

3/
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**DIAGNOSTICO Y REESTRUCTURACION DEL
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA
EMPRESA FCA-UNAM**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN:
NORMA ANGELICA GARCIA HERNANDEZ
SILVESTRE ISAAC CORONA LAGUNAS**

ASESOR DEL SEMINARIO: L.A. y M.A. ADRIAN MENDEZ SALVATORIO



MEXICO, D. F.

13/07/99

1999

**TESIS CON
ALLA DE ORIGEN**



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.

AGRADECIMIENTOS

NORMA ANGÉLICA.

A Dios:

Por darme la vida, su amor y la oportunidad de formar una carrera profesional.

A mi familia:

Por su amor y respeto, por la educación que me inculcaron, y mi reconocimiento por sus esfuerzos y sacrificios para que lograré una carrera profesional.

A mis Profesores:

Por sus sabias enseñanzas y buenos consejo a lo largo de toda mi vida como estudiante.

Y especialmente al L.A. y Mtro. Adrián Méndez Salvatorio por su apoyo como asesor en la presente tesis.

A Isaac:

Por su cariño y apoyo incondicional, además de mi más sincero reconocimiento y agradecimiento por compartir la elaboración de esta tesis.

A mis amigos:

Por su apoyo, comprensión y cariño especialmente a Los Fénix, Verónica, Gabriela y Cesar.

SILVESTRE ISAAC.

A DIOS nuestro Padre Eterno:

Por su infinita bondad y por darme la oportunidad de participar en la continuidad de su obra creadora a través de mi vida.

A mis Padres: Jesús Corona y Guillermina Lagunas.

Por su eterno amor, la educación que me brindaron y los valores que me inculcaron. Todo logro en mi vida es en agradecimiento a ustedes.

A mis Hermanos: Jesús, Olivia y Paty (Zeltzin y Sulahi)

Por su cariño, comprensión, paciencia y por darme toda la felicidad que pueda existir en un hogar.

A mi Profesor:

L.A. y M.A. Adrián Méndez Salvatorio, por sus enseñanzas, apoyo y ejemplo profesional que brinda a la universidad en su cátedra.

A la Dra. Araceli Jurado, Violeta Vivar, Rafael González, Verónica Coronado y ex miembros del PAMYPE:

Por darme la primera oportunidad laboral de mi carrera profesional en tan loable programa.

A Norma García Hernández:

Por su cariño sincero y apoyo incondicional en mi vida universitaria.

A mis Amigos de Viajes Fénix:

Norma G., Fernando, Norma P., Iris, José A., J. Alberto, Jorge, Gustavo, Aurora y Maribel, por su amistad sincera; y a Doroteo, Omar Nieto, Gaby Cocolletzi y Estela Pérez, amigos para siempre.

ÍNDICE GENERAL.

JUSTIFICACIÓN.....	1
1. DIAGNOSTICO Y REESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA FCA UNAM.....	2
1.1 INTRODUCCIÓN.....	2
1.2 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	4
1.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.6 HIPÓTESIS.....	5
1.7 INSTRUMENTOS Y MEDIOS DE INVESTIGACIÓN.....	6
2. ANTECEDENTES DE LAS MYPES EN MÉXICO.....	7
2.1 DEFINICIÓN DE LAS MYPES.....	7
2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS MYPES.....	8
2.3 IMPORTANCIA DE LAS MYPES EN MÉXICO.....	9
2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MYPES.....	9
2.5 PROBLEMÁTICA DE LAS MYPES.....	10
3. PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, UNAM.....	11
3.1 ANTECEDENTES GENERALES.....	11
3.2 MISIÓN Y OBJETIVOS.....	12
3.3 POLÍTICAS DEL PROGRAMA.....	13
3.4 SERVICIOS QUE OFRECE.....	14
3.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	15
4. DIAGNOSTICO DEL PAMYPE UNAM.....	17
4.1 METODOLOGÍA Y DIAGNOSTICO AL PAMYPE.....	17
4.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
4.3 OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO AL PAMYPE.....	18
4.4 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR.....	19
4.5 INVESTIGACIÓN FORMAL.....	23
4.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	36
5 REESTRUCTURACIÓN Y PROPUESTA DEL NUEVO CENTRO DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.....	47
5.1 PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.....	48
5.2 LOS SERVICIOS DEL CENTRO.....	59
5.3 MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	62
5.4 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....	88
5.5 MANUAL DE DIAGNOSTICO INTEGRAL.....	164
5.6 MANUAL DE IMAGEN CORPORATIVA.....	245
5.7 MANUAL DE DIFUSIÓN.....	258
5.8 MANUAL DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.....	265
6. CONCLUSIONES.....	274
BIBLIOGRAFÍA.....	277

JUSTIFICACIÓN.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Universidad Nacional Autónoma de México, es una casa generadora de seres humanos capaces de crear, desarrollar y transformar su entorno de forma positiva en el ámbito contable, administrativo e informático, que trasciende al campo económico de nuestro país.

Estos futuros Agentes de Cambio, son la respuesta de ayuda social que la UNAM ofrece al pueblo mexicano quienes son los que han contribuido al sostenimiento de la preparación de los estudiantes universitarios mediante el pago de sus impuestos.

Bajo este contexto surge el *Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa* quien cumple con este propósito social de apoyo contable, administrativo e informático por medio de profesores y estudiantes universitarios dirigido a las empresas que más ayuda requieren en la actualidad, es por ello que la reestructuración para un óptimo y adecuado funcionamiento del Programa antes mencionado, es lo que fundamenta y da origen al presente seminario de investigación administrativa ya que representa la contribución en la solución de los problemas mas relevantes del sector empresarial.

Por otra parte consideramos de trascendental importancia la vinculación universidad-empresa, en especial la posibilidad de aplicar los conocimientos teóricos que se adquieren en las aulas de clase a prácticas y casos reales, mismos que pueden experimentarse en el proceso de atención y asesoría especializada que el Programa universitario brinda a las empresas que requieren de ayuda profesional.

Por lo anterior a continuación se presenta el Seminario de Investigación Administrativa Diagnóstico y Reestructuración del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa FCA - UNAM.

CAPITULO 1.
DIAGNOSTICO Y REESTRUCTURACIÓN DEL
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA
EMPRESA FCA-UNAM.

1. DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA F C A - U N A M .

1.1 INTRODUCCIÓN.

La Universidad Nacional Autónoma de México por medio de la Facultad de Contaduría y Administración, inició la tarea de investigar las necesidades que las micro y pequeñas empresas demandan en atención y asesoría especializada en el ámbito organizacional, administrativo, contable, fiscal y financiero, creando en 1992 el *Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa*; mismo que en la actualidad se encuentra en etapa de reestructuración por lo que requiere de una nueva propuesta de operación y funcionamiento basada en los principios fundamentales que le dieron origen.

Este Programa busca otorgar apoyo en asesoría contable y administrativa por medio de la aplicación de un Diagnóstico Integral, mismo que identifica la problemática de las empresas y ofrece alternativas de solución, acorde a las características de la empresa atendida, las cuales, de ser implementadas logran establecer las condiciones propicias para un adecuado funcionamiento y operación.

Actualmente la atención que las empresas requieren, es otorgada por organismos especialistas en las áreas antes mencionadas tales como: despachos de asesoría y consultoría, organismos gubernamentales, cámaras, asociaciones, universidades etc.; por consiguiente, la UNAM, como institución educativa generadora de conocimiento y egresados altamente capacitados, debe ofrecer un servicio de calidad encaminado a dicho fin.

Asimismo, la Máxima Casa de Estudios pretende desarrollar una vinculación más estrecha entre *universidad-empresa*, con el fin de que sus estudiantes reafirmen los conocimientos adquiridos en las aulas de clase con la práctica en empresas reales, el programa propuesto cumple cabalmente con este propósito.

Por lo anterior, el presente documento de seminario de investigación, tiene como propósito desarrollar un diagnóstico y propuesta de reestructuración del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa UNAM, debido a la importancia que las micro y pequeñas empresas representan.

Es importante señalar que las empresas micro, pequeña y medianas son de trascendental importancia en México debido a su papel en la reproducción, crecimiento o permanencia de la capacidad productiva para satisfacer necesidades sociales y demandas industriales, y por otra parte, "en su papel central como generadora de las tres cuartas partes de los empleos de comercio, servicios y manufacturas".

La problemática de las MYPES son de carácter administrativo, económico, social y político, por lo cual se requiere de orientar programas y acciones para el fomento y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. Una de las lamentables realidades de las MYPES es que no son atendidas adecuadamente por parte del sector privado y público para fomentar su verdadero desarrollo y se enfrentan a terribles problemas económicos de un medio ambiente hostil, en donde solo tratan de producir y vender para subsistir, y lo lamentable es que los profesionistas no los consideran con la importancia que deberían representar.

El significado de estas empresas para la economía nacional es de una magnitud impresionante. De acuerdo al artículo "Las P y MES en la Estructura Productiva de México" publicado por Tecno-Industria, las Micro Pequeñas y Medianas representan el 98.2% de los establecimientos manufactureros del país, y de estos el 88% son Microempresas.¹

La ironía de estas cifras es que los ingresos se presentan en forma inversa ya que el 1.8% restante genera el 67.2%, mientras que las Micro, Pequeñas y Medianas (el 98.2%) aportan 32.8% y las microempresas solo el 9.5% de estos ingresos.

Estos datos muestran la problemática actual que padecen las MYPES en México, misma que se ha tratado de solucionar mediante programas en su mayoría gubernamentales e institucionales promovidos por cámaras empresariales que en determinados sectores ha logrado ciertos avances. Uno de ellos es la UNAM, objeto de el presente estudio de investigación

Por tal motivo, el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa UNAM, debe operar de forma sistemática en apoyo a los empresarios y al mismo tiempo contribuir a la solución de problemas sociales y empresariales de nuestro país, generando al mismo tiempo recursos a la UNAM, mediante la participación de académicos y estudiantes universitarios.

Por otra parte, la investigación tiene como objetivo especial coadyuvar a la implementación de ciertos tópicos del PLAN DE DESARROLLO DE LA UNAM 1997-2000, propuesto por el Rector de la Universidad Dr. Francisco Barnés de Castro, que en su Capítulo 5 sobre: "La Participación en la Solución de los Problemas Nacionales, señala que la Universidad debe contribuir a la solución de los problemas relevantes de la sociedad fortaleciendo las estrategias de vinculación con los sectores privado, gubernamental y social; fortaleciendo los vínculos con centros de investigación y desarrollo tecnológico nacionales y del extranjero; estableciendo alianzas estratégicas en áreas prioritarias y promoviendo la difusión de resultados de investigaciones mediante servicios especializados y asesorías."²

Asimismo en el Capítulo 11, aborda el tema de la "Diversificación del Financiamiento, donde menciona el fortalecimiento del presupuesto y diversificación de las fuentes de financiamiento sobre un principio de equidad y corresponsabilidad entre los beneficiarios de las acciones de la Universidad; en el inciso "u", destaca el impulso de la generación de ingresos propios y extraordinarios, y al mismo tiempo la obtención de mayor financiamiento a los Programas claves para los cambios de la Institución."³

La investigación constará de el establecimiento de objetivos e hipótesis, un análisis de la situación actual de las Micro y Pequeñas empresas en México (denominadas MYPES) y del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PAMYPE), a fin de conocer sus avances en el campo, posteriormente se desarrollará un diagnóstico del Programa bajo una metodología de investigación propuesta de tipo documental y de campo dirigida a empresarios y personal de la UNAM. Finalmente se presentará la propuesta de reestructuración del nuevo "Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa UNAM" y las conclusiones al estudio.

¹ Las Pequeñas y Medianas Empresas en la Estructura Productiva de México. Tecno-Industria. México 1998.

² PLAN DE DESARROLLO DE LA UNAM 1997-2000. Dr. Francisco Barnés de Castro. UNAM 1997

³ Idem 2

Es por ello que en los precedente se sentarán las bases y metodología de investigación para el diagnóstico y propuesta del centro de atención empresarial de la FCA UNAM, que contará con las características necesarias para ayudar efectivamente a las empresas y cubran las expectativas que los empresarios mexicanos requieren para fomentar la industria mexicana y lograr un crecimiento real.

1.2 ALCANCES Y LIMITACIONES

La problemática de las MYPES en de carácter nacional, sin embargo el estudio e investigación se encuentra delimitada al D. F., lo anterior obedece a razones relacionadas con la amplitud que la investigación representa al pretender abarcar al país entero La información recabada del resto de la República se llevó a cabo mediante investigación documental e internet, procurando consultar fuentes fidedignas y actualizadas que permitirán establecer un panorama nacional general para enfocarnos a la zona centro.

Dentro del amplio campo de asesoría, consultoría y capacitación que existe, el alcance se determinó específicamente al *Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa*, así como a otros Organismos similares, cuyas prácticas sean afines al mismo y que se encuentran ubicados en al área geográfica antes mencionada, lo anterior se debe a la facilidad de consulta que el Programa y Organismos ofrecieron a la presente investigación.

Por otra parte se estableció que la investigación de campo se llevara a cabo dentro de la zona de influencia del mismo Programa, debido a las relaciones y accesibilidad a las zonas, talleres y fábricas de trabajo de las MYPES por parte de los investigadores que realizaron la tarea.

1.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación que a continuación se presenta, pretende establecer el panorama general del sistema de investigación que se llevó a cabo durante el periodo de elaboración del presente seminario de investigación.

Cabe señalar que en el presente Capítulo se definirá la teoría de la investigación que corresponde a los primeros puntos de la metodología, y en lo referente al desarrollo de la investigación se presentará a partir del Capítulo 3 y subsecuentes.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

1. Planteamiento del problema.
2. Fijación de Objetivos.
3. Establecimiento de la Hipótesis.
4. Determinación de métodos e instrumentos de investigación.
5. Investigación preliminar.
6. Investigación documental.
7. Diseño de muestra.
8. Trabajo de campo.
9. Tabulación y Análisis de Información.
10. Interpretación de la Información.
11. Presentación de los resultados
12. Conclusiones.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La Universidad Nacional Autónoma de México, por medio de la Facultad de Contaduría y Administración tiene a su cargo el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa cuya operación ha sido modificada por motivos de reestructuración, actualmente se pretende rediseñar un Programa que cumpla con los requerimientos y expectativas de los empresarios, así como con el cumplimiento de los objetivos particulares de la Universidad, debido a que el anterior Programa presentaba ciertas deficiencias y limitaciones en la solución real de los problemas empresariales, recursos utilizados y servicios proporcionados.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

GENERAL.

Proponer una nueva estructura orgánica al Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, a fin de que ofrezca servicios profesionales que satisfagan las necesidades reales de las MYPES, basados en sistemas, métodos y procedimientos que garanticen el desarrollo de las mismas y al mismo tiempo cumpla con los objetivos particulares de la UNAM.

PARTICULARES.

- Definir los métodos y procedimientos necesarios para el adecuado funcionamiento del Programa.
- Diseñar un nuevo procedimiento de Diagnóstico Integral.
- Definir un Sistema de Medición de la Calidad en los servicios proporcionados.
- Establecer los servicios profesionales de atención empresarial y capacitación que debe presentar el Programa.
- Crear nuevos servicios que complementen y mejoren la atención empresarial.
- Identificar las necesidades reales de las MYPES y las expectativas que tienen al ingresar al Programa para satisfacerlas completamente.
- Proponer una forma de captación de recursos financieros para la FCA-UNAM.
- Fomentar la vinculación Universidad-Empresa, mediante las actividades y servicios que ofrece el Programa en donde los estudiantes apliquen sus conocimientos.
- Crear un centro de consulta informativa para los micro y pequeños empresarios.

