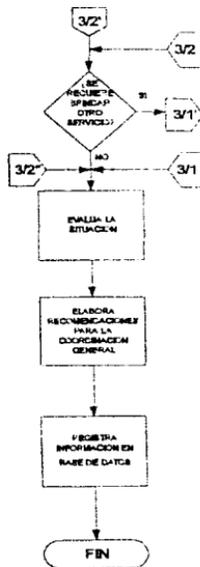
3

ENERO 1997

AREA DE DIVULGACION



AREA DE DIVULGACION



CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

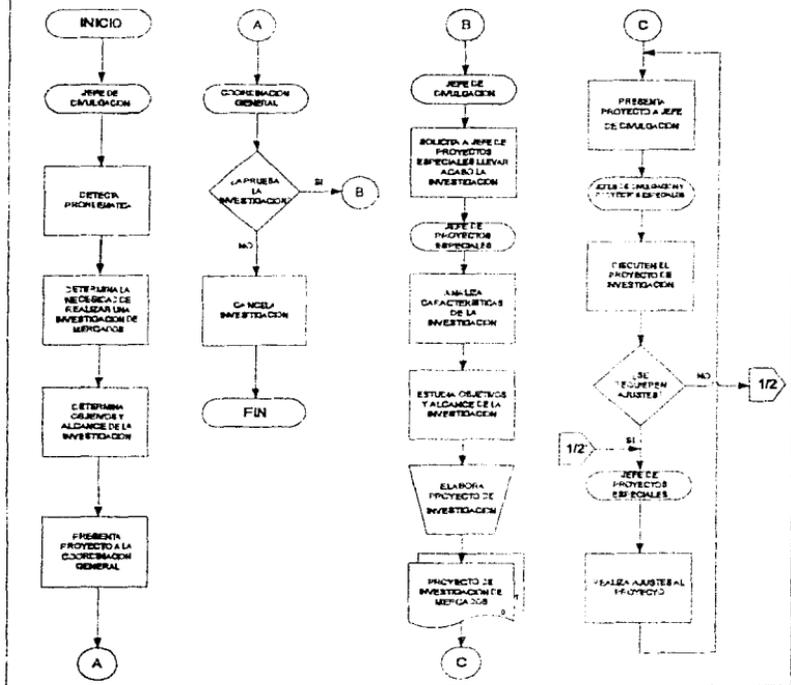
PROCEDIMIENTO INVESTIGACION DE MERCADOS

1

3

ENERO 1997

AREA DE DIVULGACION



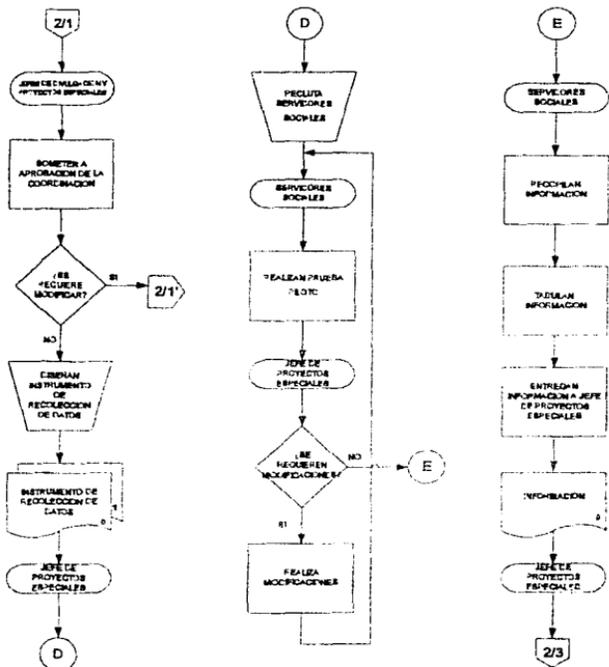
PROCEDIMIENTO: INVESTIGACION DE MERCADOS

2

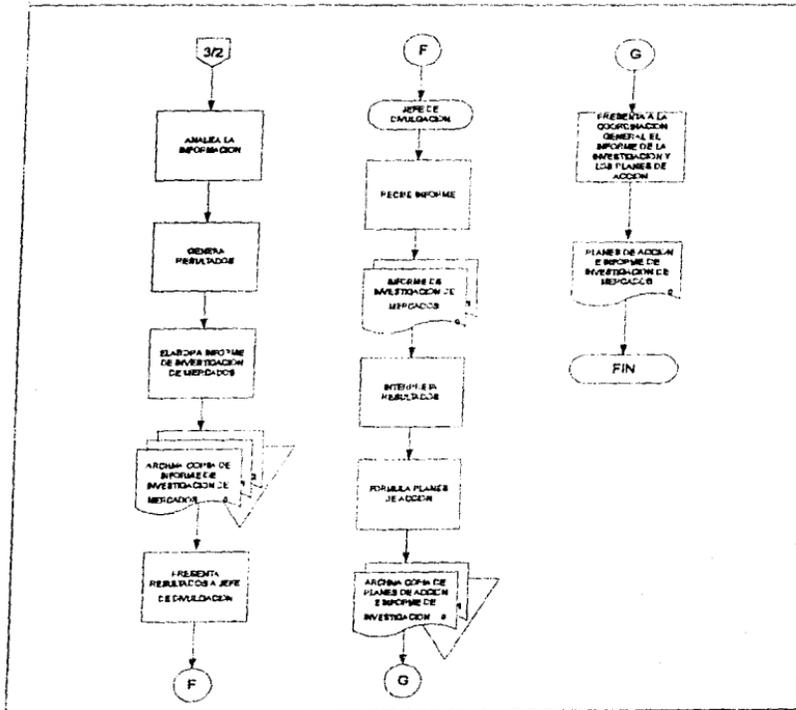
3

ENERO 1987

AREA DE DIVULGACION



AREA DE DIVULGACION



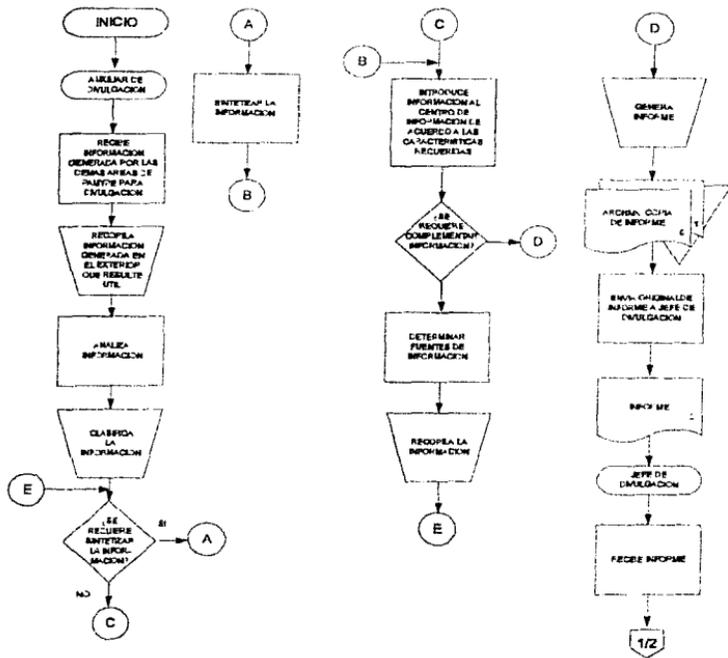
PROCEDIMIENTO: GENERACION DE INFORMACION PARA DIFUSION

1

2

ENERO 1987

AREA DE DIVULGACION



**CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION**

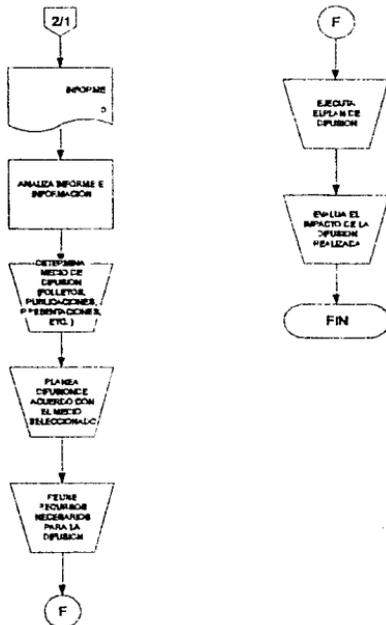
PROCEDIMIENTO: GENERACION DE INFORMACION PARA DIFUSION

2

2

ENERO 1997

AREA DE DIVULGACION



CONCLUSIONES

La Universidad Nacional Autónoma de México en diversas ocasiones a propuesto a partir de programas que en ella se gestan la solución a diversas problemáticas que nuestro país afronta y la problemática empresarial no tiene por que ser la excepción al mismo; el esfuerzo realizado por nuestra Universidad a servido para que algunas instituciones estén apoyando al sector de la micro y pequeña empresa obteniendo resultados satisfactorios.

Tomando en consideración lo expuesto en el desarrollo de esta investigación es imprescindible que los esfuerzos realizados por la Universidad Nacional Autónoma de México, en pro de la micro y pequeña Industria Mexicana se vean fortalecidos para el bien de la sociedad en general, de la empresa y de la formación profesional que en ella se imparte.

Consideramos por lo tanto, que los esfuerzos eficiente encaminados por la Facultad de Contaduría y Administración, pueden empezar el cambio que tanto la Industria Mexicana como la sociedad en general esperan. Los conocimientos los están en nuestra máxima casa es estudios y la industria los necesita, únicamente es necesario que se vinculen.

Esta tesis ha pretendido dejar un modelo básico de esta vinculación, pero sabemos que sería por demás pretencioso decir que en ella esta la forma del como solucionar la problemática existente, sin embargo, el modelo y estructura administrativa expuestas en el capítulo seis de esta investigación es una de las bases sobre la cual es posible fincar nuevos esfuerzos y fortalecer los existentes.

Conocemos que el brindar el servicio que en esta investigación se propone implicaría un gran esfuerzo humano y mayor inversión de recursos técnicos, económicos y materiales, sin embargo, el fin y objetivos pretendidos lo justifican.

Esperamos que esta tesis de alguna manera influya para que programas como el de nuestra Facultad se desarrollen en diversas instituciones de país y que el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa se vea fortalecido con esta intervención.

Para ello es necesario que los organismos que patrocinan este tipo de programas redoblen esfuerzos en el apoyo de los mismos, ya que únicamente trabajando de forma conjunta se podrá llegar al objetivo de fortalecer y desarrollar la Industria Mexicana.

CAPITULO VI
DETERMINACION DEL SISTEMA DE ATENCION

¹ QUIROGA, Leos, Gustavo. Organización y Métodos en la Administración Pública. Editorial Trillas. México 1992.

¹ KOONTZ, Harold y HEINZ, Weirlich. Administración. Una perspectiva Global. Editorial Mc Graw Hill. México 1994.

QUIROGA, Leos, Gustavo. Organización y Métodos en la Administración Pública. Editorial Trillas. México 1992.

¹ MÜNCH, Galindo y GARCIA, Martínez. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. México 1991.

¹ QUIROGA, Leos, Gustavo. Organización y Métodos en la Administración Pública. Editorial Trillas. México 1992.

¹ DUHALT, Krauss, Miguel. Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Publicas. Fondo Editorial FCA-UNAM. México 1990.

¹ QUIROGA, Leos, Gustavo. Organización y Métodos en la Administración Pública. Editorial Trillas. México 1992.

ARIAS, Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1991.

¹ ARIAS, Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1991.

ANEXOS

ESTADÍSTICAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
Establecimientos a Nivel Nacional
1993-1995

Gráfica 1

ESTRATO	1993	1994	1995
Micro	99,279	97,996	98,016
Pequeña	18,633	18,070	18,024
Mediana	3,164	3,230	3,145
<i>Subsector MPyM</i>	<i>121,076</i>	<i>119,296</i>	<i>119,185</i>
Grande	2,270	2,347	2,387
Total Nacional	123,346	121,643	121,572

ESTADÍSTICAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
Personal Ocupado a Nivel Nacional
1993-1995

Gráfica 2

ESTRATO	1993	1994	1995
Micro	402,224	394,145	395,441
Pequeña	696,195	673,779	673,714
Mediana	493,040	506,204	496,412
<i>Subsector MPyM</i>	<i>1,591,459</i>	<i>1,574,128</i>	<i>1,565,567</i>
Grande	1,542,905	1,646,369	1,711,807
Total Estatal	3,134,364	3,220,497	3,277,374

ESTRUCTURA SECTORIAL
UNIDADES ECONOMICAS EN EL DISTRITO FEDERAL
COMPARATIVO ENTRE 1988 Y 1993

Gráfica 3

SECTOR	1988		1993		TASA
	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%	CRECIMIENTO
Minería y extracción de petróleo	05	0.03%	36	0.01%	-44.0%
Manufacturas	22,792	9.56%	20,203	9.16%	28.1%
Electricidad	1	0.00%	2	0.00%	100.0%
Comercio	132,049	55.85%	129,514	53.17%	27.8%
Servicios	82,854	34.76%	120,055	37.66%	44.9%
Privados	75,888	31.84%	109,455	34.33%	44.2%
Transportes y comunicaciones	552	0.23%	1,859	0.58%	336.8%
Gubernamentales	6,417	2.69%	8,741	2.74%	36.2%
Financieros
TOTAL	238,361	100.00%	318,810	100.00%	33.8%

ESTADISTICAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
Establecimientos Distrito Federal
1993-1995

Gráfica 4

ESTRATO	1993	1994	1995
Micro	17,067	16,359	16,285
Pequeña	4,291	4,056	4,021
Mediana	551	545	528
Subsector MIPyM	21,909	20,960	20,834
Grande	370	348	336
Total Estatal	22,279	21,308	21,170

ESTADISTICAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
Personal Ocupado en el Distrito Federal
1993-1995

Gráfica 5

ESTRATO	1993	1994	1995
Micro	80,520	75,723	75,841
Pequeña	157,816	147,743	146,847
Mediana	84,104	84,344	81,783
Subsector MPyM	322,440	307,810	304,471
Grande	234,167	228,550	222,260
Total Estatal	556,607	536,360	526,731

ANEXOS
CAPÍTULO II
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO

ESTADÍSTICAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
Establecimientos por Entidad Federativa
A Febrero de 1995

Gráfica 6

ENTIDAD FEDERATIVA	TOTAL	%	MICRO	%	PEQUEÑA	%
Aguascalientes	1,884	1.55%	1,541	1.57%	248	1.38%
Baja California Norte	3,794	3.12%	2,739	2.79%	663	3.68%
Baja California Sur	610	0.50%	583	0.57%	36	0.20%
Campeche	648	0.53%	576	0.59%	66	0.37%
Coahuila	3,924	3.23%	3,194	3.26%	518	2.87%
Colima	721	0.59%	644	0.66%	65	0.36%
Chiapas	1,351	1.11%	1,236	1.26%	97	0.54%
Chihuahua	4,092	3.37%	3,312	3.38%	462	2.56%
<i>Distrito Federal</i>	21,170	17.41%	16,295	16.61%	4,021	22.31%
Durango	2,051	1.69%	1,597	1.63%	318	1.76%
Guanajuato	8,492	6.99%	6,986	7.13%	1,258	6.98%
Guerrero	1,643	1.35%	1,547	1.58%	79	0.44%
Hidalgo	1,983	1.63%	1,573	1.60%	321	1.78%
Jalisco	12,754	10.49%	10,370	10.58%	1,994	11.06%
México	12,087	9.94%	8,886	9.07%	2,292	12.72%
Michoacán	3,391	2.79%	3,056	3.12%	271	1.50%
Morelos	1,408	1.16%	1,175	1.20%	181	1.00%
Nayarit	1,048	0.86%	980	1.00%	59	0.33%
Nuevo León	9,009	7.41%	7,002	7.14%	1,549	8.59%
Oaxaca	1,223	1.01%	1,107	1.13%	94	0.52%
Puebla	4,399	3.62%	3,333	3.40%	835	4.63%
Querétaro	1,997	1.64%	1,567	1.59%	296	1.64%
Quintana Roo	620	0.51%	558	0.57%	53	0.29%
San Luis Potosí	2,415	1.99%	1,986	2.03%	318	1.76%
Sinaloa	3,208	2.64%	2,847	2.90%	308	1.71%
Sonora	3,064	2.52%	2,640	2.69%	290	1.61%
Tabasco	926	0.76%	835	0.85%	75	0.42%
Tamaulipas	3,621	2.98%	3,051	3.11%	347	1.93%
Tlaxcala	818	0.67%	574	0.59%	160	0.89%
Veracruz	4,356	3.58%	3,827	3.90%	417	2.31%
Yucatán	1,995	1.64%	1,628	1.66%	293	1.63%
Zacatecas	870	0.72%	807	0.82%	40	0.22%
Total Nacional	121,572	100.00%	98,016	100.00%	18,024	100.00%

ESTADÍSTICAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA
Personal Ocupado por Entidad Federativa
A Febrero de 1995

Gráfica 7

ENTIDAD FEDERATIVA	TOTAL	%	MICRO	%	PEQUEÑA	%
Aguascalientes	50,096	1.53%	5,895	1.49%	9,407	1.40%
Baja California Norte	102,490	5.87%	10,951	2.77%	27,948	4.15%
Baja California Sur	6,098	0.19%	2,034	0.51%	1,277	0.19%
Campeche	6,125	0.19%	1,979	0.50%	2,701	0.40%
Coahuila	156,997	4.79%	12,549	3.17%	18,823	2.79%
Colima	6,929	0.21%	2,119	0.54%	2,261	0.34%
Chiapas	11,412	0.35%	3,861	0.98%	3,103	0.46%
Chihuahua	312,464	9.53%	11,990	3.03%	17,297	2.57%
Distrito Federal	526,731	16.07%	75,041	19.18%	146,047	21.80%
Durango	58,194	1.71%	6,285	1.59%	13,068	1.94%
Guanajuato	142,419	4.35%	28,089	7.33%	46,190	6.86%
Guerrero	12,922	0.39%	4,107	1.04%	2,774	0.41%
Hidalgo	46,888	1.43%	6,397	1.62%	12,509	1.86%
Jalisco	236,831	7.23%	45,519	11.51%	70,520	10.47%
México	428,167	13.06%	38,137	9.64%	91,598	13.60%
Michoacán	40,566	1.24%	10,700	2.71%	9,780	1.45%
Morelos	32,257	0.99%	4,251	1.08%	7,097	1.05%
Nayarit	7,567	0.23%	2,963	0.75%	1,683	0.25%
Nuevo León	273,622	8.35%	30,814	7.79%	57,098	8.48%
Oaxaca	16,226	0.50%	3,410	0.86%	3,261	0.48%
Puebla	123,392	3.76%	13,626	3.45%	32,626	4.84%
Querétaro	67,691	2.07%	6,047	1.53%	11,876	1.76%
Quintana Roo	5,834	0.18%	2,003	0.51%	1,640	0.24%
San Luis Potosí	58,931	1.80%	7,634	1.93%	11,615	1.72%
Sinaloa	36,323	1.11%	9,828	2.49%	10,504	1.60%
Sonora	93,321	2.85%	9,416	2.38%	11,194	1.66%
Tabasco	10,431	0.32%	2,732	0.69%	2,517	0.37%
Tamaulipas	164,745	5.03%	10,430	2.64%	13,072	1.94%
Tlaxcala	32,548	0.99%	2,528	0.64%	6,323	0.94%
Veracruz	70,844	2.16%	12,920	3.27%	15,040	2.23%
Yucatán	37,822	1.15%	6,688	1.69%	10,267	1.52%
Zacatecas	12,485	0.38%	2,798	0.71%	1,508	0.22%
Total Nacional	3,277,374	100.00%	395,441	100.00%	673,714	100.00%