1.6 HIPÓTESIS.

1. Las micro y pequeñas empresas requieren de un centro de atención y apoyo empresarial otorgado por la UNAM, ya que representa a la institución generadora de conocimiento y profesionistas capaces de resolver su problemática.
2. Las micro y pequeñas empresas nacionales son las mas afectadas por el entorno económico del país, por tanto requieren de ayuda inmediata para lograr sus subsistencia.
3. El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa tiene una estructura orgánica que carece de ciertas áreas funcionales necesarias y una descripción de puestos adecuada para cumplir con los objetivos actuales de la FCA UNAM.

4. El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa carece de los recursos económicos, técnicos, materiales y humanos necesarios para su adecuado funcionamiento y operación eficiente.
5. El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa tiene una serie de servicios de atención empresarial que no satisfacen totalmente las necesidades de ayuda que requieren las empresas y no cubren las expectativas que los empresarios esperan de la UNAM.
6. El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa no garantiza la sobrevivencia y consolidación de las MYPES, por no contar con un servicio de implementación de las alternativas de solución propuestas y un adecuada fase de seguimiento a las empresas.
7. El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa tiene la capacidad de vincular a los estudiantes universitarios con el sector empresarial mediante los servicios que puede ofrecer, generando experiencia en los alumnos y beneficios en los empresarios

1.7 INSTRUMENTOS Y MEDIOS DE INVESTIGACIÓN.

Para efectos de la presente investigación se establecieron instrumentos de investigación documental y de campo, para lo cual se determinó el uso de las entrevistas en la recopilación de información dirigida al personal que laboró activamente en el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.

Otro instrumento será la técnica de la encuesta bajo un formato de cuestionario dirigido a los empresarios atendidos por el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa y empresarios del mercado potencial al que está dirigido. El desarrollo y justificación de los instrumentos y medios de investigación se abordaran en el capítulo correspondiente para una mayor comprensión de los mismos.

CAPITULO 2.
ANTECEDENTES DE LAS MYPES EN MÉXICO

2. ANTECEDENTES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO.

Las empresas son el principal factor en el desarrollo económico de México, pues proporcionan fuentes de trabajo y creando bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores, obteniendo a cambio una retribución económica.

En el marco de la actividad económica del país, las empresas micro y pequeñas cumplen con su misión peculiar en lo que se refiere a especialización y flexibilidad, elaborando preferentemente productos destinados al consumo final y, además, están en condiciones de satisfacer funciones de tipo económico y social que no pueden atender del mismo modo las grandes empresas.

A lo largo de los estudios realizados por diversas instituciones se ha comprobado que las empresas son fuente productiva del sistema económico de nuestro país, dentro de éste la Micro y Pequeña Empresa representa el 98% de la fuerza de trabajo, además que contribuye como fuente de empleo para más del 70% de la población económicamente activa.

Es por ello la importancia que le dimos a las empresas micro y pequeñas del Distrito Federal para la realización de esta investigación.

2.1 DEFINICIÓN DE LAS MYPES.

Existe diversidad de criterios para dar una definición de micro y pequeñas empresas, dependiendo de los diversos organismos, así como elementos y objetivos que persiguen al tratar de definirla por el número de personas que laboran, el volumen de sus ventas, el capital contable y en algunas ocasiones el mercado que dominan.

- La empresa es la cédula 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.¹
- Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.²
- Es una entidad económica de producción o distribución de bienes o servicios, en la que se interrelacionan elementos humanos, físicos y técnicos para cumplir con un fin o actividad determinada.³

Analizando las diferentes definiciones obtenidas nosotros la definimos como: "Organismo dedicado a actividades económicas que hace uso de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para la producción óptima de bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades (del empresario y de sus usuarios) en busca del logro de objetivos bien definidos, con fines de lucro y/o sociales".

¹ Méndez Morales José Silvestre y otros Dinámica Social de las Organizaciones. México Interamericana 1986

² J A Fernández Arena Introducción a la Administración México UNAM 1973

³ Glosario de Términos Administrativos. Presidencia de la República de la Coordinación General de Estudios Administrativos México 1993

2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS MYPES.

Existen diversos criterios para la clasificación de las empresas, de las cuales describimos las siguientes:

- I. ACTIVIDAD O GIRO
- II. NAFIN

I. ACTIVIDAD O GIRO.

De acuerdo a la actividad que desarrollen las empresas se clasifican en:

a) INDUSTRIALES.

Son aquellas empresas cuya principal actividad es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas pueden ser:

1. Extractivas
2. Transformación
3. Agropecuarias

b) COMERCIALES.

Son las empresas intermediarias entre el productor y el consumidor, su función principal es la compra – venta de productos terminados, estos se pueden clasificar en:

1. Mayoristas
2. Minoristas
3. Comisionistas

c) SERVICIOS

Son aquellas empresas que se dedican a actividades diversas, cuya principal característica es la realización de un trabajo que no produce bienes tangibles pero que sí satisface una necesidad social.

II. NAFIN.

Nacional Financiera clasifica:

TAMAÑO DE LA EMPRESA	VENTAS ANUALES	NUMERO DE EMPLEADOS
MICRO	HASTA 110 SALARIOS MÍNIMOS	1 A 15 PERSONAS
PEQUEÑA	HASTA 1,115 SALARIOS MÍNIMOS	16 A 100 PERSONAS

2.3 IMPORTANCIA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.

"La importancia de la micro y pequeña empresa en México, está caracterizada por elementos clave: la generación de empleos, la contribución al producto interno bruto, la relación que guarda con las grandes empresas.

El fortalecimiento económico de la micro y pequeña empresa en México, es importante, no solamente por su impacto actual y potencial en la producción y en el empleo, sino porque también contribuye de una manera esencial al desarrollo de toda la economía mexicana. Por mucho tiempo las empresas micro y pequeñas continuarán aportando una parte muy importante de la producción industrial nacional, y seguirá siendo la mayor fuente de trabajo industrial del país".⁴

La gran ventaja de las micro y pequeñas empresas estriba, en cuanto al adiestramiento, en el hecho de dominar todo el campo de su especialización y tener la flexibilidad suficiente para realizar en ella toda clase de trabajos. El papel estratégico que tradicionalmente han desempeñado estas empresas han impulsado la producción de artículos básicos, bienes de capital y el crecimiento regional.

A pesar de las enormes ventajas y posibilidades que tiene el sector empresarial para lograr su desarrollo y contribuir con ello a solucionar los problemas económicos, aún enfrenta en mayor o menor medida, por sus propias características o por las imperfecciones del mercado de varias restricciones tales como la falta de financiamiento de garantías que sustenten su demanda de créditos, la carencia de asistencia técnica, de programas de adiestramiento, y de gestión empresarial, entre otras.

2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MICRO Y MICRO EMPRESA.

La micro y pequeña empresa representan una parte importante en el desarrollo y crecimiento del país; a continuación se presentan algunas ventajas y desventajas de estos tipos de empresas, resultado de un análisis efectuado a las mismas

VENTAJAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

- A. Sus necesidades de capital son mínimas, por lo que pueden iniciar y desarrollar un negocio.
- B. Un empresario posee totalmente el capital de la empresa, lo cual le permite una dirección y conducción centralizada de la misma
- C. Dan una mejor atención al cliente, la cual muchas veces es personalizada al mismo tiempo, no se requiere de mucho papeleo y las funciones y servicios no están burocratizados.
- D. Tienen capacidad de generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa.
- E. Producen artículos que generalmente están destinadas a surtirlos mercados locales.
- F. Mantienen una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumentan o reducen su oferta cuando se hace necesario.
- G. La planeación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha.

⁴ Las Pequeñas y Medianas Empresas en la estructura productiva de México. Tecno Industria, México 1998.

DESVENTAJAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

- A. Obtiene ganancias muy bajas por lo reducido de sus operaciones
- B. Su funcionamiento se adapta a las condiciones del mercado, faltándoles iniciativa y mayor audacia en todos los planos de sus actividades
- C. Se encuentran rezagadas en términos comparativos con las demás empresas, tanto en la esfera productiva como en la tecnología y administrativa.
- D. Su administración es empírica y generalmente la llevan a cabo el dueño de la empresa. Lo que acarrea muchas fallas e ineficiencias en el proceso productivo.
- E. Por su propio tamaño enfrentan problemas de diversa índole tanto de financiamiento como de recursos humanos e incluso de construcción de las plantas y de transporte.
- F. Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.

2.5 PROBLEMÁTICAS DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.

Las micro y pequeñas empresas como unidades económicas fundamentales en el sistemas económico mexicano deben poner especial atención en aquellos factores que puedan afectarles, es conveniente analizar al medio ambiente que las rodea y sus implicaciones en la administración general del dichos organismos.

Las micro y pequeñas empresas son las que han resentido con mayor gravedad los efectos negativos de la crisis, agravándoles viejas deficiencias y generándoles nuevos problemas como:

1. Disminución del mercado interno
2. Escasez y alto costo relativo del dinero.
3. Obsolescencia tecnológica y comercializadora.
4. Carteras vencidas.
5. Deficiente cultura empresarial.
6. Poca capacidad de negociación.
7. Falta de competitividad internacional.

Por tal razón nos dimos a la tarea de apoyar por medio de esta investigación a las micro y pequeñas empresas que necesiten de algún tipo de ayuda profesional con el fin contribuir a mejorar su desarrollo productivo, mediante la competitividad y la formación de una nueva cultura empresarial de todos y cada uno de los miembros de las empresas, logrando con ello fortalecer la economía nacional.

CAPITULO 3.
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA
EMPRESA UNAM.

3. PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA UNAM.

El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa también llamado PAMYPE, tiene una trayectoria de varios años en la UNAM, sus actividades y operaciones han sido objeto de loables reconocimientos dentro y fuera de la universidad, especialmente en ciertos sectores empresariales quienes han gozados de los beneficios que promueve el Programa.

En el presente capítulo, se mostrarán los antecedentes del PAMYPE, sus orígenes y sistema de operación para establecer un marco conceptual del Programa más representativo de la FCA en el sector de micro y pequeñas empresas, objeto de nuestra investigación.

El desarrollo consta de una descripción de antecedentes, misión, estructura orgánica, descripción genérica de los servicios que ofrece y políticas de funcionamiento bajo las cuales operan los módulos de atención empresarial.

3.1 ANTECEDENTES GENERALES.

"En 1992 se emitió una convocatoria por parte de la Dirección General de Apoyo al Personal Académico (DGAPA), en la cual se ofrecía apoyo económico a proyectos de investigación y de innovación docente, por un periodo determinado para todas las dependencias de la UNAM. Aquellos que quisieran ser beneficiados, tendrían que desarrollar su investigación en un formato específico como lo señalaba la propia DGAPA y enviarlo a para ser pasado por un proceso de evaluación.

La Doctora Araceli Jurado Arellano decidió solicitar ese apoyo y desarrolló el proyecto de investigación: "Estrategias para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa de México". Este proyecto ocupó el segundo lugar a nivel Universidad (UNAM), y el primero a nivel facultad (FCA). Aunque el apoyo económico por parte de DGAPA solo tuvo duración de un año, no fue obstáculo para que la Doctora siguiera desarrollando sus actividades.

El equipo que inicialmente integró esta investigación, además de la precursora, fue el siguiente: Dr. en Economía Raúl Conde Hernández, L.C. Alejandra García, L.C. Joel Moreno Linares, L.A. Ranfery Rodríguez, L.C. Tomás Uribe Calderón, L.C. Luis Eduardo Valenzuela, M.A. Silvia Velázquez Pardo, L.A. Violeta Vivar Velázquez, Ing. Jesús Lozada Sánchez.

En total se comenzó con las siguientes personas becadas con el apoyo de DGAPA: 8 alumnos de licenciatura, 3 de especialización, 2 de maestría, 4 profesores de licenciatura (todas ellas pertenecientes a la FCA) y 2 personas externas por honorarios, además de contar con el apoyo de 4 alumnos de servicio social de la FCA.

Al inicio se tuvo 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, a través de Diagnósticos Integrales. En esos primeros años (1992 y 1993) fue cuando se diseñaron diferentes modelos de diagnóstico y se pusieron a prueba; asimismo, se diseñaron diferentes cursos de capacitación para que los alumnos aprendieran a diagnosticar y a proponer alternativas de solución a las empresas, mismos que también se pusieron a prueba. A esto, se aunaron diferentes viajes de investigación y de participación con otras universidades tanto nacionales como extranjeras.

Desde el inicio del proyecto se creó un modulo de atención en la FCA, el cual a la fecha funge como oficina central. En 1994, habiéndose efectuado en los términos necesarios, según las experiencias obtenidas, las modificaciones del modelo de diagnóstico y los modelos de capacitación, se abren formalmente dos centros de atención a empresas. uno ubicado en la División de Educación Continua (DEC) de la propia FCA, ubicado en la calle Liverpool 66 Col. Juárez a partir del 11 de julio de 1994 y el otro en las instalaciones de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) en el D.F. a partir del 11 de agosto del mismo año.

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 a los empresarios y convertir las debilidades en fortalezas.

Los mencionados centros fueron atendidos por alumnos de la Facultad, capacitados para tal fin, supervisando su desempeño periódicamente un especialista del Programa para controlar de esta manera el servicio que se brinda, asegurando que este sea efectivo y profesional.”¹

3.2 MISION Y OBJETIVOS.

Los servicios que brinda el Programa están dirigidos a las empresas Micro y Pequeñas del sector industrial ubicadas en el Distrito Federal. El servicio ha tenido como política el ser siempre gratuito, asumiendo una filosofía de ética, discreción y ayuda a la comunidad.

Este Programa tiene como propósito ayudar en las áreas administrativas y contables a las empresas más pequeñas del país, específicamente del Distrito Federal, con la participación de profesores, universitarios e investigadores de nuestra máxima casa de estudios, especialmente con miembros de nuestra Facultad.

MISIÓN

El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa tiene como misión ayudar a la transformación creativa y ética, de los empresarios de la Micro y Pequeña Industria del país: Para que tengan cultura administrativa, mentalidad competitiva, y compromiso con la sociedad; a través de un servicio oportuno y eficiente de Diagnóstico Integral, asesoría, elaboración de estudios sectoriales y desarrollo de programas de capacitación en temas Contables- Administrativos.

OBJETIVOS PARTICULARES DE LOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA.

Objetivo del curso de capacitación:

- 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 Micros y Pequeñas Empresas en la áreas de Contaduría 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.
Lograr que los alumnos detecten y analicen los problemas de las empresas utilizando la metodología del PAMYPE, en las áreas de:
 - Organización y liderazgo
 - Contabilidad
 - Mercadotecnia
 - Fiscal
 - Producción
 - Finanzas
- Lograr que los alumnos sepan proponer alternativas de solución a los problemas detectados, acordes a las posibilidades del empresario con la ayuda de los especialistas.
- Lograr que los alumnos sepan preparar y presentar Informes Ejecutivos de las empresas atendidas.
- Ayudar al empresario a aplicar las soluciones que haya escogido, con asesoría de especialistas del Programa

Objetivos de la participación del alumno en la asesoría empresarial.

1. Vincular al universitario con el sector empresarial
2. Formar un alumno como diagnosticador-asesor de micro y pequeñas empresas.
3. Formar alumnos líderes de Proyectos Empresariales.
4. Formar alumnos promotores del Programa.
5. Formar alumnos con valores éticos en la actividad profesional
6. Formar alumnos que sepan vincular los servicios que otorga la UNAM para el desarrollo de la Micro y Pequeña empresa, así como instituciones externas.

3.3 POLITICAS DEL PROGRAMA.

Políticas Generales.

1. Se dará preferencia a los alumnos de la FCA o egresados de la misma para integrar el PAMYPE
2. Se atenderá sólo a empresas:
 - A) Micro o pequeñas, de acuerdo con la clasificación que para tal efecto ha desarrollado la SECOFI y NAFIN.
 - Micro: De 1 hasta 15 trabajadores con ventas de \$ 900,000 anuales
 - Pequeña: 16 a 100 trabajadores y con ventas menores a \$ 9,000,000 anuales
 - B) Dedicadas a la transformación de materias primas en productos terminados.
 - C) Que estén ubicadas en el Distrito Federal.
 - D) Que tengan cuando menos un año de operaciones.
 - E) Que su mercado sea predominantemente nacional.
3. La información de cada empresa será sólo conocida y accesada por el empresario y los asesores del Programa, por lo que su manejo es estrictamente confidencial.
4. El diagnóstico integral se llevará a cabo en sesiones de una hora, utilizando el método de entrevista, en las instalaciones del Programa, por asesores del mismo y previa cita.
5. El asesor y la empresa deberán firmar de conformidad el programa de trabajo, señalando su alcance, con lo que asumen el compromiso de ejecutarlo.
6. 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.

7. Sólo se visitará a la empresa de ser necesario, cuatro ocasiones como máximo, para concluir el diagnóstico integral.
8. El servicio de diagnóstico integral es gratuito, pudiéndose aceptar donativos para la Facultad, deducibles de impuestos.
9. En cada módulo existirá un responsable, el cual atenderá aclaraciones o sugerencias al Programa.
10. 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
11. Al término del diagnóstico el empresario extenderá una carta dirigida a la Coordinación del Programa: Dra. Araceli Jurado Arellano, certificando la calidad de participación de cada diagnosticador y/o asesor externo.
12. Se dará por entendido que 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.
13. 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.
14. No se permite comer en los módulos de atención empresarial
15. No se elaboraran tareas en los módulos dentro del horario de atención.
16. No se utilizará ninguna información de las empresas para tareas escolares.
17. Si se presenta la posibilidad de ayudar a un empresario con alguna práctica escolar se deberá consultar con el Responsable de Atención Empresarial respectivo.
18. No se permite el uso del teléfono para llamadas personales
19. No se deberá comentar la información que conozcan de los empresarios, con personas ajenas al PAMYPE, si pone en riesgo la confidencialidad del servicio.
20. Las personas que ingresen al PAMYPE deberán ajustarse al horario del mismo y a su forma de trabajo.

3.4 SERVICIOS QUE OFRECE EL PAMYPE.

■ DIAGNOSTICO INTEGRAL:

Consiste en la detección de problemas, que impiden el adecuado funcionamiento de la empresa, en las diferentes áreas funcionales que la componen; con la finalidad de detectar sus causas y de esta forma proponer dos o más alternativas viables que ayuden a su solución. El sistema de trabajo es mediante entrevistas, visitas a la empresa e información documental en sesiones programadas

■ ASESORÍA:

Es la ayuda que de manera personal recibe la empresa para mejorar su situación, poniendo en práctica las recomendaciones otorgadas en las áreas contable y administrativa formuladas en el Diagnóstico Integral, con el apoyo de un especialista.

■ DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN:

Consiste en la creación de programas específicos de capacitación para grupos o sectores empresariales, acorde a sus necesidades en las áreas contable y administrativa.

Lo anterior en las siguientes áreas:

- Organización
- Administración de Recursos Humanos
- Mercadotecnia
- Producción
- Fiscal
- Contabilidad
- Finanzas

■ ESTUDIOS SECTORIALES

Investigación de campo para conocer: problemática, ventajas competitivas, ciclos de vida del producto, etc., que permitan conocer globalmente a los sectores más afectados ²

3.5 ESTRUCTURA ORGANICA.

La estructura orgánica del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, obedeció a las necesidades de atención empresarial existentes en el medio, contando con las siguientes áreas funcionales básicas cuyas actividades estaban encaminadas a mantener un sistema completo de las operaciones integrales.

A continuación se muestra de forma gráfica y esquemática la estructura orgánica:

I. COORDINACION GENERAL

1 1 RESPONSABLE DE ATENCION EMPRESARIAL

1 1.1 CONSULTÓRES

1.1.2 ANALISTA

1.1.3 AYUDANTE

1.2 RESPONSABLE DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS

1 3 RESPONSABLE DE FORMACIÓN DE APOYOS

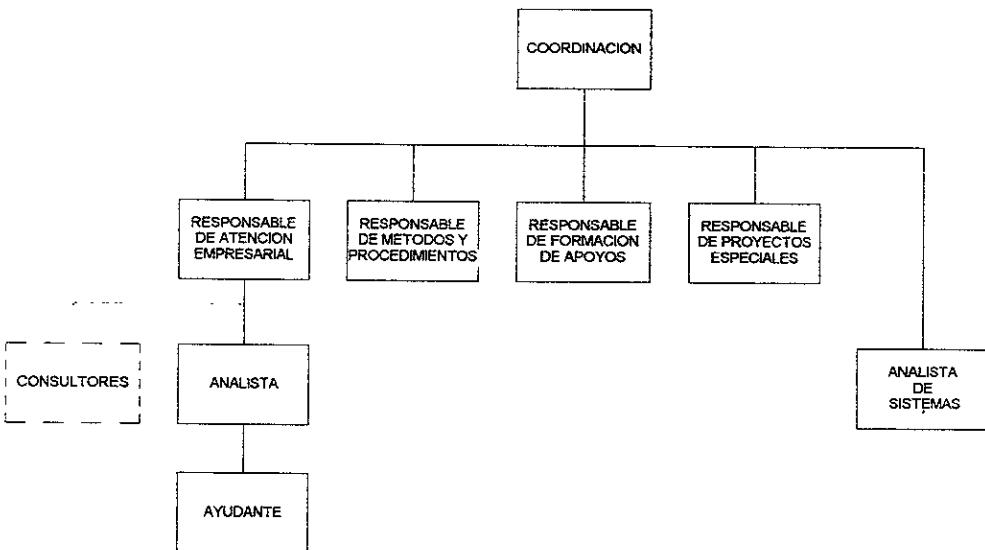
1.4 RESPONSABLE DE PROYECTOS ESPECIALES

1.5 ANALISTA DE SISTEMAS

² Manual de Inducción al PAMYPE.- Isaac Corona Lagunas, FCA - UNAM, 1997.

PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

ORGANIGRAMA GENERAL



ELABORO: RAFAEL PEREZ GONZALEZ	FECHA: 16/05/96
AUTORIZO: DRA. AJA	FECHA: 22/05/96

Es así como se encuentra estructurado el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en la actualidad, mismo que será sujeto de diagnóstico para conocer detalladamente su situación. Sus logros son de suma importancia, sin embargo debido al entorno cambiante, se encuentra ante el reto de adaptarse y redefinir sus operaciones con el fin de continuar con su misión. En el siguiente capítulo se planteará el diagnóstico al Programa, de acuerdo al estudio y criterio de investigación de los autores.

CAPITULO 4.
DIAGNOSTICO AL PAMYPE UNAM.

4. DIAGNOSTICO AL CENTRO DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

En el capítulo anterior se detallaron las características del PAMYPE, cuyos logros y avances son significativos al grado de crecer de tal forma que los métodos y procedimientos así como la estructura, dejaron de ser funcionales, ante la creciente necesidad que presenta el sector empresarial, demanda un sistema aún más complejo; para ello el diagnóstico al PAMYPE es una respuesta a la preocupación de cumplir con los loables principios que le dieron origen

En el presente capítulo se presenta el diagnóstico al Programa, cuyo modelo se basa en el autor C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano, profesor y catedrático de la FCA. Basados en esta metodología se planeó y ejecutó la investigación de campo, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

La elección de un método de recolección de datos implica una serie de compromisos para coordinar la información obtenida, tomando en cuenta las ventajas y limitaciones de los métodos disponibles.

Aunque cada investigación es diferente una de otra hasta cierto punto, presentamos las principales barreras a solucionar:

1. El presupuesto disponible
2. La naturaleza de la investigación y la información que necesitamos
3. La necesidad de exactitud en los resultados
4. Las restricciones de tiempo

Es por ello que nuestro diseño de investigación consistió en adaptar un método de recolección de datos "entrevistas personales y telefónicas" con el fin de contrarrestar estas restricciones.

4.1 METODOLOGIA Y DIAGNOSTICO AL PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

A) DIAGNOSTICO.

De acuerdo al marco teórico conceptual de diverso autores, entendemos por diagnostico como un "examen de la estructura orgánica de una empresa, institución, de sus planes, objetivos, sus métodos de control, de operación y sus recursos humanos y materiales.

Su finalidad es determinar las debilidades, deficiencias o aciertos de la organización, con el objeto de eliminar las primeras y mejorar las últimas. Dicho en otras palabras, su objetivo primordial es la evaluación de la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación metódica de los componentes del PAMYPE".¹

B) METODOLOGIA DEL DIAGNOSTICO.

La metodología comprende el planteamiento del problema y fijación de objetivos, posteriormente se realizará una investigación preliminar de tipo documental para crear un marco general del

¹ Apuntes de Auditoría Administrativa. C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM

funcionamiento del PAMYPE, así como el diseño y aplicación de un cuestionario piloto a empresarios para cumplir con los objetivos planteados.

A partir de los resultados obtenidos, se realizará la investigación formal de tipo interno y externo al Programa, la primera por medio de entrevistas con el personal que laboró en el PAMYPE y la segunda se realizará mediante una investigación de campo, basada en la técnica de entrevistas guiadas por un cuestionario aplicadas a empresarios seleccionados.

La información recabada servirá para la elaboración del Análisis Situacional DOFA y con las observaciones y correcciones de los cuestionarios pilotos se estructurará el definitivo así como la muestra representativa a quienes serán aplicados.

4.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa es un órgano de la FCA-UNAM que coadyuva a la sobrevivencia, desarrollo y consolidación del las MYPES en el D.F. y área metropolitana, actualmente sus actividades se encuentran en proceso de reestructuración funcional y diseño de nuevos sistemas y manuales, que cumplan con los principios fundamentales del programa original, los objetivos institucionales de la UNAM, así como las necesidades y expectativas de los micro y pequeños empresarios.

Cabe señalar que el sistema de atención empresarial del Programa, presenta ciertas deficiencias en su eficiencia y efectividad para la solución de los problemas empresariales, así como en el seguimiento que se da a las mismas, situación que ha sido manifestada por los empresarios atendidos y el mismo personal del PAMYPE, lo que demuestra un inadecuado funcionamiento de los servicios que ofrece.

4.3 OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO AL CENTRO DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

GENERAL:

Identificar las fortalezas y debilidades del PAMYPE, para proponer una nueva estructura orgánica y funcional, basada en los principios fundamentales que le dieron origen, así como la concepción de nuevos sistemas y manuales que se consideren necesarios.

ESPECIFICOS:

- Identificar los sistemas que deban implementarse en los servicios relacionados a la atención empresarial.
- Redefinir una estructura orgánica.
- Definir los procedimientos administrativos específicos de las áreas
- Conocer el grado de satisfacción y efectividad en la solución de problemas de los empresarios atendidos por el Programa
- Identificar las necesidades reales que requieren las MYPES de un programa de esta índole.
- Conocer las expectativas de los empresarios al ingresar al Programa.
- Conocer los servicios que debe ofrecer el Programa.
- Determinar la forma de vinculación de estudiante - empresa.

4.4 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR.

A) DISEÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de una muestra es necesario conocer cual es el universo o la población total sobre muestra que deseamos conocer, es decir, tener una definición clara del universo del que vamos a tomar la muestra a investigar, en este caso el universo es de 302,500 micro y pequeñas empresas en el Distrito Federal.

Nuestro universo es finito ya que el número de empresas es menor a 500,000 unidades.

a) MUESTRA.

Es una porción del universo 302,500 empresas la cual debe mostrar en proporción reducida los mismos resultados que se presentan en una población total, esto con el fin de medirlos o estudiarlos más rápido y fácilmente, así como tener un costo menor.

Para que dicha muestra alcance su veracidad debe cubrir ciertas características:

1. Ser representativa: todos sus elementos deben presentar las mismas cualidades y características del universo.
2. Ser suficiente: la cantidad de elementos seleccionados, si bien tiene que ser representativa del universo, debe estar libre de errores.

Las ventajas de utilizar muestras y no universos son:

1. Menor costo: los gastos se harán sobre una parte del universo y no sobre su totalidad.
2. Menor tiempo: se obtiene con mayor rapidez la información.
3. Confiabilidad: una muestra idónea ofrece hasta un 95% de Confiabilidad en los resultados.
4. Control: es fácil acudir a los resultados finales de estudio, con fines de consulta, comparación y evaluación

b) CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Determinar el tamaño de la muestra que se tomará del universo, es un problema complejo, pues aunque se utilicen las fórmulas, hay otros factores que se deben considerar. Por ejemplo, cuando el universo es muy heterogéneo y el tamaño de la muestra obtenida con la fórmula no logra abarcar las diferentes características existentes, es necesario aumentar el tamaño de la muestra, para lograr que esta sea representativa. Otras veces, el tamaño de la muestra es tan grande, que el presupuesto destinado a la investigación resulta insuficiente, entonces se debe decidir si se reduce el tamaño de la muestra o se trata de conseguir mayor presupuesto. También se debe considerar si se requiere mayor precisión en los resultados. El universo de nuestra investigación es de 302,500 empresas en el Distrito Federal.

FORMULA
$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e(N-1) + \sigma^2 p q}$$

En donde:

- σ = nivel de confianza q = probabilidad a en contra
- N = universo o población e = error de estimación (precisión de resultados)
- p = probabilidad a favor n = número de elementos (tamaño de la muestra)

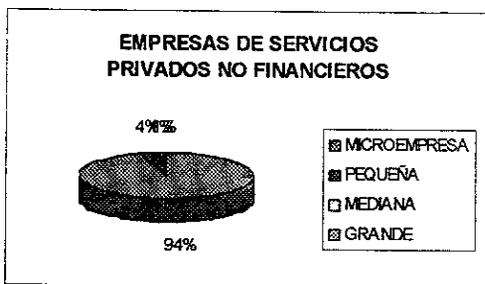
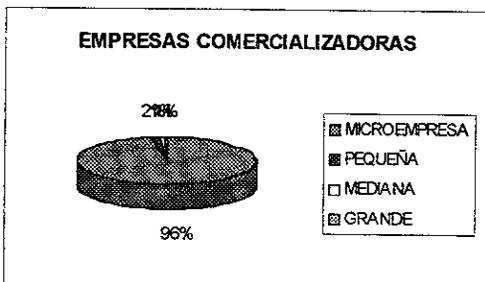
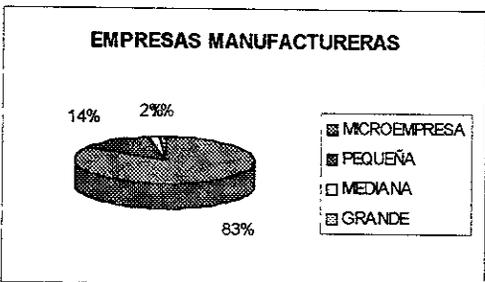
Sustitución

$$n = \frac{3.84 \times 302500 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05)^2 \times (302500 - 1) + 3.84 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{290400}{190.02187}$$

$$n = 1,528.2451$$

Cabe mencionar que dentro de la investigación se pudo observar que de las 302,500 micro y pequeñas empresas del Distrito Federal 107,870 (35%) se dedican al sector servicios, 167446 (55.35%) se dedica al sector comercio y 27184 (9%) se dedica al sector manufacturero. Las siguiente gráficas muestras características de nuestro universo.



c) METODO DE MUESTREO POR CUOTAS.

Nuestra investigación la establecimos por medio de muestreo por cuotas. En este método nosotros determinamos el número de entrevistas libremente.

El tamaño de las cuotas debe ser proporcional al tamaño de la localidad y debe reunir las siguientes características:

1. Se debe calcular la cuota a través de datos estadísticos.
2. Se determina una cuota objetiva y específica.
3. El número de entrevistas está en relación con el tamaño del cuestionario.
4. Las entrevistas se distribuyen de tal modo, el entrevistador (nosotros) pueda realizarlas generalmente en su misma localidad.