ANEXOS
CAPÍTULO II
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

ESTRUCTURA SECTORIAL
PERSONAL OCUPADO POR LAS U.E. EN EL DISTRITO FEDERAL
COMPARATIVO ENTRE 1988 Y 1993

Gráfica 8

SECTOR	1988		1993		TASA CRECIMIENTO
	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%	%
Minería y extracción de petróleo	45,832	1.95%	2,657	0.10%	-64.2%
Manufacturas	526,582	22.39%	526,570	19.11%	0.4%
Electricidad	23,492	1.00%	29,927	1.08%	27.4%
Comercio	449,724	19.12%	590,487	21.35%	31.3%
Servicios	1,306,189	56.64%	1,614,292	58.96%	23.6%
Privados	451,007	19.18%	696,822	25.27%	54.9%
Transportes y comunicaciones	191,141	8.13%	157,860	5.71%	-17.4%
Gubernamentales	552,696	23.50%	645,308	23.33%	16.8%
Financieros	111,543	4.72%	112,302	4.06%	0.9%
TOTAL	2,351,819	100.00%	2,765,933	100.00%	17.6%

ORGANIZACION
PERFIL DEL EMPRESARIO - LIDERAZGO

EDAD DEL EMPRESARIO (DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL)

Gráfica 9

INTERVALO DE EDAD AÑOS	TAMAÑO DE LA EMPRESA			TOTAL
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	
21 a 25	8.50%	6.00%	5.60%	0.60%
26 a 30	13.40%	12.60%	22.10%	15.40%
31 a 35	11.00%	19.50%	16.50%	16.00%
36 a 40	15.90%	17.60%	17.20%	16.70%
41 a 45	12.20%	14.50%	15.50%	14.20%
46 a 50	9.80%	11.80%	7.70%	9.90%
51 a mas	29.20%	18.00%	15.40%	27.20%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

GRADO DE ESCOLARIDAD DEL EMPRESARIO (DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL)

Gráfica 10

NIVEL ESCOLAR	TAMAÑO DE LA EMPRESA			TOTAL
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	
Ninguna	3.50%	0.00%	0.00%	1.20%
Primaria incompleta	18.00%	0.50%	0.70%	6.50%
Primaria completa	20.90%	3.30%	1.40%	8.70%
Secundaria incompleta	8.10%	2.50%	0.70%	3.90%
Secundaria completa	13.60%	5.30%	1.40%	7.00%
Estudios com. tec. incompletos	1.70%	1.80%	1.10%	1.60%
Estudios com. tec. completos	3.50%	7.90%	3.90%	5.30%
Bachillerato incompleto	3.20%	1.30%	1.80%	2.10%
Bachillerato completo	6.70%	5.80%	4.90%	5.90%
Profesional incompleta	5.80%	9.90%	7.80%	7.90%
Profesional completa	13.60%	52.00%	65.40%	42.80%
Posgrado	1.40%	9.70%	10.90%	7.10%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

**ENCARGADOS DE LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)**

Gráfica 11

ENCARGADOS	TAMAÑO DE LA EMPRESA			TOTAL
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	
Empresario	87.10%	63.50%	41.80%	65.30%
Empleado	3.20%	22.60%	37.90%	20.40%
Administrador	7.60%	11.20%	15.10%	11.10%
Despacho	0.90%	0.80%	2.10%	1.20%
Otros	1.20%	1.90%	3.10%	2.00%
<i>Total</i>	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

**ORGANIZACION
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**TIPO DE ORGANIZACION DE LA EMPRESA
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)**

Gráfica 12

TIPO ORGANIZACION	TAMAÑO DE LA EMPRESA			TOTAL
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	
Unico propietario	69.60%	11.70%	6.00%	29.60%
Sociedad con miembros familiares	22.00%	47.30%	38.60%	36.40%
Sociedad sin miembros familiares	6.40%	37.50%	53.30%	31.40%
Asociación civil	0.60%	1.80%	2.10%	1.50%
Otros	1.40%	1.70%	0.00%	1.10%
<i>Total</i>	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

**ORGANIZACION
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**PLANEACION DE LAS ACTIVIDADES
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)**

Gráfica 13

PERIODO DE PLANEACION	TAMAÑO DE LA EMPRESA			
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
No planea	34.90%	9.90%	4.20%	16.70%
Diariamente	15.70%	7.80%	3.90%	9.40%
Semanalmente	7.00%	6.30%	4.60%	6.10%
Mensualmente	29.40%	49.90%	48.80%	42.70%
Bimestralmente	2.00%	5.10%	4.90%	4.00%
Trimestralmente	3.20%	5.10%	8.40%	5.40%
Semestralmente	2.00%	3.80%	7.40%	4.20%
Anualmente	0.30%	8.40%	15.10%	7.50%
Otros	5.50%	3.70%	2.70%	4.00%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

**INTERES EN OBTENER CAPACITACION Y ASISTENCIA TÉCNICA
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)**

Gráfica 14

INTERES EN OBTENERLA	TAMAÑO DE LA EMPRESA						TOTAL	
	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		CAP.	A. TEC.
Si	CAP.	A. TEC.	CAP.	A. TEC.	CAP.	A. TEC.	CAP.	A. TEC.
Depende del costo	54.20%	53.90%	66.20%	65.80%	63.90%	63.90%	60.90%	61.00%
Depende de la duración	15.40%	17.40%	16.40%	19.10%	18.60%	18.60%	17.30%	17.10%
No	2.90%	2.90%	4.20%	4.20%	3.20%	3.50%	2.90%	3.50%
No sabe	17.10%	17.10%	10.10%	10.60%	10.90%	11.90%	12.60%	13.10%
Otros	9.90%	8.10%	2.40%	2.20%	3.20%	1.80%	5.80%	4.80%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

**ORGANIZACION
PERSONAL**

**EMPRESAS QUE HAN RECIBIDO CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)**

Gráfica 15

EMPRESAS QUE HAN RECIBIDO	TAMAÑO DE LA EMPRESA							
	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
	CAP.	A. TEC.	CAP.	A. TEC.	CAP.	A. TEC.	CAP.	A. TEC.
SI	16.50%	16.80%	62.30%	57.40%	66.10%	63.50%	47.90%	44.90%
NO	83.50%	83.20%	37.70%	42.60%	33.90%	36.50%	52.10%	55.10%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

**ORGANIZACION
PERSONAL**

**EMPRESAS QUE HAN RECIBIDO CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)**

Gráfica 16

TIPO DE INSTITUCION QUE LA PRESTO	TAMAÑO DE LA EMPRESA							
	MICRO		PEQUEÑA		MEDIANA		TOTAL	
	CAP.	A. TEC.	CAP.	A. TEC.	CAP.	A. TEC.	CAP.	A. TEC.
Despachos contables	29.80%	1.70%	27.90%	10.40%	18.60%	8.80%	24.20%	8.70%
Camara	22.80%	15.50%	15.80%	11.30%	16.00%	11.30%	16.70%	11.70%
Misma compañía	3.50%	3.40%	4.60%	5.40%	9.80%	11.00%	6.60%	7.40%
Profesionistas especializados	5.30%	1.70%	9.00%	7.20%	7.20%	4.40%	8.10%	5.40%
Bufete de consultoria	3.50%	0.00%	7.50%	4.50%	6.80%	3.90%	7.50%	3.70%
Técnicos especializados	0.00%	13.80%	3.60%	13.60%	5.20%	9.90%	3.90%	12.20%
Casa matriz	0.00%	1.70%	3.30%	3.60%	1.00%	1.10%	2.00%	2.40%
Otros	25.10%	62.20%	27.50%	44.00%	34.00%	48.90%	31.10%	48.50%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

**PROBLEMAS LABORALES MAS FRECUENTES
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)**

Gráfica 17

TIPO DE PROBLEMA	TAMAÑO DE LA EMPRESA		
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Ausentismo	57.10%	58.60%	51.10%
Alta rotación	28.60%	44.40%	50.00%
Capacitación	21.40%	25.30%	14.80%
Incremento del salario	26.20%	26.30%	36.40%
Selección	19.00%	17.20%	12.50%
Conflictos laborales	7.10%	17.20%	19.30%
Aumento de prestaciones	2.40%	16.20%	10.20%
Otros	7.20%	4.00%	4.50%

PRODUCCION
PLANTA DE PRODUCTIVA

AREAS MAS IMPORTANTES PARA RECIBIR CAPACITACION
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)

Grafica 18

CONDICION DEL LUGAR DE TRABAJO	TAMAÑO DE LA EMPRESA			TOTAL
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	
Propio (no vive ahí)	24.30%	38.20%	51.60%	37.30%
Propio (ahí vive)	31.30%	4.30%	4.20%	13.40%
Rentado	36.80%	54.40%	41.80%	45.00%
Prestado	7.50%	2.50%	2.40%	4.20%
Otros	0.10%	0.60%	0.00%	0.10%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

RAZON DE HUBICACION DE LA EMPRESA
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)

Grafica 19

RAZON DE LOCALIZACION	TAMAÑO DE LA EMPRESA			TOTAL
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	
Acceso a clientes	51.00%	31.20%	15.80%	33.30%
Por instalaciones	35.10%	46.00%	46.00%	41.90%
Por los servicios	21.40%	34.45%	37.50%	30.60%
Disponibilidad MO	8.10%	12.70%	22.80%	13.90%
Característica de MP	11.60%	17.90%	16.50%	15.20%
No encontró otra	2.90%	2.30%	1.10%	2.10%
Otros	13.50%	7.10%	11.00%	10.30%