En base a la información obtenida de las micro y pequeñas empresas del Distrito Federal en INEGI nuestra muestra la determinamos en función de las facilidades para obtener los resultados más apegados a la realidad, a la disposición por parte de los empresarios que integrarían la muestra para apoyarnos en la investigación y en base a ello, nuestra muestra se realizó con un número de 153 empresas (el 10% de la muestra obtenida en la fórmula (1,528 empresas)) las cuales tienen las siguientes características.

De las 153 micro y pequeñas empresas del Distrito Federal investigadas:

- ❖ El 54% se dedica a servicios
- ❖ El 31% se dedica a la comercialización y
- ❖ El 15% se dedicada a la industria

B) RECOPIACION DE INFORMACION DOCUMENTAL.

Con el apoyo de la División de Administración de la FCA, se recopilará la información concerniente al PAMYPE, para conocer sus antecedentes y funcionamiento, que fueron plasmadas en documentos escritos y archivos electrónicos. Esta información servirá para ser analizada en el proceso de diagnóstico.

C) DISEÑO DEL CUESTIONARIO PILOTO DIRGIDO A EMPRESARIOS POTENCIALES.

El PAMYPE brindó a los micro y pequeños empresarios servicios de apoyo empresarial, algunos de ellos no vieron cubiertas sus expectativas al ingresar al programa, o bien no fueron atendidos de la forma adecuada, es por ello que se determinó investigar la opinión de los empresarios del mercado potencial del Programa.

a) PRUEBA PILOTO.

Antes de que un cuestionario este listo, se probó en las condiciones de campo. El sistema para la prueba piloto del cuestionario consiste en aplicarlo a una pequeña muestra de personas similares a las que van a ser entrevistadas en la investigación.

El objetivo de la prueba piloto fue la de asegurar que las preguntas sean claras y estén en un orden sucesivo y lógico, limitar la extensión del cuestionario, conocer el tiempo en que se realiza la entrevista, averiguar si las instrucciones son las precisas, descubrir cualquier problema que se pueda presentar al editar, codificar y tabular los cuestionarios.

b) REVISIÓN FINAL.

La diferencia entre estas dos etapas sucesivas es muy importante en la elaboración del cuestionario, pues lo que puede parecer un orden lógico para nosotros los investigadores, puede ser de poca importancia para quienes contestan el cuestionario.

Dentro de la prueba piloto identificamos ciertas carencias en el cuestionario y la información que hacia falta por lo que nos dimos a la tarea de corregirlo y mejorarlo para llegar así al cuestionario definitivo.

A continuación se muestra el cuestionario piloto dirigido a empresarios del mercado potencial del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa que será aplicado a empresas seleccionadas para que manifiesten sus respuestas.

c) CUESTIONARIO PRUEBA PILOTO.

**CUESTIONARIOS DE ENTREVISTA A EMPRESARIOS
DEL MERCADO POTENCIAL DEL CENTRO DE APOYO
A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

Presentación. Buenos días (tardes):

La Facultad de Contaduría y Administración ofrecerá un servicio de asesoría profesional a las micro y pequeñas empresas del Distrito Federal, su opinión nos ayudará a establecer los servicios que deberá realizar el Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.

1. ¿Cuál es el giro de su empresa y a que se dedica?

2. ¿Cuáles son sus principales actividades como socio o dueño de la empresa?

3. ¿Cuál es su principal problemática?

- A. No realiza las ventas esperadas
- B. Mal funcionamiento en los procesos de producción
- C. Tiene demasiados gastos debido a mal manejo de materias primas
- D. El personal con el que cuenta no esta lo suficientemente capacitado
- E. No esta al corriente con su documentación fiscal y contable
- F. Otros _____

<p>4. A su criterio ¿Qué tipo de ayuda y/o asesoría requiere su empresa?</p> <ul style="list-style-type: none">A. Recursos Humanos.B. MercadotecniaC. FiscalD. ContabilidadE. CapacitaciónF. FinanzasG. Otros
<p>5. Si tuviera la oportunidad de contar con apoyo profesional para el buen funcionamiento de su empresa ¿Solicitaría los servicios?</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>Porqué _____</p>
<p>6. De los siguientes servicios que ofrece el Centro de Apoyo ¿Cuál es para usted de principal interés para su empresa?</p> <ul style="list-style-type: none">A. Diagnostico integralB. AsesoríaC. Diseño de programas de CapacitaciónD. Estudios sectoriales
<p>7. ¿Qué espera al término de su proyecto de asesoría profesional por parte del Centro de Apoyo?</p>
<p>8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio del Centro de Apoyo de acuerdo a las necesidades de su empresa?</p> <ul style="list-style-type: none">A De \$ 500.00 a \$ 1,000.00B De \$ 1,001.00 a \$ 1,500.00C. De \$ 1,501.00 a \$ 2,000.00D De \$ 2,001.00 a \$ 2,500.00E. Otro _____
<p>A. 9 Comentarios adicionales</p>

4.5 INVESTIGACION FORMAL.

A) ENTREVISTAS AL PERSONAL DEL PAMYPE.

Se entrevistará al personal administrativo que laboró en el Programa de Apoyo, así como a los alumnos y profesores que participaron en la atención empresarial y en los cursos de capacitación que impartía el mismo. Lo anterior se realizará con el fin de desarrollar un análisis situacional DOFA, que permitirá conocer las características positivas y negativas de la estructura orgánica, métodos y procedimientos, servicios y recursos del Programa.

Las entrevistas al personal del Programa de Apoyo se basarán en el siguiente formato temático dirigido al personal administrativo.

1. La actividad particular que desarrolló en el PAMYPE.
2. La misión y objetivos del PAMYPE en su operación.
3. La estructura orgánica y su funcionalidad.
4. La efectividad de los servicios de atención empresarial
 - El Diagnostico Integral.
 - La asesoría especializada.
 - Los estudios sectoriales
 - La capacitación a empresarios.
 - Eficiencia de las soluciones propuestas a los empresarios.
 - Seguimiento y control a las empresas atendidas.
5. Los cursos de capacitación a estudiantes universitarios analistas.
 - Plan de estudio.
6. Efectividad de los métodos y procedimientos del Programa.
7. Los proyectos especiales (investigación de mercado).
8. Principales fortalezas que tiene el Programa.
9. Principales oportunidades que tiene el Programa.
10. Principales debilidades que presenta el Programa.
11. Principales amenazas que presenta el Programa.

B) INVESTIGACION DE CAMPO.

La investigación de campo se realizará bajo la técnica de la encuesta, dirigida a empresarios que han sido atendidos por el PAMYPE y a empresarios del mercado potencial que expresen sus necesidades y expectativas de un programa universitario.

La razón de entrevistar a dos grupos de empresarios obedece a los diferentes puntos de vista que deseamos obtener; por parte del primer grupo, se identificarán los alcances y limitaciones de la atención empresarial que ofreció el PAMYPE, así como el grado de efectividad de las soluciones que les fueron propuestas; por el segundo grupo se identificarán las necesidades y expectativas que presentan los micro y pequeños empresarios potenciales que requieren de atención y asesoría especializada.

C) DISEÑO Y APLICACION DE LOS CUESTIONARIOS DEFINITIVOS.

En base a las experiencias arrojadas por el cuestionario piloto dirigido e empresarios potenciales se logró elaborar el cuestionario definitivo a micro y pequeños empresarios potenciales, que manifestarán de forma clara sus necesidades y expectativas que el nuevo Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa debe cubrir cabalmente.

Asimismo e entrevistarán a los empresarios atendidos por el PAMYPE, mediante un cuestionario que identificará sus aciertos y deficiencias durante el periodo de diagnóstico integral, asesoría y capacitación practicado a los mismos.

a) CUESTIONARIO A EMPRESARIOS ATENDIDOS POR EL PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Los servicios que brinda el PAMYPE ofrecen diversas alternativas de apoyo a los micro y pequeños empresarios, sin embargo es importante reconocer que algunos no cumplieron con las expectativas que los mismos tenían, o bien resultaron insuficientes para sus necesidades, es por ello que se determinó identificar la opinión y retroalimentación de los empresarios atendidos por el PAMYPE bajo un esquema de entrevistas con cuestionarios diseñados para tal fin.

El cuestionario tiene como objetivo identificar las expectativas que presentaban los empresarios al ingresar al PAMYPE así como el grado de efectividad resultante del proceso de atención a los mismos, a fin de establecer las medidas correctivas y diseñar la creación de nuevos sistemas.

**CUESTIONARIOS DE ENTREVISTA A EMPRESARIOS
ATENDIDOS POR EL PROGRAMA**

Presentación. Buenos días (tardes):

Estimado empresario deseamos saber por medio de este cuestionario los servicios de asesoría que recibió mientras permaneció en el Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.

1. ¿Por qué medio se enteró del Centro de Apoyo?

- A. Revistas y folletos
- B. Convenciones del programa
- C. Recomendación
- D. Televisión y radio
- E. Otros

2. ¿Cuál fue la razón de solicitar apoyo del Centro de Apoyo?

- A. Unico programa conocido
- B. Por ser de la UNAM
- C. Recomendación
- D. Por ser gratuito
- E. Por ser canalizado
- F. Otros

3. ¿Qué servicio solicitó?

- A. Asesoría
- B. Capacitación
- C. Diagnostico
- D. Financiamiento
- E. Información

4. ¿Cuál era su principal problema? A. Organización y procedimientos B. Recursos Humanos. C. Mercadotecnia D. Administración de la producción E. Contabilidad F. Fiscal G. Finanzas
5. ¿Fueron cubiertas sus expectativas? Si No Porqué
6. ¿Cuáles fueron las razones? A. Concluyó el servicio B. No concluyó el servicio
7. ¿Cuál fue la razón por la que concluyó su servicio? A. Término el servicio B. No tenía tiempo para seguir en el Centro de Apoyo C. No tenía dinero D. No tenía tiempo el servidor E. Otras causas
8. ¿Cuál fue la razón de continuar en el Centro de Apoyo? A. Por necesitar de capacitación especializada B. Por necesitar investigación de mercado C. Por necesitar asesorías D. Otros
9. ¿Cómo consideró el tiempo de atención en el servicio que se le ofreció? A. De 3 a 6 meses: satisfactorio B. Más de 6 meses: insatisfactorio
10. ¿Cómo considera el servicio que le ofreció tanto el Centro de Apoyo como sus servidores? A. Satisfactorio B. Insatisfactorio
11. ¿Qué sugerencias puede manifestar para mejorar el Programa?

b) CUESTIONARIO DEFINITIVO A EMPRESARIOS DEL MERCADO POTENCIAL DEL PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Una vez efectuado el cuestionario piloto y de acuerdo a las correcciones realizadas al mismo, se aplicó el siguiente cuestionario definitivo a la muestra asignada de 153 empresas del D.F.

**CUESTIONARIOS DE ENTREVISTA A EMPRESARIOS
DEL MERCADO POTENCIAL DEL CENTRO DE APOYO
A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

Presentación. Buenos días (tardes):

La UNAM por medio de la Facultad de Contaduría y Administración ofrecerá un servicio de asesoría profesional a las micro y pequeñas empresas del Distrito Federal, su opinión nos ayudará a establecer los servicios que deberá realizar el Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.

1. ¿Cuál es el giro de su empresa y a que se dedica?

2. ¿Cuáles son sus principales actividades como socio o dueño de la empresa?

3. ¿Cuál es su principal problemática?

- A. No realiza las ventas esperadas
- B. Mal funcionamiento en los procesos de producción
- C. Tiene demasiados gastos debido a mal manejo de materias primas
- D. El personal con el que cuenta no esta lo suficientemente capacitado
- E. Mala comunicación por parte el personal empleado
- F. No cuenta con buen manejo de liquidez para hacer frente a sus obligaciones
- G. No esta al corriente con su documentación fiscal y contable
- H. Otros _____

4. A su criterio ¿Qué tipo de ayuda y/o asesoría requiere su empresa?

- A. Organización
- B. Recursos Humanos
- C. Mercadotecnia
- D. Ventas
- E. Legal
- F. Fiscal
- G. Contabilidad
- H. Capacitación
- I. Finanzas
- J. Otros

5. Si tuviera la oportunidad de contar con apoyo profesional para el buen funcionamiento de su empresa ¿Solicitaría los servicios?

Si

No

Porqué _____

<p>6. De los siguientes servicios que ofrece el Centro de Apoyo ¿Cuál es para usted de principal interés para su empresa?</p> <p>A. Diagnostico integral (detección de problemáticas y propuestas de solución para su empresa)</p> <p>B. Asesoría (implementación de las propuestas de solución)</p> <p>C. Diseño de programas de Capacitación (acorde a sus necesidades)</p> <p>D. Estudios sectoriales(investigación de acuerdo a su giro empresarial)</p> <p>E. Servicios de información documental</p> <p>F. Otros _____</p>
<p>7. ¿Cuánto tiempo considera razonable para la atención de su empresa en función e los problemas existentes de la misma?</p> <p>A. Hasta 1 mes</p> <p>B. Hasta 2 meses</p> <p>C. Hasta 3 meses</p> <p>D. Hasta 4 meses</p> <p>E. Otro _____</p>
<p>8. ¿Qué espera al término de su proyecto de asesoría profesional por parte del Centro de Apoyo?</p>
<p>9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio del Centro de Apoyo de acuerdo a las necesidades de su empresa?</p> <p>A. De \$ 1,000.00 a \$ 5,000.00</p> <p>B. De \$ 5,000.00 a \$ 10,000.00</p> <p>C. Otro _____</p>
<p>10. Comentarios adicionales</p> <p>Gracias por su amable colaboración</p>

D) REVISION Y DECODIFICACION DE LOS CUESTIONARIOS.

La revisión de la información es de gran importancia, ya que permite evaluar la eficacia del cuestionario; a través de la información que obtuvimos pudimos mejorar en lo futuro el procedimiento de la investigación. La revisión nos permitió eliminar los posibles errores en los datos que se tenían. Por lo que respecta a la codificación nos ayudo a asignar los datos a las categorías pertinentes, acelerando así la tabulación de los resultados obtenidos de los cuestionarios.

a) TABULACION.

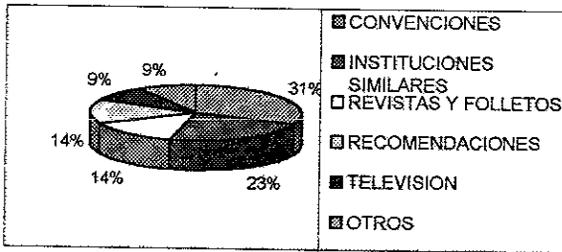
La tabulación consiste en ordenar toda la información que fue recopilada durante la investigación, con el fin de facilitar la comprensión de los resultados obtenidos. Dichos resultados se expresarán de manera gráfica los resultados obtenidos durante la investigación, dichos resultados mostrarán cuales serán las medidas que se deberán tomar para mejorar el funcionamiento del Programa y así poder determinar su respectiva reestructuración.

E) GRAFICAS DE RESULTADOS.

a) CUESTIONARIO A EMPRESARIOS ATENDIDOS POR EL CENTRO DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

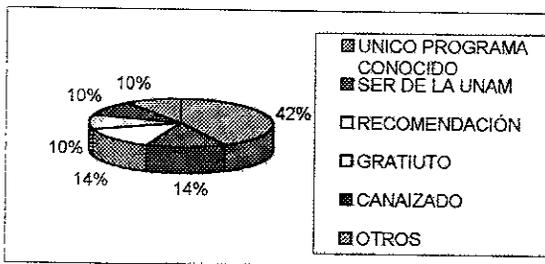
PREGUNTA 1

¿POR QUÉ MEDIO SE ENTERO DEL CENTRO DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA?



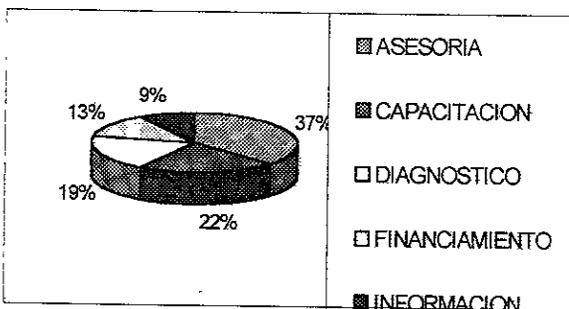
PREGUNTA 2

¿CUÁL FUE LA RAZON DE SOLICITAR APOYO EN EL CENTRO DE APOYO?



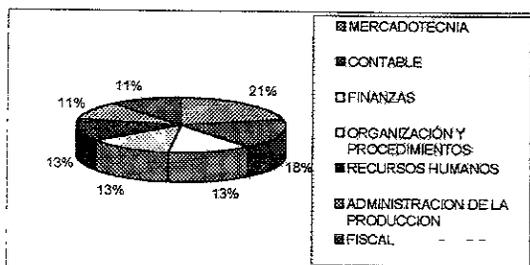
PREGUNTA 3

¿QUE SERVICIO SOLICITO?



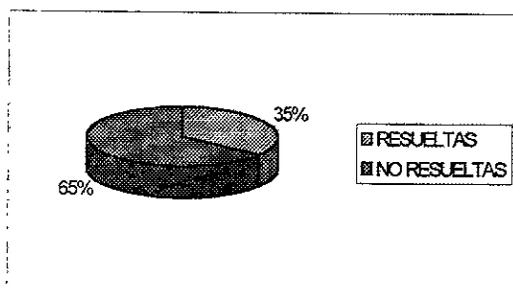
PREGUNTA 4

¿CUÁL ERA SU PRINCIPAL PROBLEMA?



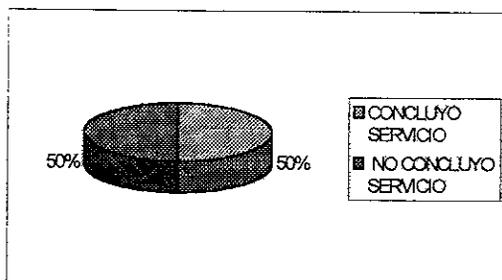
PREGUNTA 5

¿FUERON RESUELTAS SUS EXPECTATIVAS?



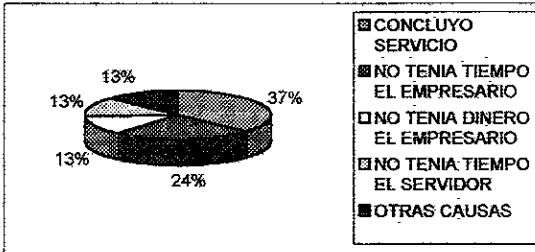
PREGUNTA 6

¿CUÁLES FUERON LAS RAZONES?



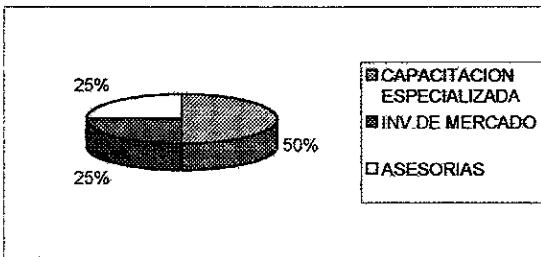
PREGUNTA 7

¿CUÁL FUE LA RAZON POR LA QUE CONCLUYO SU SERVICIO?



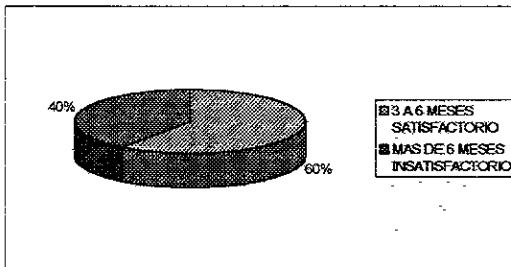
PREGUNTA 8

¿CUÁL FUE LA RAZON DE CONTINUAR EN EL CENTRO DE APOYO?



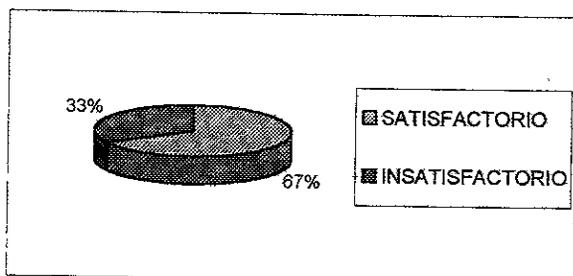
PREGUNTA 9

¿CÓMO CONSIDERO EL TIEMPO DE ATENCION?



PREGUNTA 10

¿CÓMO CONSIDERA EL SERVICIO QUE SE LE OFRECIO TANTO DEL CENTRO DE APOYO COMO DE SUS SERVIDORES?



PREGUNTA 11

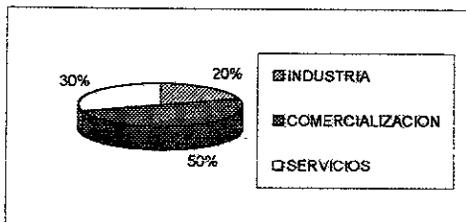
¿QUÉ SUGERENCIAS PUEDE MANIFESTAR PARA MEJORAR EL CENTRO DE APOYO?

- Mejores instalaciones.
- Personal más capacitado.
- Mayor rapidez en el servicio
- Mayor publicidad y difusión al Centro de Apoyo
- Mayor comprensión en los informes.
- Alternativas de solución a mi alcance.
- Reuniones con mayor frecuencia.
- Mas visitas a la planta.
- Que cobren honorarios.

b) CUESTIONARIO DE EMPRESARIOS POTENCIALES DEL CENTRO DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

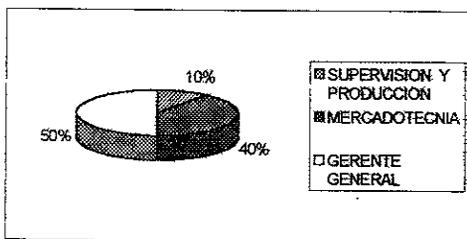
PREGUNTA 1

¿CUÁL ES EL GIRO DE SU EMPRESA Y A QUE SE DEDICA?



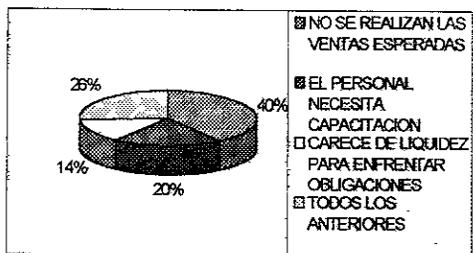
PREGUNTA 2

¿CUÁL ES SU PRINCIPAL ACTIVIDAD COMO DUEÑO O SOCIO DE LA EMPRESA?



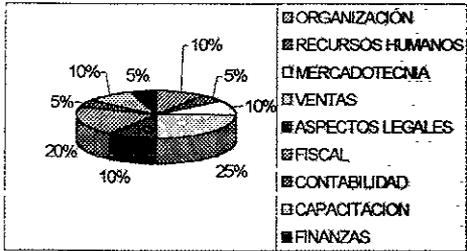
PREGUNTA 3

¿CUÁL ES LA PRINCIPAL PROBLEMÁTICA O DEFICIENCIA QUE PRESENTA SU EMPRESA?



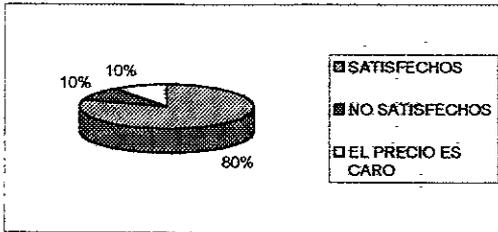
PREGUNTA 4

¿QUÉ TIPO DE AYUDA Y/O ASESORIA REQUIERE SU EMPRESA?



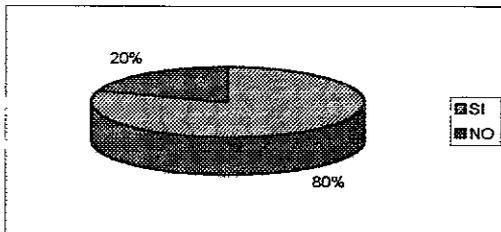
PREGUNTA 5

¿QUÉ OPINION MANIFIESTAN SUS CLIENTES RESPECTO AL SERVICIO Y/O PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA?



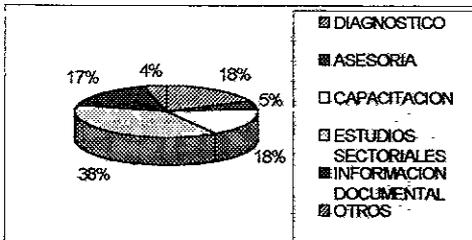
PREGUNTA 6

¿SI TUVIERA LA OPORTUNIDAD DE CONTAR CON APOYO PROFESIONAL PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE SU EMPRESA LO SOLICITARÍA?



PREGUNTA 7

DE LOS SIGUIENTES SERVICIOS QUE OFRECERÁ EL CENTRO DE APOYO ¿CUÁL ES PARA USTED DE PRINCIPAL INTERÉS EN SU EMPRESA?



- Tiempos y movimientos.
- Integración de recursos.
- Espacio e instalaciones.

G) Servicios.

- Difusión
- Estandarización.
- Conforme a las expectativas del usuario.
- Evaluación.

Análisis D.O.F.A. al Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Es un programa de la UNAM • Gran prestigio de la Máxima Casa de Estudios • Excelencia académica de los estudiantes universitarios. • Excelente plantilla de profesores y especialistas en diferentes áreas. • Adecuado Programa de Apoyo de capacitación en diagnóstico Integral, acorde a la situación actual de las MYPES. • Buenas relaciones públicas con organizaciones empresariales • Gran personal potencial para Servicio Social y prácticas profesionales. • Adecuado clima laboral. • Alto grado de confiabilidad en sus estudios de mercado • La UNAM, representa en los empresarios una institución de alto grado de profesionalismo en sus actividades y programas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco tiempo para capacitar a alumnos como analistas de diagnóstico integral. • Falta de experiencia de los alumnos universitarios en el campo laboral. • Escasos recursos materiales y financieros del Programa. • Falta de personal académico contratado en nómina para el Programa. • Escasa y deficiente publicidad y/o difusión del Programa en su mercado potencial. • Métodos y procedimientos básicos, que empiezan a ser obsoletos. • Insuficiente espacio en instalaciones. • Escaso equipo de cómputo y obsoleto. • Escasa difusión en medios masivos de comunicación.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Gran demanda de los servicios en el sector empresarial. • Marcado interés para colaborar con el Programa de cámaras, instituciones y organizaciones empresariales. • Auge en la toma de consciencia sobre la importancia de las MYPES en México. • El Plan de Desarrollo de la UNAM 1997-2000 ofrece bases para la implementación del Centro de Apoyo. • El PAMYPE representa una fuente de ingresos que puede ser aprovechada para su autofinanciamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada partida presupuestal de la FCA para programas que no generan recursos. • Incertidumbre de la permanencia del PAMYPE en los procesos de cambio de administrativo en las autoridades.

Con el análisis situacional DOFA, se logra observar claramente el ambiente y entorno bajo el cual opera el PAMYPE, basado en la opinión y puntos de vista del personal entrevistado que colaboró dentro del mismo.

II) ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECABADA A TRAVÉS DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS.

A) ÁREAS FUNCIONALES (Estructura Orgánica).

La estructura y áreas funcionales que presenta el Programa resultan adecuadas para su funcionamiento, en cuanto a actividades y objetivos respecta, sin embargo se detectaron deficiencias en la organización, ya que carece de otras funciones que resultan necesarias para un buen desarrollo.

Podemos señalar la inexistencia de un área o responsable de la función encargada de difundir y promover el programa por medios de comunicación masivos de uso común en la UNAM, así como de establecer las relaciones públicas necesarias, cuyos resultados ayudan enormemente al conocimiento que los empresarios y otros grupos tienen del Programa.

Asimismo no existe una clara definición de las actividades que implica el área de *Atención Empresarial*, en sus funciones de canalización y derivación, mismas que deberán detallarse de forma específica para definir los casos de intervención en los que deba participar el PAMYPE, y los casos de derivación a organismos externos. El personal de servicio social asignado a los módulos de atención desconocen su función, autoridad y responsabilidad dentro de esta área

En *Formación de Apoyos* se detectó un funcionamiento adecuado, sin embargo existen deficiencias en cuanto al compromiso, comunicación y relación con el personal de apoyo *staff* representado por los académicos que imparten los cursos de capacitación, ya que el tiempo-clase no es remunerado en dichos cursos, caso similar sucede en el apoyo que se brinda en la función de asesoría del área de *Atención Empresarial* antes mencionada.

El área de *Proyectos Especiales* carece de planes y programas periódicos y presupuesto razonable para realizar las investigaciones especiales, así como de personal suficiente para cubrir las necesidades que estas implican

La función de *Sistemas* no ha sido valorada y utilizada adecuadamente, ya que se ha delimitado a actividades básicas de soporte y mantenimiento técnico del hardware, software y captura de información básica, descuidando su potencial para la creación de sistemas que optimicen la operación del Programa. En el área de *Métodos y Procedimientos* se llevan a cabo adecuadamente el diseño de sistemas necesarios para el Programa, sin embargo se identificaron deficiencias en la implementación de dichos sistemas propuestos para llevarse a cabo.

Alternativas de solución.

1. Se recomienda la elaboración de un Manual de Organización que determine una estructura adecuada para el funcionamiento del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, definiendo actividades, autoridad y responsabilidad de cada una de las áreas.
2. Se sugiere la creación de una nueva propuesta en los manuales de procedimientos para las áreas funcionales que lo requieran.

3. Se considera necesaria la creación de un área de difusión y relaciones públicas del Centro, que permita dar a conocer las características del Centro de Apoyo, en medios de comunicación masivos dirigidos a empresarios y organismos interesados en el mismo.
4. En cuanto al personal académico de la FCA-UNAM, debe ser estimulado para adquirir un compromiso aún mas profundo con el Centro de Apoyo, que permita contar con sus conocimientos y experiencia a cambio de una remuneración y reconocimiento por la Universidad.
5. Es necesario redefinir y mejorar substancialmente las funciones de sistemas y el desarrollo de métodos y procedimientos para maximizar sus actividades en pro de los objetivos del Centro de Apoyo.
6. Crear un plan estratégico para la función y operación del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, específicamente en las funciones de investigación y proyectos especiales.

B) SERVICIOS.

a) DIAGNOSTICO INTEGRAL.

Actualmente el Sistema de Diagnóstico integral se basa principalmente en la técnica de entrevistas y cuestionarios aplicados bajo el criterio del analista encargado del diagnóstico y carece de una metodología definida y de políticas que deban cubrirse

Una de las marcadas deficiencias del sistema de diagnóstico integral es que los informes presentados a los empresarios por los analistas, difieren en criterios de importancia en cada una de las áreas ya que desconocen la totalidad de tópicos que deben ser abordados durante el proceso de recopilación de información y su respectivo análisis, de tal forma el criterio aplicado por los analistas presentan rasgos tendenciosos y subjetivos, derivados de la disciplina que particularmente estudia cada uno de ellos (Contabilidad, Administración, Informática o Ingeniería).

Se identificó que en ciertos casos la problemática existente era de conocimiento del empresario y naturalmente desconocida por los analistas, lo cual propiciaba un estudio integral y descubrir durante el proceso en donde residía la principal problemática, cayendo en un error de oportunidad en los problemas de mayor trascendencia y peligro para la subsistencia de la empresa.

Alternativas de Solución.