**EMPRESA QUE HAN NECESITADO RENOVAR
SUS PROCESOS PRODUCTIVOS
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)**

Gráfica 20

NECESIDAD DE RENOVAR PROCESOS	TAMAÑO DE LA EMPRESA			TOTAL
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	
SI	46.70%	65.60%	68.40%	60.23%
NO	53.30%	34.40%	31.60%	39.77%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

**FACTORES QUE DETERMINAN LA ELECCION DE PROVEEDORES
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)**

Gráfica 21

FACTORES	TAMAÑO DE LA EMPRESA			TOTAL
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	
Precio	64.10%	74.00%	66.00%	67.70%
Calidad del producto	54.20%	66.00%	69.80%	62.40%
Servicio	32.80%	47.60%	49.50%	42.70%
Oportunidad en la entrega	14.50%	21.80%	27.40%	20.70%
Facilidades crediticias	13.30%	12.20%	14.00%	13.00%
Unicos en el mercado	5.80%	3.60%	5.60%	4.90%
Otros	1.20%	1.00%	1.10%	1.10%

**PRINCIPALES DIFICULTADES EN LA ACTUALIZACIÓN,
MEJORA O RENOVACION
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)**

Gráfica 22

DIFICULTADES	TAMAÑO DE LA EMPRESA			TOTAL
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	
Costo de adquisición	48.10%	33.80%	24.10%	35.33%
No ha tenido dificultades	16.30%	17.70%	21.00%	18.33%
Costo de infraestructura	18.90%	19.50%	21.00%	19.17%
Costo de Capacitación	2.50%	6.90%	10.30%	6.57%
Dificultad de adquisición	5.60%	7.70%	9.70%	7.67%
Falta de capacitación	1.90%	5.40%	6.20%	4.50%
Inseguridad	3.10%	2.30%	1.50%	2.30%
Otros	5.60%	6.60%	6.20%	6.13%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

**FRECUENCIA CON LA QUE EL EMPRESARIO CONSIDERA
LA SATISFACCION DEL CLIENTE PARA FABRICAR EL PRODUCTO
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)**

Gráfica 23

FRECUENCIA	TAMAÑO DE LA EMPRESA			TOTAL
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	
Siempre	86.70%	87.80%	87.00%	87.10%
La mayoría de las veces	10.40%	10.60%	11.20%	10.73%
Algunas veces	2.00%	1.30%	1.10%	1.47%
Pocas veces	0.60%	0.50%	0.70%	0.59%
Nunca	0.30%	0.30%	0.90%	0.10%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

**PRINCIPALES CLIENTES
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)**

Gráfica 24

PRINCIPALES CLIENTES	TAMAÑO DE LA EMPRESA			TOTAL
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	
Consumidor final	59.70%	28.80%	16.80%	35.10%
Mayoristas	17.20%	38.40%	48.40%	34.67%
Empresas nacionales	13.90%	40.30%	39.30%	31.17%
Minoristas	27.80%	17.10%	10.90%	18.60%
Empresas extranjeras	2.00%	11.40%	23.20%	12.20%
Detallistas	10.10%	10.90%	13.00%	11.33%
Gobierno Federal	1.70%	7.50%	6.30%	5.17%
Otros	5.80%	8.30%	11.40%	8.50%

**RAZONES POR LAS QUE SE ELIGIO EL MEDIO DE PUBLICIDAD
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)**

Gráfica 25

RAZONES	TAMAÑO DE LA EMPRESA			TOTAL
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	
Tipo de mercado	24.30%	40.50%	51.20%	37.70%
Efectividad	20.00%	30.10%	36.50%	28.20%
Por ser lo habitual	38.80%	40.30%	31.20%	36.90%
Por el precio real	33.30%	19.50%	13.70%	22.30%
Otros	2.30%	3.60%	2.50%	2.80%

MERCADOTECNIA

**FORMA MAS UTILIZADA DE PUBLICIDAD
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)**

Gráfica 26

FORMA MAS UTILIZADA	TAMAÑO DE LA EMPRESA			TOTAL
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	
Presentación directa	82.60%	71.20%	62.50%	72.10%
Periódicos	3.80%	9.10%	9.50%	7.47%
Directorio telefónico	6.70%	21.00%	22.10%	16.60%
Folleto	3.20%	10.40%	13.00%	8.87%
Otros clientes	18.80%	16.90%	14.70%	16.80%
Volantes	9.30%	8.30%	6.30%	7.97%
Radio	1.70%	3.10%	6.70%	3.83%
Promoción entre distribuidores	3.80%	10.60%	19.60%	11.33%
Otros	0.90%	4.70%	3.50%	3.03%

MERCADOTECNIA

**FACTORES CONSIDERADOS PARA DETERMINAR
COSTOS Y PRECIOS DE VENTA
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)**

Gráfica 27

FACTORES CONSIDERADOS	TAMAÑO DE LA EMPRESA			TOTAL
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	
Combinación de factores internos	23.50%	55.10%	53.70%	43.50%
Costos de materia prima	47.80%	33.60%	29.10%	36.80%
Por la competencia	11.80%	17.90%	18.20%	15.70%
Costos de mano de obra	37.40%	27.20%	22.80%	28.80%
Costos fijos	9.00%	6.80%	8.10%	8.60%
Gastos administrativos	1.40%	2.60%	3.90%	2.50%
Precios oficiales	9.00%	2.90%	4.30%	5.30%
Otros	2.30%	2.90%	4.60%	3.10%

**PRINCIPALES RUBROS DE INVERSION
A LOS QUE DESTINAN LAS GANANCIAS**

(DISTRIBUCION PORCENTUAL)

Gráfica 28

RUBROS DE INVERSION	TAMAÑO DE LA EMPRESA			
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
Maquinaria	30.10%	54.00%	58.90%	47.67%
Materia prima	64.90%	60.80%	52.60%	59.43%
Instalaciones	12.80%	33.38%	30.20%	25.46%
Salarios	25.20%	25.70%	25.30%	25.40%
Fuera del negocio	27.80%	5.20%	3.90%	12.30%
No tiene ganancias	3.50%	4.20%	4.60%	4.10%
Otros	0.90%	0.50%	2.50%	1.30%

**PRINCIPALES RUBROS DE UTILIZACION DEL FINANCIAMIENTO
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)**

Gráfica 29

DESTINO DEL CREDITO	TAMAÑO DE LA EMPRESA			
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	TOTAL
Compra de materia prima y mercancías	64.50%	64.40%	65.20%	64.70%
Adquisición de maquinaria y equipo	60.50%	58.60%	58.50%	59.20%
Compra del local	10.50%	7.20%	5.20%	7.63%
Pago de crédito	2.60%	4.10%	0.70%	2.47%
Pagos diversos	2.60%	4.10%	5.20%	3.97%
Remuneración	2.60%	0.90%	2.20%	1.90%
Otros	2.60%	5.90%	2.20%	3.57%

ANEXOS
CAPÍTULO II
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

PRINCIPALES OBSTACULOS PARA OBTENER EL CREDITO
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)

Gráfica 30

OBSTACULOS	TAMAÑO DE LA EMPRESA			TOTAL
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	
Complejidad del trámite	29.80%	36.20%	29.20%	31.73%
Altas tasas de interés	14.90%	17.20%	28.00%	20.03%
Falta de garantías	26.60%	14.00%	11.80%	17.47%
Trámites burocráticos	4.30%	4.10%	1.90%	3.43%
Ninguno	20.20%	33.60%	32.30%	28.50%
Otros	3.20%	5.00%	1.20%	3.13%

PRINCIPALES RAZONES POR LAS CUALES LOS
EMPRESARIOS NO OBTUVIERON CREDITOS
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)

Gráfica 31

RAZONES	TAMAÑO DE LA EMPRESA			TOTAL
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	
Falta de garantías	10.60%	3.60%	0.60%	4.93%
Documentación insuficiente	9.60%	2.30%	1.90%	4.60%
Cantidad solicitada	3.20%	5.00%	7.50%	5.23%
Otros	1.10%	1.40%	1.90%	1.47%

PRINCIPALES INSTITUCIONES A LAS QUE
SOLICITAN CREDITO
(DISTRIBUCION PORCENTUAL)

Gráfica 32

INSTITUCIONES	TAMAÑO DE LA EMPRESA			TOTAL
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	
Banca comercial	54.30%	78.30%	79.50%	70.70%
Banca de desarrollo	1.70%	25.30%	23.60%	16.87%
Particulares	1.70%	6.30%	1.90%	3.30%
Gobierno Federal	1.10%	0.00%	0.00%	0.37%
Caja popular	1.10%	0.00%	0.00%	0.37%
Otros	1.10%	2.70%	3.10%	2.30%

CUESTIONARIO PILOTO

CUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

Objetivo: Conocer las necesidades y expectativas de los empresarios que recurren al Programa de Apoyo a Micro y Pequeña Empresa de la FCA a fin de diseñar y establecer un servicio satisfactorio.

1. ¿Marque de los siguientes la forma en que se entero de la existencia del PAMYPE?

- Folletos
- Presentación del programa en _____
- Empresarios atendidos por el programa
- Revistas _____
- Televisión _____
- Radio _____
- Cámara u organización gremial _____

2. Marque de los siguientes lo que le motivo a acudir al centro de atención

- | | |
|-------------------|--|
| a) Información | <input type="checkbox"/> Contable |
| b) Tramitología | <input type="checkbox"/> Fiscal |
| c) Financiamiento | <input type="checkbox"/> Organización y procedimientos |
| d) Asesoría | <input type="checkbox"/> Mercadotecnia |
| e) Capacitación | <input type="checkbox"/> Producción |
| f) Diagnóstico | <input type="checkbox"/> Recursos Humanos |
| g) Financiamiento | <input type="checkbox"/> Financieros |
| h) Otros _____ | <input type="checkbox"/> Todas |
- En que área(s)

3. ¿ Por qué recurrió al a PAMYPE y no a otro centro de atención?

4. ¿. Qué servicio se le proporciono ?

- | | |
|----------------------------|--|
| a) Diagnóstico | <input type="checkbox"/> Contable |
| b) Asesoría | <input type="checkbox"/> Fiscal |
| c) Capacitación | <input type="checkbox"/> Organización y procedimientos |
| d) Estudios sectoriales | <input type="checkbox"/> Mercadotecnia |
| e) Materiales didácticos . | <input type="checkbox"/> Producción |
- En que área(s)
- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Recursos Humanos |
| <input type="checkbox"/> Financieros |
| <input type="checkbox"/> Todas |

ANEXOS
CAPITULO V
DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

5. ¿ Qué esperaba del servicio dentro de PAMYPE y como evaluaría lo que recibió en cuanto a : ?

EXPECTATIVAS		EVALUACIÓN		
FACTORES	EXPECTATIVA	SATISFACTO RIO	INSATISFACT ORO	RAZÓN
Tiempo				
Costo				
Atención				

6. Numere por orden de importancia que problemas empresariales tenía, marque cuales resolvió y si esto fue a corto , mediano o largo plazo

PROBLEMAS EN	TENIA	RESOLVIÓ	PLAZO DE RESOLUCIÓN		
			C.P.	M.P.	L.P.
Contable					
Fiscal					
Organización y procedimientos					
Mercadotecnia					
Administración de la producción					
Recursos humanos					
Finanzas					

7. ¿ Cuánto tiempo duro en atención su caso y porque ??

8. ¿Cómo calificaría al personal que le atendió en cuanto a: ?

CONTENIDO DEL SERVICIO	PÉ SÍ M O	M A L O	R E G U L A R	B U E N O	E C E L E N T E	CUALIDADES DEL SERVICIO	PÉ SÍ M O	M A L O	R E G U L A R	B U E N O	E X C E L E N T E
Calidad del servicio						Claridad (comunicación oral)					
Confiabilidad						Claridad (com. escrita)					
Formalidad en la atención						Nivel de conocimientos					
Profundidad en la atención						Atingencia					
Factibilidad de las alternativas						Disponibilidad					
Creatividad de las propuestas						Amabilidad					
Oportunidad en la atención						Profesionalismo					
Oportunidad en la resolución						Discreción					
Calidad de los informes						Atención oportuna					

9. ¿ Considera usted que PAMYPE ayudo a mejorar la situación de su empresa ?

SI	NO	¿PORQUE?

10. Una vez concluido el análisis de su caso ¿ se le auxilió en la implantación de la alternativa elegida ?

SI (COMO)	
NO (POR QUE)	

**ANEXOS
CAPITULO V
DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS**

11. ¿ Concluyo el servicio?

SI	NO	¿PORQUE?

12. ¿ Actualmente que necesidades y/o problemáticas presenta su empresa ?

ÁREA DONDE SE ENCUENTRA	PROBLEMA ESPECIFICO
Contabilidad	
Fiscal	
Finanzas	
Organización y procedimientos	
Recursos humanos	
Mercadotecnia	
Administración de la producción	

13. ¿ Qué seguimiento PAMYPE le ha dado a su caso ?

14. ¿ Qué cambios haría a PAMYPE

Nombre _____ Puesto _____ Edad _____

Escolaridad _____

Nombre Empresa _____ Giro _____

Fecha de aplicación / / 96 Entrevistador _____

CUESTIONARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

Objetivo: Conocer las necesidades y expectativas de los empresarios que recurren al Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa de la FCA a fin de diseñar y establecer un servicio satisfactorio .

1. Marque de los siguientes la forma en que se enteró de la existencia del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PAMYPE).

- Folletos
- Presentación del programa en algún evento.
- Empresarios atendidos por el programa
- Revistas _____
- Televisión _____
- Radio _____
- Cámara u organización gremial _____
- Otro (s) especifique _____

2. Marque de las siguientes opciones ¿por qué recurrió a PAMYPE y no a otro centro de atención?

- Por ser el único que conocía
- Por recomendación
- Por haber sido canalizado por otro organismo _____
- Por incumplimiento con el gobierno
- Por ser de la UNAM
- Por ser gratuito
- Otros especifique _____

3. Marque de los siguientes el motivo por el cual acudió al centro de atención

- Información
- Tramitología
- Financiamiento
- Asesoría
- Capacitación
- Diagnóstico
- Otros _____

ANEXOS
CAPITULO V
DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

En que área(s)

- Contabilidad
- Fiscal
- Organización y procedimientos
- Mercadotecnia
- Administración de la Producción
- Recursos Humanos
- Finanzas
- Todas

4. ¿Qué servicio se le proporciona ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Diagnóstico | <input type="checkbox"/> Contabilidad |
| <input type="checkbox"/> Asesoría | <input type="checkbox"/> Fiscal |
| <input type="checkbox"/> Capacitación | <input type="checkbox"/> Organización y procedimientos |
| <input type="checkbox"/> Estudios sectoriales | <input type="checkbox"/> Mercadotecnia |
| <input type="checkbox"/> Materiales didácticos . | <input type="checkbox"/> Administración de la Producción |
| <i>En que área(s)</i> | <input type="checkbox"/> Recursos Humanos |
| | <input type="checkbox"/> Finanzas |
| | <input type="checkbox"/> Todas |

5. ¿Qué esperaba del servicio dentro de PAMYPE y como evaluaría lo que recibió en cuanto a:?

EXPECTATIVAS		EVALUACIÓN		
FACTORES	EXPECTATIVA	SATISFAC TORIO	INSATISFAC TORIO	RAZÓN
Tiempo				
Costo				
Atención				

6. Numere por orden de importancia las tres principales problemáticas empresariales que tenía al momento de ingresar al programa, marque cuales resolvió y si las alternativas propuestas fueron a corto , mediano o largo plazo.

PROBLEMAS EN	TENIA	PROBLEMA ESPECIFICO	ALTERNATIVAS			RESOLVIO
			C. P.	M. P.	L. P.	
Contable						
Fiscal						
Organización y procedimientos						
Mercadotecnia						
Administración de la producción						
Recursos humanos						
Finanzas						

ANEXOS
CAPITULO V
DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

7. Evalúe el servicio que se le brindó y al personal que lo atendió

CONTENIDO DEL SERVICIO	S	N	PORQUE	CUALIDADES DEL SERVICIO	S	N	PORQUE
	I	O			I	O	
El servicio fue de Calidad.				El servidor era claro al expresarse			
Se brindaron resultados confiables				Los informes y reportes del servidor eran claros .			
Existió formalidad en la atención				El nivel de conocimientos del servidor era bueno			
Hubo profundidad en el análisis de su caso.				El servidor manejo la información con discreción			
Fueron factibles las alternativas sugeridas				El servidor era amable cuando le atendía			
Existió creatividad en las propuestas				El servidor fue puntual en las citas			
Accedió con oportunidad al servicio.				Faltaba a las citas			
Los informes y/o reporte final fue de calidad							

Observaciones

8. ¿ Considera usted que PAMYPE ayudo a mejorar la situación de su empresa ?

SI	NO	¿PORQUE?

9. ¿ Concluyo el servicio?

SI	Pase a la pregunta 10
NO	Pase a la pregunta 11

NO ¿Por qué?

- No tenia tiempo
- No tenia dinero
- No era importante
- No lo necesitaba
- No pudieron atenderme
- No se volvieron a comunicar
- No tenían tiempo
- Otras causas _____

SI ¿Como ?

- Me hicieron manuales de _____
- Hicieron estudios de _____
- Me capacitaron en cuanto _____
- Otras _____

11. Marque de las siguientes la causa o causas por las que no concluyo el servicio

1	Orden	2	Orden
No crei en lo que me decian		las soluciones eran teóricas	
Mis intereses eran diferentes		Las alternativas no eran factibles	
No tenia tiempo		No tenían tiempo para atenderme	
No podia realizar las tareas		El diagnostico tardo mucho tiempo	
Me quedaba muy lejos el modulo		No me dieron reportes y/o resultados	
Otros _____		Otros _____	

ANEXOS
CAPITULO V
DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

Observaciones

12. ¿ Qué seguimiento le dio PAMYPE a su caso ?

13. Señale por orden de importancia las tres áreas en las que en este momento enfrenta su empresa necesidades y/o problemas y escriba de manera específica cuales son:

ÁREA DONDE SE ENCUENTRA	ORDEN	PROBLEMA ESPECIFICO
Contabilidad		
Fiscal		
Finanzas		
Organización y procedimientos		
Recursos humanos		
Mercado/tecnia		
Administración de la producción		

Observaciones

14. ¿ Qué cambios y/o sugerencias haría a PAMYPE a fin de brindarle un mejor servicio ? _____