1. Por lo anterior es de vital importancia crear un Sistema Estándar de Diagnóstico Integral para la totalidad de los Módulos de Atención del Centro de Apoyo, de carácter general para los analistas, que permita una homogeneidad en la presentación del Informe de Diagnóstico y en la totalidad de técnicas, métodos, procedimientos y principios contables y administrativos que implica un análisis integral en una empresa.
2. Para la oportunidad y fácil identificación de la principal problemática de la empresa se sugiere la implementación de un sistema de Diagnóstico Preliminar a ejecutarse durante la primera sesión de recolección de información. A fin de crear una mayor oportunidad en los servicios identificando la problemática que presenta la empresa y disminuyendo en consecuencia el riesgo de cierre o quiebra de la empresa durante un largo proceso de atención.

Periodo del Proceso de Diagnóstico.

El periodo de diagnóstico integral tiene un promedio de duración de 2 meses, tiempo durante el cual se llevan a cabo las fases de recolección de información, visitas a la planta de producción (taller o fábrica), análisis de la información, evaluación y generación de alternativas de solución.

La oportunidad es uno de los factores que determinan la calidad del servicio, un lapso de duración prolongado en un Diagnóstico Integral, permite cambios substanciales en la situación de la empresa y por consiguiente que las alternativas de solución sean poco efectivas o vanas en el momento de proponer su implementación, otra consecuencia es la pérdida de interés y deserción del empresario por considerar la atención otorgada como poco seria y desinteresada por su caso, cuando él requiere de acciones inmediatas.

Por otra parte, se detectaron que un gran número de casos de empresas en proceso de diagnóstico no fueron concluidos por razones derivadas de la calidad en la atención y oportunidad en el servicio, este dato representa una lamentable realidad y por ello se necesita de un mejoramiento sustancial en la oportunidad, calidad, profesionalidad y efectividad de los servicios.

Los estudiantes universitarios que conforman el grupo de Analistas, realizan su servicio social en el Programa de Apoyo y en muchas ocasiones cubren su tiempo reglamentario de 480 horas, periodo durante el cual no finalizan un proceso de Diagnóstico Integral y es turnado a otro Analista, esta acción representa un serio problema ya que crea una falta de continuidad tanto en los Analistas y sobre todo en el empresario atendido, reflejando una falta de seriedad, calidad en el servicio, así como una prolongación del tiempo que dura el proceso de diagnóstico y la disminución de la posibilidad de soluciones efectivas a los problemas

Alternativas de Solución.

1. Es necesario establecer en el sistema de Diagnóstico Integral los métodos, procedimientos y tiempos que garanticen la oportunidad y calidad en el servicio
2. Cabe señalar que es necesario implementar un servicio de Diagnóstico Preliminar que ofrezca una visión general de la principal problemática de la que adolece la empresa al inicio del Diagnóstico Integral que puede efectuarse en una sola sesión a fin de evitar tiempo perdido en áreas que no requieran un análisis profundo.
3. Procurar establecer un compromiso de los estudiantes de servicio social en el cumplimiento y terminación de casos asignados a su responsabilidad a fin de cumplir en tiempo y forma establecidos a través del nuevo Sistema de Diagnóstico Integral.
4. Reforzar el apoyo de becas a estudiantes Analistas que se han destacado en el Programa a fin de fungir como Coordinadores de Módulos de Atención y dar continuidad a los casos atendidos.
5. Garantizar una mayor calidad y oportunidad en el servicio que fortalezca la imagen profesional de la UNAM. De lo anterior depende el cubrir con las expectativas de los empresarios, razón fundamental de existencia del PAMYPE

Presentación de Reportes e Informe Final al empresario.

El resultado de un Diagnóstico Integral es la presentación de reportes parciales y el Informe final de diagnóstico al empresario durante una sesión especial, dichos documentos deben plasmar los resultados del análisis practicado durante el periodo de trabajo así como las alternativas de solución propuestas, de tal forma que permitan al empresario un fácil entendimiento al momento de hacer uso de él.

Lo anterior solo se logrará si existe un orden y estándar de criterio en la presentación y estructura de los documentos. La presentación, congruencia, fácil manejo, entendimiento y claridad de los informes es un factor de gran importancia para el empresario que nos está acostumbrado a basarse en manuales y documentos que sugieran ayuda a la empresa.

La carencia de estos documentos o la deficiente organización y estandarización en los mismos,

aunado a la falta de claridad en la redacción, conceptos y tecnicismos utilizados, ha permitido una grave falta de efectividad en el entendimiento por parte del empresario y en consecuencia la pérdida de interés por continuar a la siguiente fase de asesoría o puesta en marcha de las soluciones propuestas.

Alternativas de solución.

1. Desarrollar en el Programa de Capacitación de Analistas la practica en la elaboración de reportes continuos y presentación de informes bajo una misma estructura y diseño.
2. Involucrar al empresario en la participación activa dentro del proceso de diagnóstico, para que colabore con la identificación de fortalezas y debilidades, así como en la generación de alternativas de solución a su problemática, la experiencia ha demostrado que no existe otra persona que conozca perfectamente la situación de la empresa que el mismo empresario.
3. Se recomienda estimular la redacción correcta, concisa, congruente o de fácil entendimiento.

Servicio Multidisciplinario.

El personal analista del PAMYPE en su mayoría pertenece a estudiantes universitarios de la Facultad de Contaduría y Administración, participan en un pequeño porcentaje alumnos de la Facultad de Ingeniería en la disciplina Industrial, lo anterior provoca una carencia en el contexto general bajo el cual debe estudiarse una empresa, es decir que no es analizada concienzudamente bajo las diferentes disciplinas a las que puede ser sujeta.

Alternativas de Solución.

1. Debe llevarse a cabo una promoción del Programa en las facultades indicadas a fin de que se integren un mayor número de alumnos de las disciplinas antes mencionadas al curso de capacitación previo a su ingreso a los módulos de atención.
2. Derivado de la vinculación de carácter interdisciplinario que se pretende establecer entre las diferentes facultades de la UNAM así como con los diversos institutos de investigación de la misma Casa de Estudios, se logrará crear una sinergia inter-universitaria para el apoyo del sector industrial.

b) ASESORÍA ESPECIALIZADA.

Canalización y Derivación.

La asesoría especializada al ser practicada por el PAMYPE (canalización), representaba un problema debido a la falta de recursos materiales y financieros para llevarse a cabo de forma expedita, así como en el compromiso adquirido por los asesores externos (profesores) cuyas actividades normales los limitan en tiempo efectivo de apoyo a los alumnos analistas.

En caso de que la implementación fuese tumada a organismos consultores externos (derivación), los empresarios no pueden pagar las iguales establecidas por estos despachos, dejando inconclusa la fase de implementación y seguimiento, dando como resultado un Diagnóstico Integral inútil para el empresario y desmotivante para los alumnos analistas de la UNAM.

Alternativas de solución.

1. Establecer un sano sistema de asesoría de canalización que ofrezca los elementos y herramientas necesarios para cumplir con los estándares de calidad, asimismo establecer convenios con las Consultoras receptoras de empresas derivadas para ofrecer iguales al alcance de los empresarios interesados o bien ofrecer opciones de financiamiento para lograr el apoyo.

Seguimiento a las empresas.

Las pocas empresas que participan de la fase de asesoría o bien que llevan a cabo la implementación de las alternativas de solución resultado del diagnóstico en la mayoría de los casos pierde todo contacto posterior con el PAMYPE, de tal forma que no existe una retroalimentación con respecto a la efectividad de su servicio y la situación como se ha desenvuelto la empresa a partir de la intervención del Programa.

Es importante destacar que la calidad en el servicio que las empresas reciben, es un factor que debe evaluarse sistemáticamente, con el objeto de medir la efectividad en la solución de problemas por las alternativas propuestas por los universitarios, durante un periodo de seguimiento posterior a la empresa. Asimismo es útil para evaluar el trato que el personal del Programa brinda a los empresarios, analizando si el perfil de éstos, cubre realmente los objetivos de la institución.

Alternativas de solución.

1. Es necesario dar un seguimiento a las empresas atendidas durante un periodo razonable según cada caso bajo un esquema definido que permita un monitoreo real del desempeño de la empresa.
2. Se sugiere crear un Sistema de Seguimiento de las empresas atendidas a fin de mantener conocimiento y retroalimentación de los avances y desarrollo logrado a partir de la intervención del programa de la FCA-UNAM.
3. Es recomendable evaluar al personal analista del Programa mediante la retroalimentación por parte de los empresarios quienes calificaran el desempeño de los universitarios.
4. La calidad en el servicio representa uno de los pilares de una institución profesional, por lo que es necesario implementar un sistema que permita medir y garantizar un servicio que cumpla con los estándares requeridos para tal efecto.

c) ESTUDIOS SECTORIALES.

Los Estudios Sectoriales representan un servicio que fue de gran utilidad para ciertos sectores cuyo agradecimiento y correspondencia a la FCA-UNAM fue loable en todo momento, sin embargo la tarea era grande y los recursos del PAMYPE limitados de tal forma que existieron muchos proyectos que no se pudieron concretar por tal motivo.

Cabe señalar que los estudios sectoriales no seguían un programa planeado, sino que surgían derivado de peticiones periódicas de ciertos sectores empresariales interesados en el servicio.

Alternativas de solución.

1. Establecer programas de investigación adecuados, mediante el apoyo de la adecuada administración de la partida presupuestal designada a este rubro.
2. Se propone el diseño de un programa anual de investigación y estudios sectoriales.
3. Se recomienda la elaboración de un plan estratégico del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa de acuerdo a la totalidad de objetivos que el centro implique.

d) DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

Son cursos impartidos por la División de Educación Continua, propuestos a los empresarios derivados de una alternativa de solución resultado de su Diagnóstico Integral.

La capacitación a empresarios se basó en los cursos programados por la DEC, y cumplían con los objetivos perseguidos por las alternativas de solución propuestas, sin embargo en ciertos casos los planes de cursos no se adaptaban a las necesidades del empresario o grupos de ellos que requerían un programa de capacitación específico que debía ser diseñado e impartido por especialistas que cubrieran los objetivos pretendidos.

Alternativas de solución.

- Diseñar e impartir cursos adecuados a las grupos de empresarios interesados en temas específicos relacionados con su giro o actividad, a fin de satisfacer su necesidad y requerimiento real, gracias a ello es posible obtener un ingreso de recursos financieros para la FCA.
- Impartir los cursos por medio de los profesores y académicos que integran el grupos de asesores del Centro de Apoyo, ya que están conformados por especialistas en el ámbito de micro y pequeñas empresas y su mercado, de tal forma que garanticen un enfoque adecuado para los empresarios instruidos.

C) RECURSOS.

a) MATERIALES Y TÉCNICOS.

Los recursos materiales representaron una seria limitante al momento de presentar los documentos de Informe Final del Diagnóstico, según testimonio de los empresarios y antiguos analistas que formaron parte del programa original, ya que la papelería era insuficiente, el equipo de cómputo (hardware y software) obsoleto, existía una PC por cada seis personas en promedio, el espacio físico reducido en los módulos de atención creando un ambiente incomodo.

Alternativas de solución.

- Procurar una mayor dotación de papelería para los módulos de atención que permita desarrollar adecuadamente las actividades.
- Mejorar las condiciones en el espacio físico de los módulos para una buen desempeño del personal.
- Otorgar un mayor número de PC's para eficientar el trabajo de análisis y elaboración de informes y estadísticas para los empresarios.

b) HUMANOS.

Servidores Sociales.

El diagnóstico permitió identificar que durante los periodos de diagnóstico pierden continuidad los casos, si el personal que lleva a cabo el análisis termina su servicio social y no continúa en el programa, turnando el caso a otros analistas, tal es el caso de los Coordinadores de los Módulos cuyo periodo no rebasa los seis meses por las razones antes expuestas (periodo de servicio social), las consecuencias de la alta rotación de personal son una falta de continuidad en los casos así como cambios de sistemas y de registros provocando un doble esfuerzo en el control de los archivos por los nuevos integrantes que no reciben una inducción apropiada al momento de su integración.

Otro de los problemas detectados es la falta de seguimiento en las empresas atendidas y/o en proceso de asesoría al cambiar constantemente al personal.

Capacitación.

Los analistas del PAMYPE proceden de diferentes disciplinas de estudio, dentro de las que destacan administración, contabilidad, Informática, Ingeniería Industrial, entre otras, razón por la cual cada uno de ellos presenta un mayor grado de conocimientos en su área de interés lo cual se ve reflejado durante el proceso de Diagnóstico, en el cual se ve una marcada tendencia hacia el área de estudio en cuestión.

Asimismo, los empresarios muestran un marcado desconocimiento del aspecto legal que debe cumplir la empresa en diferentes aspectos, tales como registros de propiedad y de comercio, normas ecológicas, de sanidad, de protección industrial, permisos de funcionamiento entre otras, de tal forma que el alumno analista deberá dominarlos ampliamente.

Cabe señalar que se descubrió que las funciones de Mercadotecnia y Finanzas son las más desconocidas y poco atendidas por los empresarios.

Vinculación del Estudiante Universitario (Analista).

Uno de los objetivos específicos del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa es la de vincular al estudiante universitario con la empresa industrial, así como hacer llegar al empresario los conocimientos universitarios para ser aplicados a su organización, lo anterior genera una sinergia de ayuda mutua, sin embargo representa cierto riesgo, ya que los empresarios manifestaron que los alumnos analistas carecen de experiencia en el ámbito empresarial práctico.

Alternativas de solución.

- Es necesario que el Servidor Social (Analista de Diagnóstico Integral), finalice todos los casos que le sean asignados durante su periodo de servicio, ya que en muchas ocasiones dejaban inconclusa la atención al empresario debido al término de las horas que exige el programa de servicio social.
- El programa de capacitación de los alumnos analistas en el Diagnóstico Integral, debe comprender un estudio completo y práctico de la totalidad de funciones y actividades que implica una empresa, haciendo especial énfasis en las áreas de finanzas y mercadotecnia.
- Es necesaria una adecuada supervisión por parte del Jefe de Atención Empresarial, asesores externos (profesores de la universidad) y responsables de módulo, con el objeto de disminuir la falta de experiencia de los estudiantes.
- Si bien es cierto que la relación de recién egresado-empresa en su primer contacto es imposible eliminarla, las medidas a tomar son el implementar en el programa de capacitación del alumno una técnica de estudio llamada *Método de Casos* que es un "proceso de enseñanza activa que consiste en describir un problema con la finalidad de capacitar y habilitar a los estudiantes para reflexionar y cuestionar, reconocer y evaluar hechos y causas, adquirir y aplicar conocimientos, escuchar y emitir opiniones, tomar decisiones y aceptar responsabilidades, comparar alternativas y sintetizar resultados."² El Método de Casos servirá para establecer un vínculo más estrecho entre el estudiante y casos reales, que se llevan a la

² El Método de Casos.- Dra. Araceli Jurado Arellano, UNAM, 1997.

práctica dentro de la misma aula de clases con el propósito de que obtengan mayor experiencia durante el periodo de capacitación.

c) FINANCIEROS.

Durante las entrevistas con empresarios atendidos por el PAMYPE y los miembros del mismo, manifestaron que la falta de recursos financieros para la compra de material necesario, afectó de sobremanera la calidad en la presentación de los documentos y de la exposición del diagnóstico.

Por otra parte, el bajo presupuesto que tiene la FCA en el *banco de horas* destinado para la contratación de personal académico administrativo que participe en el Programa tiene como consecuencia escaso personal bajo nómina.

Alternativas de solución.