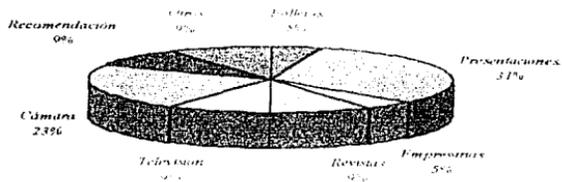
Nombre _____ Puesto _____ Edad _____

_____ Escolaridad _____

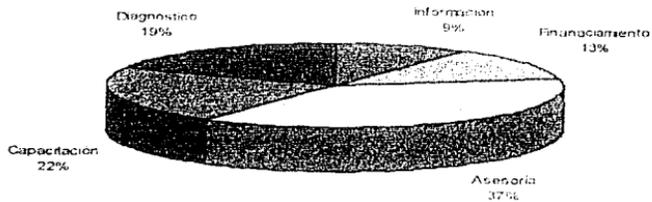
Nombre Emp. _____ Giro _____

Fecha de aplicación / / 96 Entrevistador _____

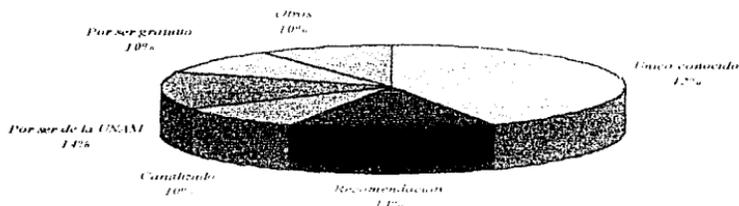
MEDIO DE DIFUSION



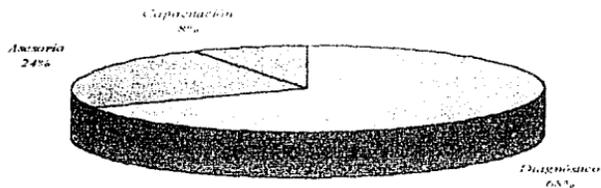
MOTIVO PARA ACUDIR A PAMYPE



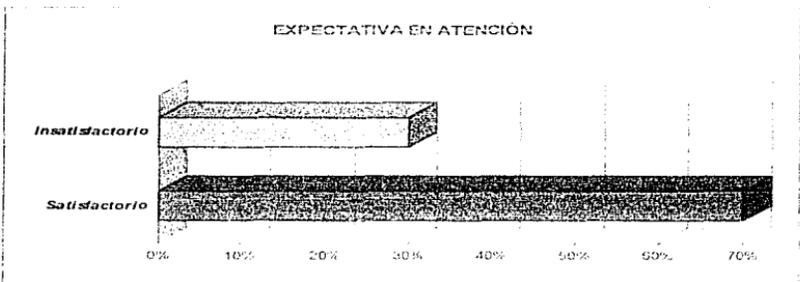
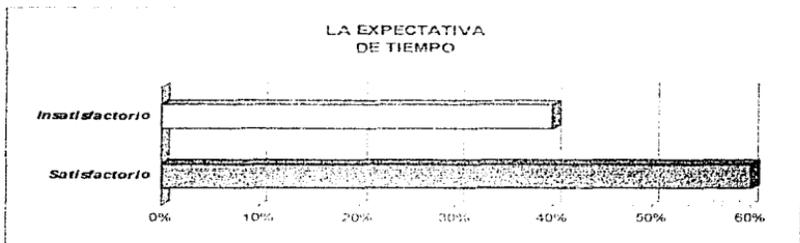
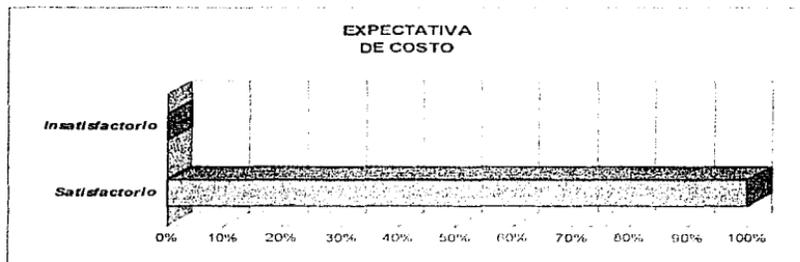
RAZONES QUE PROVOCAN LA PREFERENCIA POR PAMYPE



SERVICIO PROPORCIONADO

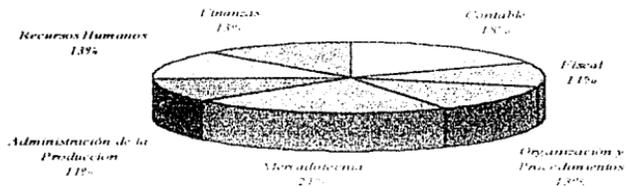


ANEXOS
CAPITULO V
DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

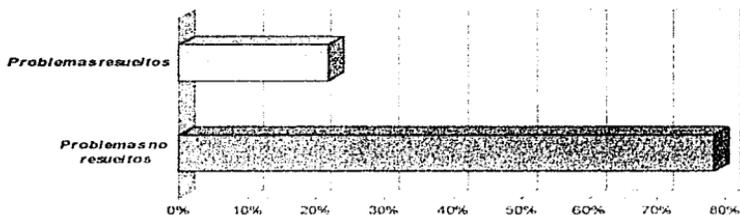


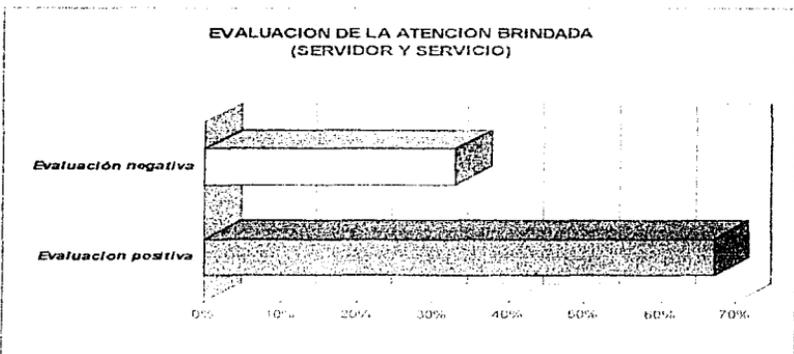
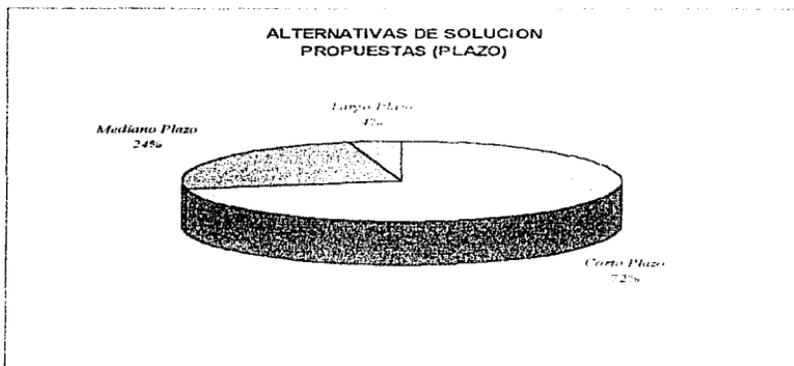
ANEXOS
CAPITULO V
DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

PROBLEMÁTICA AL MOMENTO DE INGRESO
POR AREAS



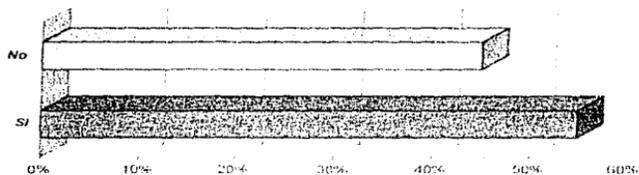
RESOLUCION DE PROBLEMAS EN LAS EMPRESAS



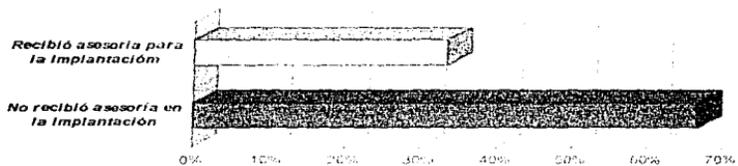


ANEXOS
CAPITULO V
DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

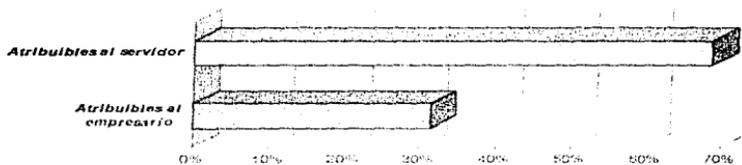
NUMERO DE EMPRESAS QUE MEJORARON GRACIAS A PAMYPE



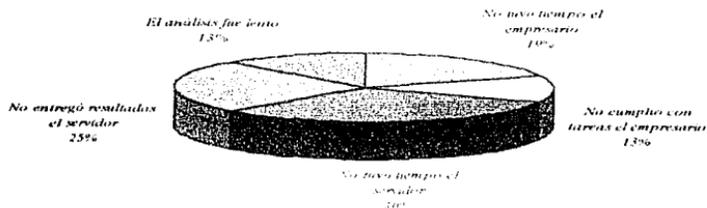
**EMPRESAS QUE RECIBIERON ASESORIA EN LA
IMPLANTACION DE ALTERNATIVAS**



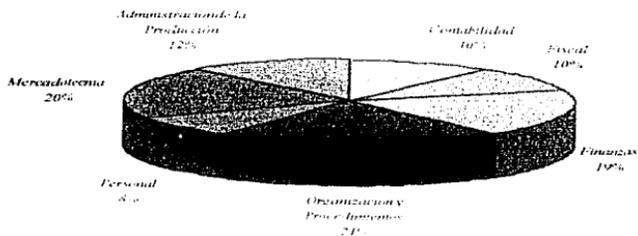
CAUSAS POR LAS QUE NO SE CONCLUYO EL SERVICIO



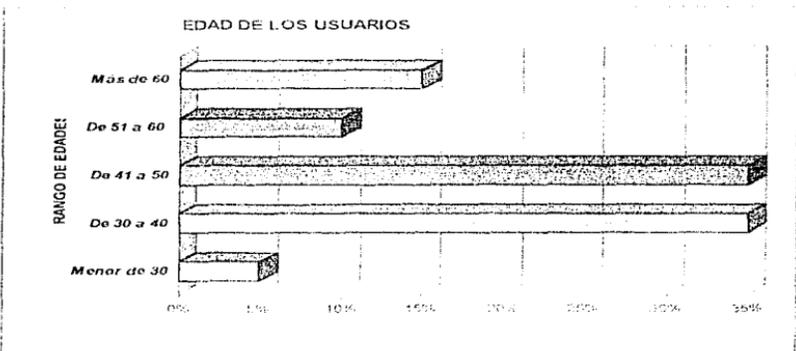
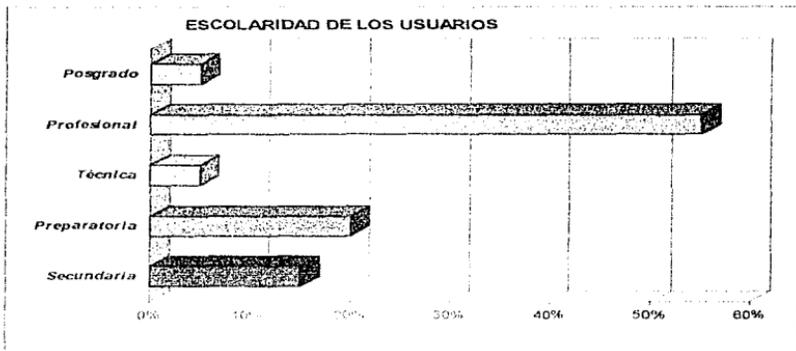
CAUSAS POR LAS QUE NO SE CONCLUYO EL ANALISIS



AREAS DONDE SE PRESENTAN LAS PROBLEMATICAS DE LAS EMPRESAS



ANEXOS
CAPITULO V
DETECCION DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS



FORMATO: HOJA DE IDENTIFICACION DE USUARIO

PROCEDIMIENTO: DEFINICION DE TIPO DE USUARIO Y NECESIDAD B.A.

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL

HOJA DE IDENTIFICACION DE USUARIO

CODIGO DE USUARIO _____

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

REPRESENTANTE _____ CARGO: _____

ACTIVIDAD PRINCIPAL (GIRO) _____

DOMICILIO _____

TELEFONO _____ FAX _____

FECHA DE CONSTITUCION ____/____/____ VENTAS: _____ NO. EMPLEADOS _____

SERVICIO QUE SOLICITA _____

RAZON _____

- | SERVICIO PROPORCIONADO | RESPONSABLE | LUGAR |
|--|-------------|-------|
| <input type="radio"/> CANALIZACION | _____ | _____ |
| <input type="radio"/> DERIVACION | _____ | _____ |
| <input type="radio"/> DIAGNOSTICO PRELIMINAR | _____ | _____ |

MODULO DE RECEPCION _____ PERSONAL _____

MEDIO POR EL CUAL SE ENTERO DEL SERVICIO _____

OBSERVACIONES _____

FECHA: ____/____/____

ANEXOS
CAPITULO V1
DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN

FORMATO: FORMA DE DIAGNOSTICO PRELIMINAR

PROCEDIMIENTO: DIAGNOSTICO PRELIMINAR.

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL

FORMA DE DIAGNOSTICO PRELIMINAR

EMPRESA: _____ **CODIGO DE USUARIO** _____

POSIBLES PROBLEMAS	CAUSAS	EFECTOS	EXPECTATIVA	NECESIDAD REAL

SERVICIOS REQUERIDOS:

CANALIZACION

DERIVACION

PRIORIDAD DE ATENCION: _____

OBSERVACIONES: _____

RESPONSABLE _____

LOG. IR _____

MÓDULO _____

COORDINADOR _____

FIRMA _____

FECHA _____

HUJA _____

FORMATO: FORMA DE DERIVACION

PROCEDIMIENTO: DERIVACION A ORGANISMOS EXTERNOS

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL

FORMA DE DERIVACION

FECHA: __/__/__

EMPRESA: _____

SERVICIO REQUERIDO _____

ORGANISMO _____

ACEPTA LA SOLICITUD: _____

PUESTO: _____ AREA _____

TELEFONO: _____ DIRECCION _____

SOLICITA EL SERVICIO _____

PUESTO: _____ AREA: _____

ANEXOS
CAPITULO VI
DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN

FORMATO: FORMA DE REQUERIMIENTO DE SERVICIO
PROCEDIMIENTO: CANALIZACIÓN A SERVICIOS PAMYPE

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL

FORMA DE REQUERIMIENTO DE SERVICIO

FECHA: / /

EMPRESA: _____ CODIGO DE USUARIO: _____

SERVICIO REQUERIDO: _____

SOLICITA SERVICIO

MÓDULO: PCA CANACINTRA LIVERPOOL COORDINADOR: _____

ACEPTA REQUERIMIENTO

MÓDULO O AREA: _____ RESPONSABLE _____

ANEXOS
CAPITULO VI
DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN

FORMATO: CUADRO DE DIAGNOSTICO INTEGRAL 'B'

PROCEDIMIENTO: RECOMPILACION Y ANALISIS DE INFORMACION DIAGNOSTICO INTEGRAL

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL

CUADRO DE DIAGNOSTICO INTEGRAL 'B'

EMPRESA:	AREA:	CODIGO:
----------	-------	---------

PROBLEMAS Y DEBILIDADES	CAUSAS	IMPACTO (AREAS)	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	METODO DE ANALISIS	ESTUDIO COSTO/BENEFICIO

ELABORO:	AUTORIZO	FECHA	HOJA
----------	----------	-------	------

ANEXOS
CAPITULO VI
DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN

FORMATO: CUADRO DE DIAGNOSTICO INTEGRAL 'A'

PROCEDIMIENTO: RECOPIACION Y ANALISIS DE INFORMACION DIAGNOSTICO INTEGRAL

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL

CUADRO DE DIAGNOSTICO INTEGRAL 'A'

EMPRESA:		AREA:	CODIGO:
FORTALEZAS Y POTENCIALIDADES	ORIGEN	IMPACTO (AREAS)	SUGERENCIAS DE DESARROLLO
ELABORO:	AUTORIZO	FECHA	HOJA

FORMATO: CONTENIDO DEL INFORME FINAL DEL DIAGNOSTICO INTEGRAL
PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE INFORME FINAL D.J.

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL

CONTENIDO DEL INFORME FINAL

- Resumen de la información recopilada
De historia general de la empresa
de las áreas analizadas
- Análisis de diagnóstico integral
Fortalezas,
debilidades,
peligros
potencialidades
causas ,
efectos,
alternativas,
metodo de análisis y
análisis costo beneficio
- Plan de implantación
Sugerencias y alternativas de forma general
corto plazo
mediano plazo
largo plazo
- Resumen ejecutivo
- Carta de Entrega de Informe Final de Diagnóstico Integral

**ANEXOS
CAPITULO VI
DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN**

FORMATO CARTA DE ENTREGA DE INFORME FINAL DE D.I.

PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE INFORME FINAL D.I.

AREA DE ATENCIÓN EMPRESARIAL

**CARTA DE ENTREGA DE INFORME FINAL DE
DIAGNOSTICO INTEGRAL**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ADMINISTRACION
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

P R E S E N T E

Por medio de la presente se hace entrega del INFORME FINAL DEL DIAGNOSTICO INTEGRAL AL practicado en las áreas de _____ así como los resultados obtenidos, las alternativas y acciones propuestas del mismo, practicadas en la empresa _____

cuyo representante y usuario del mismo es ante PAMYPE _____ y fue atendido en el módulo _____

por medio del servidor _____ durante el período de _____ a _____

El informe contiene la siguiente información:

- Resumen de la información recopilada
- Análisis de diagnóstico integral (fortalezas, debilidades, peligros y potencialidades)
- Sugerencias y alternativas
- Plan de implantación
- Resumen ejecutivo

El presente informe tiene la finalidad de dar a conocer los resultados del diagnóstico en las áreas atendidas, presentando la situación general de la empresa, así como alternativas de mejoramiento y las acciones que ayuden al fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

ATENCIÓN

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"
México D. F. a _____ de _____ de 199__.

Jefe de Atención Empresarial

Representante ante PAMYPE de la empresa

Coordinador de Módulo

Servidor

c.e.p.
expediente

ANEXOS
CAPITULO VI
DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN

FORMATO: INFORME DE EMPRESAS ATENDIDAS
PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y ENVIO DE INFORMES

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL

INFORME DE ATENCION DE EMPRESAS ATENDIDAS

MODULO: _____	FECHA DE ELABORACION: _____
COORDINADOR: _____	PERIODO REPORTADO: _____

EMPRESAS DE NUEVO INGRESO

NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____	NUMERO DE USUARIO: _____
GIRO: _____ TAMAÑO: <i>PTS</i> _____ <i>MICRO</i> _____	<i>PERSONAL</i> _____ <i>PEQUEÑA</i> _____
REPRESENTANTE: _____ DOMICILIO: _____	TELÉFONO: _____
SERVICIO SOLICITADO: _____ SERVICIO PROPORCIONADO: _____	
OBSERVACIONES: _____	

NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____	NUMERO DE USUARIO: _____
GIRO: _____ TAMAÑO: <i>PTS</i> _____ <i>MICRO</i> _____	<i>PERSONAL</i> _____ <i>PEQUEÑA</i> _____
REPRESENTANTE: _____ DOMICILIO: _____	TELÉFONO: _____
SERVICIO SOLICITADO: _____ SERVICIO PROPORCIONADO: _____	
OBSERVACIONES: _____	

**ANEXOS
CAPITULO V1
DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN**

**FORMATO: INFORME DE EMPRESAS ATENDIDAS
PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y ENVIO DE INFORMES**

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL

EMPRESAS EN ATENCION

NUMERO DE USUARIO _____

NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____

INICIO DEL SERVICIO: ____ / ____ / ____ **TIEMPO ACUMULADO:** ____ **SERVIDOR:** _____

AVANCES EN EL SERVICIO PROPORCIONADO _____

SITUACION ACTUAL: _____

OBSERVACIONES: _____

NUMERO DE USUARIO _____

NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____

INICIO DEL SERVICIO: ____ / ____ / ____ **TIEMPO ACUMULADO:** ____ **SERVIDOR:** _____

AVANCES EN EL SERVICIO PROPORCIONADO _____

SITUACION ACTUAL: _____

OBSERVACIONES: _____

ANEXOS
CAPITULO VI
DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN

FORMATO: INFORME DE EMPRESAS ATENDIDAS
PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y ENVIO DE INFORMES

AREA DE ATENCIÓN EMPRESARIAL

SEGUIMIENTO A EMPRESAS

NUMERO DE USUARIO: _____	
NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____	
PIN DEL SERVICIO: ____ / ____ / ____	TIEMPO ACUMULADO: ____ PERSONAL: _____
MEDIO DE SEGUIMIENTO: _____	FECHA DEL SEGUIMIENTO: ____ / ____ / ____
SITUACION ACTUAL: _____	
ACCIONES DERIVADAS: _____	
OBSERVACIONES: _____	