- Uno de los factores de importancia que manifestaron los miembros del PAMYPE fue el de establecer una cuota de ingreso por concepto de servicio prestados a los empresarios para sufragar los costos derivados de la atención empresarial que sea brindada.
- Se propone que la generación de recursos por medio de la cuota cobrada a los empresarios, sea acorde a un presupuesto razonable según cada caso específico con la posibilidad de establecer un plan de fuentes de financiamiento útiles.
- El establecimiento de este tipo de ingreso es importante ya que se fundamenta en la propuesta del Plan de Desarrollo 1997-2000 del Rector de la UNAM Dr. Francisco Barnés, que señala la generación de recursos por medio de la universidad, sin embargo es necesario puntualizar que el ingreso que se devengue de los servicios de atención a micro y pequeños empresarios no debe afectar su situación financiera ya que es una de las principales debilidades que estos presentan. Por lo que consideraría poco ético perjudicarlos en gran medida.

d) OTROS ELEMENTOS ANALIZADOS.

Imagen del Programa.

La Universidad Nacional Autónoma de México representa una de las Instituciones de mayor importancia educativa en el país, es por ello que la imagen como la de cualquier otra institución que ofrece servicios es de vital importancia para mantener y atraer clientes, es este caso, usuarios de los servicios del PAMYPE.

La imagen institucional del PAMYPE no es muy conocida en el sector empresarial, específicamente en organismos con los que la UNAM tiene relaciones y vinculación. La difusión que el PAMYPE ofrece en su imagen corporativa, se reduce a la publicidad que se realiza en las instalaciones físicas en donde opera y los eventos a los que es invitada la FCA como institución.

La difusión que tiene el programa no es suficiente e incluso no le ha sido dada la importancia que merece, es necesario crear esta función dentro de las áreas funcionales del programa con el objeto de incrementar el mercado potencial del PAMYPE, coadyuvando a la ayuda en este sector empresarial y logrando obtener ingresos por concepto de asesoría y estudios realizados.

Las relaciones públicas son otro elemento que se ha realizado de forma empírica y no sistemática

con los organismos empresariales o institucionales que representan una oportunidad externa para el PAMYPE, por medio de ellas existe la posibilidad de posicionar la imagen del programa.

Alternativas de solución.

1. Se recomienda difundir adecuadamente la imagen corporativa del nuevo Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, a fin de publicitar los servicios del mismo.
2. Evaluar y en su caso proponer un nuevo diseño de la imagen corporativa del Centro.
3. Establecer un programa de relaciones públicas bajo ciertos lineamientos que permitan promover y fomentar la buena imagen del Centro en organismos externos a la UNAM.

4.10 CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO AL PAMYPE.

- Elaborar un Manual de Organización del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa
- Crear nueva propuesta en los manuales de procedimientos para las áreas funcionales que lo requieran.
- Crear un área de difusión y relaciones públicas del Centro, que permita dar a conocer las características del Centro de Apoyo, en medios de comunicación masivos dirigidos a empresarios y organismos interesados en el mismo.
- Estimular al personal académico de la FCA-UNAM, para adquirir un compromiso con el Centro, que permita contar con sus conocimiento y experiencia a cambio de una remuneración y reconocimiento por la Universidad.
- Redefinir y mejorar substancialmente las funciones de *sistemas* y el desarrollo de *métodos y procedimientos* para maximizar sus actividades en pro de los objetivos del Centro de Apoyo.
- Crear un plan estratégico para la función y operación del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, específicamente en las funciones de investigación y proyectos especiales
- Es conveniente un rediseño de la imagen corporativa, establecer las políticas de imagen y calidad en los servicios otorgados.
- Se considera necesario la implementación de manual de medición de la calidad en el servicio y seguimiento empresarial.
- Se debe establecer un método de evaluación del desempeño de los estudiantes universitarios que participaran como miembros del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.

CAPITULO 5.
REESTRUCTURACIÓN Y PROPUESTA DEL NUEVO
CENTRO DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA
EMPRESA.

5. REESTRUCTURACION Y PROPUESTA DEL NUEVO CENTRO DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

El presente capítulo presenta el diseño del nuevo Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa UNAM, basado en los resultados del diagnóstico aplicado al Programa original.

El nuevo Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa debe contar con una organización integral que cumpla con objetivos que la Universidad Nacional Autónoma de México persigue como máxima institución educativa y de investigación que tiene el país, y al mismo tiempo satisfacer las necesidades que el mercado empresarial demanda.

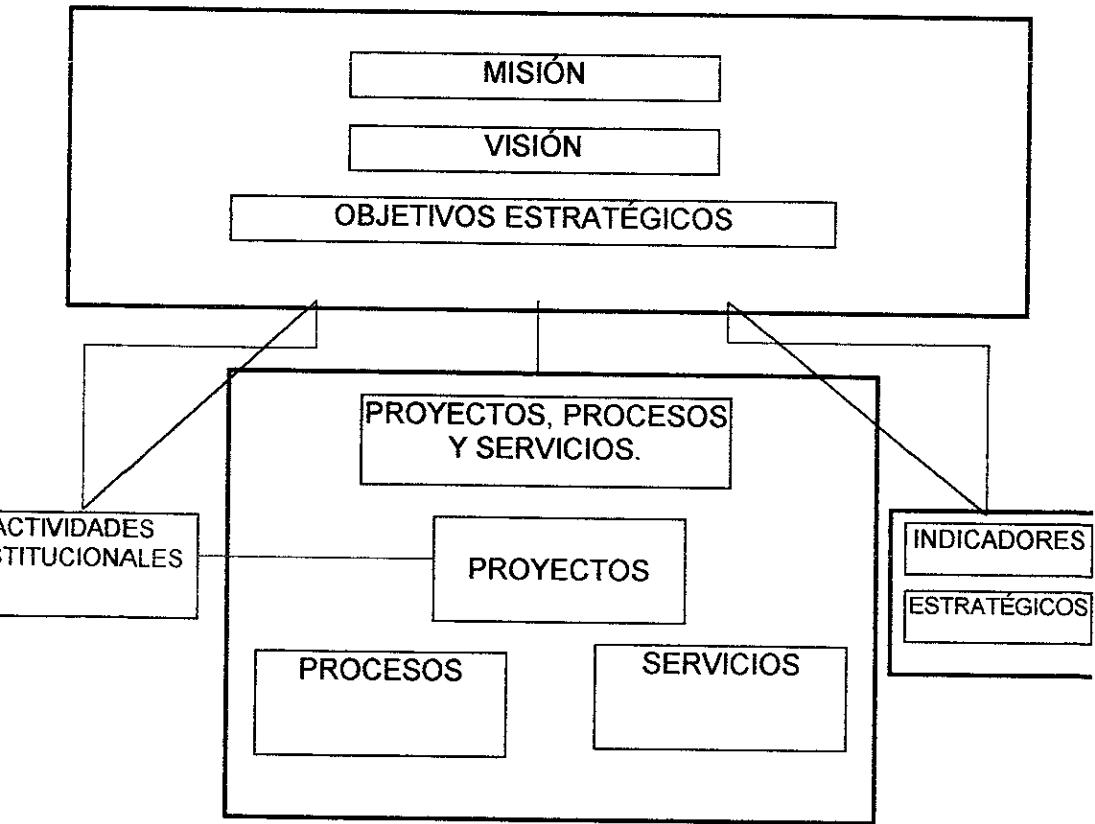
Por lo anterior a continuación se desarrollará la propuesta del plan estratégico cuyo contenido consta de los siguiente tópicos:

1. Misión y Visión del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.
2. Objetivos del Centro.
3. Plan Estratégico del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.
 - Indicadores estratégicos.
 - Políticas del plan.
 - Actividades institucionales.
 - Proyectos, procesos y servicios.
4. Servicios que ofrecerá el Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.
 - Diagnóstico Preliminar
 - Diagnóstico Integral.
 - Asesoría Especializada.
 - Estudios Sectoriales.
 - Centro de información.
5. Manual de Organización.
6. Manuales de Procedimientos.
 - Atención Empresarial
 - Personal y Capacitación
 - Proyectos Especiales
 - Métodos y Procedimientos
 - Difusión y Relaciones Públicas
7. Manual de Diagnóstico Integral.
8. Manual de Imagen Corporativa.
9. Manual de Difusión.
10. Manual de Medición de la Calidad en el Servicio y Seguimiento.

5.1 PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Toda organización tiene una principal razón de existencia y objetivos definidos que persigue cabalmente, mediante métodos, procesos y actividades institucionales que al ser ejecutados y evaluados determinan si realmente cumple con su razón de existir.

La siguiente gráfica muestra de forma esquemática el formato del plan y propuesta de reestructuración para el nuevo Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa que se desarrollará en los sucesivos, cada cuadrante se abordará y detallará de manera individual.



A) MISIÓN DEL CENTRO DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

MISIÓN:

Es la razón de ser de la institución, la cual justifica su existencia. Es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental.

La misión ubica la identidad del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa y la dirección requerida. Determina de manera sintética y clara sus actividades sustantivas y estratégicas, así como el fin para el cual fue creado.

Responde a las preguntas:

¿Quiénes somos?

El Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa de la Facultad de Contaduría y Administración UNAM.

¿Que hacemos?

Tiene como misión crear una nueva cultura empresarial, mentalidad competitiva con altos beneficios a la sociedad.

¿Para quien los hacemos?

Para las micro y pequeñas empresas del sector industrial ubicadas en el país.

¿Para que lo hacemos?

Para que ofrezcan productos de alta calidad y enfocados al bien del consumidor, coadyuvando a la sobrevivencia de las MYPES, estableciendo las bases de su desarrollo y consolidación.

¿A través de que los hacemos?

A través de la elaboración e implementación de servicios profesionales, oportunos, eficientes de Diagnóstico Integral, Asesoría Especializada, Estudios Sectoriales y Capacitación en áreas Administrativas y/o Contables

MISIÓN

El Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa de la Facultad de Contaduría y Administración UNAM, tiene como misión desarrollar una nueva cultura empresarial, mentalidad competitiva, con altos beneficios a la sociedad. Dirigido a la Micro y Pequeña Industria del país, para que ofrezcan productos de alta calidad y enfocados al bien del consumidor, coadyuvando a la sobrevivencia de las MYPES, estableciendo las bases de su desarrollo y consolidación, a través de la elaboración e implementación de servicios profesionales, oportunos, eficientes de Diagnóstico Integral, Asesoría Especializada, Estudios Sectoriales y Capacitación en áreas Administrativas y Contables.

B) VISION DEL CENTRO DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

VISION:

Representa el escenario altamente deseado por el Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, que se quisiera alcanzar en un periodo a largo plazo.

La visión permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar, de manera amplia y detallada para que sean lo suficientemente entendibles; asimismo debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y la superación, justificando un esfuerzo extra del Centro y sus integrantes.

Responde a las preguntas:

¿Que y como queremos ser?

Un Programa Universitario de apoyo empresarial líder y de reconocimiento nacional e internacional.

¿Que deseamos lograr?

Una efectividad total en la solución de la problemática contable y administrativa de las micro y pequeñas empresas del país.

Ofrecer servicios que contribuyan al desarrollo y consolidación de las MYPES.

¿Cómo queremos que nos describan?

Como un excelente programa universitario que atiende las necesidades reales de la micro y pequeña industria mexicana contribuyendo a su sano desarrollo y consolidación.

¿Cuales son nuestros valores prioritarios?

La calidad académica en los estudiantes

La excelencia de su personal académico docente.

¿Que valor queremos que nos distinga?

La calidad

¿Hacia donde queremos cambiar?

Hacia una mayor presencia nacional y en otras universidades.

VISION

- Seremos el Programa Universitario líder en el apoyo a micro y pequeñas empresas del país.
- Seremos un Programa de la UNAM reconocido internacionalmente por su labor.
- Ofreceremos excelentes servicios y efectividad total en la solución de los problemas actuales y potenciales de las MYPES.
- Ofreceremos servicios que contribuyan al sano desarrollo y consolidación de las empresas atendidas.
- Ofreceremos los servicios de más alta calidad en métodos y procedimientos.
- Ofreceremos calidad académica en los estudiantes universitarios que participan en el programa y excelente personal académico y docente.
- Lograremos fortalecer el elemento humano para integrar un equipo interdisciplinario de trabajo unido, comprometido y fiel a la misión, valores y objetivos del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.
- Lograremos establecer centros de atención empresarial en otras universidades que operen bajo un mismo esquema.

C) OBJETIVOS DEL CENTRO DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

OBJETIVOS:

Los objetivos estratégicos definen específicamente que se quiere lograr en función de la misión y visión tomando en cuenta las políticas y planes de la FCA-UNAM así como las necesidades del sector empresarial micro y pequeño.

Los objetivos estratégicos propuestos se refieren a los resultados finales, en el ámbito universitario y empresarial del Centro. Es importante no confundirlos con los medios, que no son por sí mismos el punto hacia el cual queremos llegar, sino una descripción cualitativa, clara y concreta, que no incluye las metas en el enunciado mismo.

Responde las preguntas:

1. ¿Qué queremos lograr?

- Sobrevivencia, desarrollo y consolidación de las Micro y Pequeñas Industrias Mexicanas.
- Penetración en el mercado empresarial.
- Ofrecer servicios de alta calidad.
- Lograr un alto desarrollo tecnológico.
- Generación de ingresos financieros para la FCA UNAM.
- Fortalecimiento del personal universitario estudiantil y docente.
- Fortalecer las relaciones públicas con organismos externos a la UNAM.

2. ¿Qué se desea lograr a través las actividades institucionales?

- Capacitar a alumnos de licenciatura, especialización y maestría de la UNAM en el método de Diagnóstico Integral y en la Asesoría Especializada a micro y pequeñas empresas.
- Lograr que los alumnos universitarios investiguen, detecten y analicen los problemas de las empresas utilizando la metodología del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa
- Lograr que los alumnos universitarios sepan proponer alternativas de solución a los problemas detectados, acordes a las posibilidades del empresario con la ayuda de los profesores especialistas.
- Lograr que los alumnos universitarios sepan elaborar y presentar Informes Ejecutivos de diagnósticos a las empresas atendidas.
- Ayudar al empresario a implementar las alternativas de solución que haya escogido, con la ayuda de los especialistas del Centro.
- Formar alumnos líderes de Proyectos Empresariales con valores éticos en la actividad profesional.
- Realizar investigaciones sectoriales que ayuden a las micros y pequeñas empresas en las áreas de Contaduría y Administración, así como lo referente a los sectores económicos del país.
- Vincular los servicios que otorga la FCA UNAM para el desarrollo de la micro y pequeña empresa.
- Vincular al estudiante universitario con el sector empresarial.
- Generar información y material didáctico derivado de las actividades del Centro para la base de datos de información empresarial a disposición de la comunidad universitaria.

Posteriormente se presentará la conjunción de los objetivos dentro del plan estratégico del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.

D) INDICADORES ESTRATÉGICOS.

Los indicadores son parámetros utilizados para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos de los proyectos y servicios del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, a través de los cuales dan cumplimiento a su misión las diferentes áreas del mismo programa.

Los indicadores se caracterizan por:

Expresar en forma cuantitativa el logro de los objetivos, contemplando las dimensiones de impacto, eficiencia, calidad y satisfacción.

Estar dirigidos a los Jefes de Departamento del Centro y funcionarios de la FCA.

Estar apegados al alcance que tiene el Centro

Estar referidos a los objetivos del mismo programa en particular.

Ser:

Confiables: arrojando la misma conclusión sin importar quien condice la evaluación, en que periodo y bajo que condiciones.

Representativos: Describiendo las características de los que se desea medir.

Replicables: Aplicado a proyectos y entornos diferentes, de manera que sea posible realizar análisis comparativos.

Sencillos y disponibles: para su cálculo y obtención de información necesaria.

Los indicadores para el Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa se basan en el manual de medición de la calidad que se detallará posteriormente en el presente proyecto de investigación cuya finalidad consiste en conocer la calidad del servicio que el empresario recibe del Centro para definir acciones correctivas que conduzcan a ofrecer en todo momento un mejor servicio, buscando ayudar éstos, y fomentar su desarrollo.