NUMERO DE USUARIO: _____	
NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____	
PIN DEL SERVICIO: ____ / ____ / ____	TIEMPO ACUMULADO: ____ PERSONAL: _____
MEDIO DE SEGUIMIENTO: _____	FECHA DEL SEGUIMIENTO: ____ / ____ / ____
SITUACION ACTUAL: _____	
ACCIONES DERIVADAS: _____	
OBSERVACIONES: _____	

SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES: _____

**ANEXOS
CAPITULO VI
DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN**

FORMATO: INFORME DE DESEMPEÑO DE SERVIDORES

PROCEDIMIENTO: ELABORACION Y ENVIO DE INFORMES

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL

INFORME DE DESEMPEÑO DE SERVIDORES

MODULO:	FECHA DE ELABORACION:
COORDINADOR:	PERIODO REPORTADO:

NOMBRE DEL SERVIDOR	HORAS TRABAJO	ACTIVIDADES REALIZADAS	OBSERVACIONES

SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES:

RECIBIO:	FIRMA	FECHA:
-----------------	--------------	---------------

FORMATO: REQUERIMIENTOS FORMA "A"

PROCEDIMIENTO: REQUERIMIENTO MAT Y EQUIP. DE C.M. A J.A.E.

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL

FORMA DE REQUERIMIENTO "A"
MATERIALES Y EQUIPO

MODULO:		FECHA DE ELABORACION:	
ELABORADO:		FIRMA:	
DESCRIPCION	CANTIDAD	FECHA MAXIMA DE ENTREGA	
RECIBO REQUERIMIENTO:		FIRMA:	FECHA DE RECEPCION:
RECIBO MATERIALES Y EQUIPO:		FIRMA:	FECHA DE RECEPCION:
OBSERVACIONES:			

ANEXOS
CAPITULO VI
DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN

FORMATO: REQUERIMIENTOS FORMA "B"

PROCEDIMIENTO: REQUERIMIENTO MAT Y EQUIP. DE C.M. A J.A.E.

AREA DE ATENCION EMPRESARIAL

FORMA DE REQUERIMIENTO "B"
MATERIALES Y EQUIPO

AREA:		FECHA DE ELABORACION:
ELABORADO:		FIRMA:
DESCRIPCION	CANTIDAD	FECHA MAXIMA DE ENTREGA
RECIBO REQUERIMIENTO:	FIRMA:	FECHA DE RECEPCION:

RECIBO MATERIALES Y EQUIPO:	FIRMA:	FECHA DE RECEPCION:
OBSERVACIONES:		

FORMATO: PLAN DE PUBLICIDAD

PROCEDIMIENTO: PUBLICIDAD DE LOS SERVICIOS PAMYPE

AREA DE DIVULGACION

Los aspectos relevantes que deberá contener el *PLAN DE PUBLICIDAD* son los siguientes:

1. Planteamiento de la problemática .
2. Determinación de los objetivos (generales y específicos).
3. Alcance del Plan de Publicidad.
4. Acciones a desarrollar.
5. Recursos necesarios para el desarrollo del Plan.
6. Resultados esperados.

AREA DE PROYECTOS ESPECIALES

El PROYECTO DE INVESTIGACION DE MERCADOS
deberá cubrir los siguientes aspectos:

- 1. Título del Proyecto.**
- 2. Antecedentes:** contendrá el planteamiento de la problemática.
- 3. Objetivos:** explicación de los objetivos que se pretenden alcanzar al llevar a cabo la investigación.
- 4. Alcance de la investigación.**
- 5. Metodología** que se pretende utilizar para realizar la investigación.
- 6. Recursos:** recursos materiales, técnicos y humanos que se requieren para la investigación.
- 7. Presupuesto:** contendrá un presentación, en términos monetarios, de los recursos necesarios para la investigación.
- 8. Programa de actividades:** presentará una programación de las actividades a efectuarse durante la investigación, incluyendo también el tiempo de entrega de la misma al Jefe de Divulgación.

FORMATO: INFORME DE INVESTIGACION DE MERCADOS

PROCEDIMIENTO: INVESTIGACION DE MERCADOS

ENERO 1997

AREA DE PROYECTOS ESPECIALES

El INFORME DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS deberá contener los siguientes aspectos

1. Título del Proyecto.
2. Índice
3. Introducción
4. Planteamiento de la problemática.
5. Objetivos de la investigación.
6. Metodología empleada en la investigación incluyendo aspectos tales como el diseño de la investigación, método de recolección de datos, muestreo, trabajo de campo y análisis de la información e interpretación.
7. Resultados obtenidos y análisis.
8. Limitaciones de la investigación.
9. Conclusiones y recomendaciones.
10. Apéndice

ANEXOS
CAPITULO VI
DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN

FORMATO: TEMARIO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN PROCEDIMIENTO: PLANEACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN					
AREA DE FORMACION DE APOYOS					
TEMARIO DE CURSO DE CAPACITACION					
CURSO: _____			DURACION: _____		
ASIGNATURA: _____			INSTRUCTOR: _____		
OBJETIVO GENERAL _____ _____					
HORAS	TEMATICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODO ENSEÑANZA	APOYO ODACTICO	REFERENCIA BIBLIOGRAFICA
METODO DE EVALUACION _____					

FALTA PAGINA

No. 387 a la 388

BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS, GALICIA Fernando, Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1991.
2. CANACINTRA. Tarifas de Afiliación a Canacindra 1997. México, 1997.
3. CANACINTRA. Folleto: Nuestra Vocación: servir con calidad. México 1997.
4. CETRO Folleto: Una nueva generación en la Atención Empresarial. México 1997.
5. CRECE. Folleto: "Crece tu negocio". México, 1997.
6. CIMO Folleto: Programa Cimo "Apoyo para el Mejoramiento de la Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas". México 1996
7. EXCELSIOR, Ediciones Especiales. Convención Nacional de Industriales 1996, Canacindra. México, Noviembre 1996.
8. DUHALT, KRAUSS, Miguel. Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas. Fondo Editorial FCA-UNAM. México 1990.
9. FERNÁNDEZ ARENAS. Administración de Empresas, México 1989, Editorial Nutesa, reimpresión.
10. FISHER, NAVARRO. Investigación de Mercados. Mc Graw Hill. México 1992.
11. GOBIERNO FEDERAL. Diario Oficial de la Federación, 3 de Diciembre de 1993.
12. GUTIÉRREZ SAENZ RAUL Y SÁNCHEZ GONZALEZ José. Metodología del Trabajo Intelectual, Editorial Esfinge, México 1978.
13. GUZMÁN VALDIVIA. Administración de Empresas. Editorial Limusa. México 1990.
14. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA GEOGRAFIA E INFORMÁTICA (INEGI). Censo a la Industria. México 1993.
15. KOTLER PHILIP. Marketing. Prentice Hall, Mexico 1990.
16. KOONTZ, HAROL Y HEINZ, WEHRICH. Administración, Una perspectiva Global. Editorial Mc Graw Hill. México 1994.
17. MÜNCH Galindo Lourdes y José GARCÍA Martínez. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, México 1991.
18. IPN. Folleto del Centro de Formación Empresarial. México 1996.
19. ITAM, Asociación de Empresarios. Revista "Enlace Empresarial". Año 1 Número 5, México, Agosto 1996.
20. ITAM, Folleto: Asociación de Empresarios. México 1996.
21. ITESMI, Asociación de Empresarios. Folleto. Incubadora Virtual de Empresas, "Un apoyo real para tu proyecto". México 1996.
22. MÉNDEZ Morales, José Silvestre y otros. Dinámica Social de las Organizaciones. Editorial Interamericana. México 1986.
23. MÉNDEZ Morales, José Silvestre y otros. Economía y la empresa. Editorial Mc Graw Hill, México 1993.
24. MÉNDEZ Morales José Silvestre. Problemas Económicos de México. Editorial Mc Graw Hill. México 1994, 3ª Edición.
25. MÜNCH, Galindo y GARCÍA, Martínez. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. México 1991.

26. NAFIN Folleto: Apojos a la Micro Pequeña y Mediana Empresa, México 1996.
27. NAFIN Folleto suelto: Programa Extraordinario de Capital de Riesgo, México 1996.
28. NAFIN Folleto: Programa de Desarrollo Empresarial, México 1997.
29. NAFIN Folleto del Programa de Garantías, México 1996.
30. NAFIN Folleto suelto: Programa Institucional para el Desarrollo de Provedores, México 1996.
31. NAFIN Folleto suelto: Programa Unico de Financiamiento a la Modernización Industrial, México 1996.
32. NAFIN Temario: Nacional Financiera: Programa de Desarrollo Empresarial, México 1997.
33. PAMYPE: FCA: UNAM. Documento. Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (Fundamentos del PAMYPE FCA UNAM), México 1993.
34. PAMYPE: FCA: UNAM. Folleto: Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, México 1994.
35. PAMYPE: FCA: UNAM. Manual de Organización del PAMYPE (Antecedentes, objetivos) México 1996.
36. PAMYPE: FCA, UNAM. Ponencia: Congreso Vinculación Escuelas Superiores de Educación y la Micro y Pequeña Industria, Enero de 1997.
37. QUIROGA, Leos, Gustavo. Organización y Métodos en la Administración Pública, Editorial Trillas, México 1992.
38. SECOFI, Dirección de la Microindustria, Clasificación Empresarial, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial México 1996.
39. SECOFI Folleto Ventanilla Única de Gestión para la Industria Pequeña y Mediana, México 1994 y también