Otro indicador se ubica en la fase de seguimiento empresarial en donde se medirá la efectividad real de las alternativas de solución propuestas a los empresarios, plasmadas en el informe de diagnóstico y ejecutadas de acuerdo al plan propuesto en el mismo informe. Estos indicadores sirven para establecer un sistema de evaluación y monitoreo por avance, resultados, alcance generando la información necesaria para la retroalimentación y establecimiento de medidas pertinentes, lo que constituirá la base para la toma de decisiones e instrumentación en forma dirigida de las acciones de mejora.

Asimismo permite ubicar el nivel de eficacia y eficiencia del Centro de Apoyo en general para orientar la toma de decisiones a nivel interno (institución) y externo (empresarios).

EJ PLAN ESTRATÉGICO.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS		INDICADORES
FACTORES ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
1. Sobrevivencia, desarrollo y consolidación de las micro y pequeñas industrias mexicanas.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de programas de desarrollo empresarial en los usuarios atendidos. • Aplicación de diagnóstico y/o asesoría a las empresas • Desarrollo de investigaciones tendientes a ayudar a los sectores más afectados en el país. • Apoyo con información vital resultado de las investigaciones. 	
1.1 Mejoramiento y solución de la problemática de las MYPES.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de difusión adecuada y programas orientados a la capacitación de dueños empresarios y trabajadores de las MYPES. 	
1.2 Promover la cultura empresarial, creativa, ética y con enfoque al consumidor (cliente).	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los clientes de la empresa atendida. • Incremento de la calidad en la fabricación de los productos. • Aumento de ventas de las micro y pequeñas empresas. 	
1.3 Capacitación en áreas contables y administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de programas de capacitación especiales para empresarios por medio de la FCA-DEC. • Capacitación a grupos de empresarios de los sectores más afectados. 	
1.4 Concientizar a los empresarios sobre los beneficios que representa trabajar bajo principios, técnicas administrativas y/o contables.	<ul style="list-style-type: none"> • Pláticas de exhortación a empresarios en eventos públicos sobre la ayuda que representa la UNAM al sector empresarial. 	

<p>2. Penetración de Mercado</p>		
<p>2.1 Crecimiento del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa a nivel local y nacional con la apertura de diferentes Módulos de Atención Empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Intensificar la penetración en las zonas en donde actualmente se cuente con módulos de atención Fomentar el desarrollo de las actividades del área de difusión y publicidad del Centro. Definir e implementar campañas específicas de difusión y de posicionamiento de imagen del Centro. Difundir en otras universidades el sistema de operación del Centro para crear nuevos módulos de atención 	<ul style="list-style-type: none"> Cubrir el 30% del mercado potencial en el D.F
<p>2.2 Búsqueda del liderazgo en Servicios de Atención a nivel nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> Continuo análisis de las organizaciones que realicen actividades similares. Presencia en medios de comunicación masivos y especializados. 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de ingreso de empresarios en el Centro de atención. Grado de conocimiento que tienen los sectores empresariales del Centro de Apoyo UNAM.
<p>2.3 Lograr la plena satisfacción y soluciones reales de los empresarios usuarios de los servicios del Centro de Apoyo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el manual de medición de la calidad y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de efectividad de las soluciones propuestas y satisfacción del empresario.
<p>3. Servicios de alta calidad.</p>		
<p>3.1 Proporcionar servicios de alta calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> Estandarización del sistema de diagnóstico preliminar e Integral en los módulos de atención empresarial. Implementación de los manuales propuestos para el Centro. Trabajar adecuadamente bajo los sistemas y manuales diseñados para garantizar la efectividad de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción de los empresarios plasmado en su retroalimentación del sistema de seguimiento.
<p>3.2 Desarrollo de servicios que cubran totalmente las expectativas manifestadas por los empresarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de los servicios que satisfagan las necesidades reales del sector empresarial y soluciones certeramente su problemática Investigación y diseño de nuevos métodos y procedimientos que cubran necesidades de empresarios. Creación de sistemas orientados al beneficio de los empresarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción de los empresarios atendidos y recopilados en las entrevistas de seguimiento

4. Desarrollo Tecnológico.		
4.1 Sistematización de los procesos de atención empresarial, capacitación y difusión del programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de Proyectos de Desarrollo Tecnológico, de acuerdo a las diferentes Áreas Funcionales del Programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta efectividad en la solución de problemas actuales y potenciales en las MYPES
4.2 Automatización de las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de sistemas de cómputo para el apoyo y análisis de información de diagnóstico. • Estandarización y mejoramiento de los sistemas de Diagnóstico Integral, Asesoría Especializada, Proyectos de Investigación y Difusión del programa. • Diseño de sistemas de comunicación a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor eficiencia y eficacia en las alternativas de solución. • Mayor comunicación de diferentes sectores en todo el país.
5. Generación de Ingresos para la UNAM.		
5.1 Crecimiento en los ingresos derivados de asesorías e implementación de alternativas de solución.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de fondos institucionales para el desarrollo del Programa. • Diseño de un programa adecuado de establecimiento de cuotas a los empresarios • Implementación de cuotas adecuadas que puedan cubrir los empresarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de los ingresos a la FCA, por concepto de asesoría a empresas individuales o grupos empresariales. • Conocer e informar sobre los adelantos y beneficios logrados por un mejoramiento de la situación financiera del Centro.
5.2 Lograr una solvencia óptima para cubrir las necesidades de recursos e infraestructura el Centro de Apoyo.		
5.3 Generar ingresos que coadyuven al beneficio de la Facultad de Contaduría y Administración UNAM.		
6. Fortalecimiento del Personal Universitario		
6.1 Desarrollo del personal integrante del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un adecuado sistema de remuneración al personal. • Establecimiento de un sistema de trabajo en equipos interdisciplinarios entre facultades e instituciones de la UNAM • Implementar el Curso de Capacitación para el Diagnóstico Integral de la Micro y Pequeña Empresa. • Desarrollar un programa de Cultura Organizacional. • Establecer un Programa de Becas a alumnos que 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la capacidad para la solución de problemas en las micro y pequeñas empresas. • Mayor desarrollo de habilidades de los universitarios. • Incremento de experiencias reales en proyectos de asesoría
6.2 Capacitación del personal universitario.		
6.3 Capacitación de funcionarios y asesores.		
6.4 Mejorar las relaciones laborales dentro de la Institución.		

<p>6.5 Desarrollar una excelente cultura organizacional en el personal</p>	<p>desempeñen un buen trabajo en los servicios que ofrece el programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar constantemente al personal contratado que labore en el Programa. 	<p>empresarial en los estudiantes universitarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento en la calidad de vida de los trabajadores de la UNAM.
<p>7. Relaciones Públicas.</p>		
<p>7.1 Fortalecimiento de la imagen Institucional de la FCA UNAM y en particular del Centro de Apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas estratégicas que fortalezcan al sector empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza y captación de la buena voluntad de otros organismos.
<p>7.2 Fortalecimiento de la confianza operativa en consultoría en el sector empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de relaciones continuas con autoridades federales, estatales y locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la vinculación y ayuda mutua de instituciones con objetivos afines.
<p>7.3 Generar una organización socialmente responsable y comprometida con el sector empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el Manual de Difusión y Relaciones Públicas 	
<p>7.4 Integración y liderazgo en el sector y ámbito en que se desenvuelva</p>		
<p>7.5 Relación con organizaciones afines y otras entidades.</p>		
<p>7.6 Relación con Organismos Gubernamentales</p>		

H) PROYECTOS Y PROCESOS DEL CENTRO DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Los Proyectos, Procesos y Servicios de la organización orientan los esfuerzos de la misma al cumplimiento de los objetivos estratégicos, permiten vincular la participación de las diferentes áreas funcionales del Centro mediante la identificación de tramos de responsabilidad.

Por otra parte permiten contar con procesos y servicios prioritarios alineados con los objetivos estratégicos de la organización y ubican con mayor precisión el terreno para el análisis de procesos que permitirá detectar áreas de oportunidad

Lo proyectos, procesos y servicios del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa se caracterizan porque:

- Están basados en el Plan de Desarrollo 1997-2000 de la UNAM.
- Están de acuerdo a la misión y objetivos de la Facultad de Contaduría y Administración.
- Benefician a los empresarios usuarios que hagan uso de ellos.

Los proyectos, procesos y servicios sirven para:

- Orientar esfuerzos del programa al cumplimiento de sus objetivos.
- Permitir la vinculación y participación de diferentes divisiones, facultades e instituciones de la UNAM.
- Permiten contar con procesos y servicios alineados con los objetivos estratégicos de la dependencia o entidad.
- Ubican con mayor precisión el terreno para el análisis de proceso que permite detectar áreas de oportunidad.

EL PROYECTO:

Es la expresión detallada del conjunto de estrategias para cumplir los objetivos estratégicos. Cada actividad institucional se convierte en proyecto cuando una empresa específica solicita los servicios e inicia el proceso de atención en un caso específico y bajo un nombre.

Estos proyectos contienen métodos y procesos diseñados de tal forma que cumplan con los objetivos del Centro, los manuales de dichos procesos se presentan en los capítulos subsecuentes.

EL PROCESO:

Es el conjunto de actividades que se transforman o convierten uno o más insumos en resultados que proporcionan un valor a quien es usuario y necesita de los de los resultados.

Los procesos del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa se determinaron de acuerdo a las funciones de las áreas y se presentan de la siguiente forma:

PROYECTOS.	PROCESOS.
Atención empresarial de una micro o pequeña empresa específica.	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de diagnóstico Preliminar. • Proceso de diagnóstico Integral. • Proceso de medición de la calidad.
Asesoría especializada de una micro y pequeña empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Canalización. • Derivación.
Estudios de un sector empresarial específico.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de Mercados. • Estudio sectorial.

Capacitación periódica de un grupo de empresarios integrantes de un sector específico.	Curso de capacitación para el desarrollo de habilidades en el diagnóstico integral.
Capacitación semestral de estudiantes universitarios.	Curso de Capacitación para el desarrollo de habilidades en el Diagnóstico Integral.
Diseño de Sistemas. Generación de Información.	Proceso de desarrollo de métodos, procedimientos y sistemas para la atención empresarial y organización interna del Centro.
Difusión y Relaciones Públicas.	Manual de publicidad para la difusión y relaciones públicas.

5.2) LOS SERVICIOS DEL CENTRO DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Son los resultados que genera el Centro, para dar respuesta a las necesidades específicas de sus usuarios y que corresponde a sus funciones.

1. ATENCIÓN EMPRESARIAL:

La función de atención empresarial se llevará a cabo en los módulos de atención designados para tal efecto. Anteriormente la coordinación del Programa se localizaba en las oficinas de Dirección de la Facultad de Contaduría y Administración UNAM en Ciudad Universitaria, y los módulos de atención en las instalaciones de la División de Educación Continua de la FCA y en CANACINTRA, quienes por medio de convenios de participación y ayuda ofrecieron espacios físicos para el desarrollo de las actividades; estos mismos representan la primera opción de ubicación.

A) Diagnóstico Preliminar.

Es el método que consiste en desarrollar un análisis básico de la situación actual de la empresa ofreciendo como resultado una visión más amplia de las necesidades y problemática de la empresa al momento de ingresar al Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa y así poder otorgarle un servicio acorde a sus necesidades y/o problemática real.

Se basa en un cuestionario con preguntas secuenciales y dirigidas que identifican de forma efectiva las áreas a atender con prioridad evitando involucrarlo en aspectos poco trascendentales del resto de la organización, para identificar las debilidades de la empresa.

La función de Diagnóstico Preliminar debe obtener y analizar la información, determinar la problemática y definir el servicio adecuado para canalizarlo o derivarlo según sea el caso.

B) Diagnóstico Integral.

Es un examen que consiste en investigar, analizar y evaluar de forma metódica e integral a una empresa, para conocer su problemática y deficiencias detectando sus causas reales y proponiendo diferentes alternativas de solución viables en cuanto a costo beneficio y/o necesidades específicas de la empresa. Asimismo el análisis implica de igual forma la detección de sus ventajas para sugerir alternativas de fortalecimiento.

Este sistema se basa en la aplicación de cédulas de examen en forma ordenada, utilizando en cada una de ellas métodos, técnicas y prácticas administrativas, contables y financieras que permiten llevar de forma secuencial un análisis concienzudo de la organización en tiempo y forma establecidos. El sistema de trabajo es mediante entrevistas, visitas a la empresa e información documental en sesiones programadas.

Cada Índice de Cédulas Generales corresponde a una área funcional específica de la empresa de tal manera que el resultado de la información recabada en cada cédula ofrece indicadores de eficacia y eficiencia en las técnicas, procedimientos, operaciones y registros en aspectos contables y administrativos.

C) Asesoría Especializada.

Es la implementación de las alternativas de solución derivadas del Diagnóstico Integral, que recibe la empresa para mejorar su situación, cada una de ellas se ejecuta en base a un programa de trabajo y presupuesto propuesto al empresario, que de ser aprobado se iniciará la asesoría por medio de asesores internos y externos al Centro.

Cabe señalar que el Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa realiza actividades de consultoría por proyecto, es decir que no cumple con actividades de carácter permanente dentro de una empresa tales como su contabilidad, cálculos de impuestos fiscales etc., que deben cumplirse durante el periodo de vida de la empresa, es por ello que se establecieron las siguientes fases a seguir:

- a) **Canalización:** Es la fase que consiste en encauzar a la implementación de las alternativas de solución del Diagnóstico Integral a analistas y asesores del Centro, mismos que trabajaran durante el proyecto y el seguimiento que se le dará al mismo.
- b) **Derivación:** Es la fase realizada por asesores externos al Centro debido a que la naturaleza de la alternativa requerida es de forma permanente y el Centro no puede hacerse cargo de ella, o bien se encuentra fuera de su alcance.

D) Seguimiento a Empresas.

Es la fase que comprende a partir del término de la implementación de las alternativas de solución, consiste en aplicar un método de observación y medición de resultados de la misma y medir la calidad del desempeño de la atención proporcionada. El seguimiento a las empresas y la medición de la calidad en el servicio otorgado a las mismas se detallará en el manual en los capítulos subsecuentes.

2. PROYECTOS ESPECIALES:

A) Capacitación Empresarial.

Consiste en brindar capacitación en tópicos administrativos y contables de suma importancia para la adecuada administración de la empresa y elegidas por el mismo empresario con el objetivo de coadyuvar a la óptima implementación de las alternativas de solución propuestas.

Otra faceta de la capacitación consiste en la creación de programas específicos de capacitación para grupos o sectores empresariales, acorde a sus necesidades en las siguientes áreas:

- Organización
- Administración de Recursos Humanos
- Mercadotecnia
- Legal y Normatividad
- Producción
- Fiscal
- Contabilidad
- Finanzas

B) Estudios Sectoriales.

Son investigaciones de campo para conocer: problemática, ventajas competitivas, ciclos de vida del producto, etc., que permitan conocer globalmente a los sectores más afectados en por la economía en México, ofreciendo información valiosa a los empresarios de dichos sectores que le ayude a su sobrevivencia y consolidación, identificando sus expectativas de desarrollo.

C) Centro de Información de Micro y Pequeñas Empresas.

Consiste en generar información que permita transmitir conocimientos, experiencias y logros adquiridos dentro de las diferentes áreas atendidas por el Centro. Lo anterior con la finalidad de enriquecer la información para consulta de estudiantes universitarios y empresarios interesados en el centro de información.

3. CUOTAS PARA LOS SERVICIOS DEL CENTRO.

Como resultado de la investigación de campo se lograron establecer las siguientes cuotas para los servicios que otorgará el Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.

SERVICIOS	MARGENES DE CUOTAS
Asesoría Especializada	\$1,000 A \$5,000
Estudios Sectoriales.	\$5,000 A \$10,000
Capacitación a grupos de empresarios.	\$5,000 A \$10,000

De esta forma se reestructuró la base del nuevo Centro, en los siguientes títulos se presentarán los manuales propuestos para su operación.