



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MÉXICO

00661
12
23

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN (ORGANIZACIONES)

P R E S E N T A

L.A. MARÍA LUISA MEJÍA ACOSTA

T I T U L A D A

SISTEMA DE ATENCIÓN: SUBSISTEMA DE ATENCIÓN
PRIMARIA A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS. "DIAGNÓSTICO PRELIMINAR"

DIRECTOR DE TESIS:

DR. PABLO C. RODRÍGUEZ MENDOZA



Ciudad Universitaria, 1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

245034



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.

Dedicatorias

"A DIOS POR SU INFINITA ILUMINACION"

*El presente trabajo lo dedico a mis hijos,
Annabel y Jonathan
como una oportunidad de crecimiento y dedicación
a través del tiempo y las circunstancias.*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México
Por ser mi alma mater desde preuniversitaria en el '68*

*A mis maestros, compañeros y amigos
que con sus consejos, detalles y convivencia
durante, la maestría hicieron una bella e inolvidable
experiencia...*

*A las Autoridades de la Facultad de Contaduría y
Administración, División Estudios de Posgrado, que me
otorgaron las facilidades y apoyos en la conclusión de
esta investigación.*

*A los familiares, amigos y compañeros que en este
momento se escapan a mi memoria por su apoyo y des-
interesada ayuda.*

En Especial a los Doctores:

Dr. Pablo Cesar Rodríguez Mendoza

Asesor de esta investigación, por su guía, ejemplo de tenacidad y perseverancia en el campo profesional académico.

Dra. Araceli Jurado Arellano

Como Co-Asesora de esta investigación y que con justa y reconocida admiración, dio origen a éste trabajo.

GRACIAS...

La Espera..

*A los que me apoyaron y me dejaron de apoyar,
haciéndome presa de sin sabores y leves enojos*

*Por las largas esperas y desesperas en un afán
de prestigio de.. quién es el maestro...*

*Por su interés y desinterés, que a pesar de las
circunstancias, no claudique en mis objetivos, porque
bien es sabido que este posgrado es de resistencia; que
desilusiona y apena pero es una realidad...*

*A quienes han pasado por lo mismo y peores
condiciones, a quienes vienen detrás es una enseñanza
que se encierra en la siguiente frase..*

"nunca hagas lo que no quieras que te hagan"

María Luisa

ÍNDICE

ÍNDICE

	Pág.
<i>Introducción</i>	1
<i>I. Marco Teórico</i>	6
<i>1.1 Antecedentes</i>	
— <i>Antecedentes históricos de la Consultoría Administrativa</i>	7
<i>A) En el Mundo</i>	
<i>B) En México</i>	
<i>1.2 Servicios que prestan los organismos que proporcionan apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas</i>	
— <i>BANCOTEC</i>	
<i>Banco Nacional de Comercio Interior</i>	
— <i>BNCI</i>	
<i>Banco de Tecnología S.A. de C.V.</i>	
— <i>CANACINTRA</i>	
<i>Cámara Nacional de la Transformación</i>	
— <i>CANACO</i>	
<i>Cámara Nacional de Comercio</i>	
— <i>CIMO</i>	
<i>Programas Integral y Modernización</i>	
— <i>NAFIN</i>	
<i>Nacional Financiera</i>	
— <i>UNAM</i>	
<i>Universidad Nacional Autónoma de México</i>	
<i>Facultad de Contaduría y Administración</i>	
<i>Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa</i>	
<i>Centro para la Innovación Tecnológica</i>	
— <i>UTT</i>	
<i>Unidad de Transferencia de Tecnología</i>	
— <i>VENTANILLA UNICA DE GESTIÓN</i>	
<i>Para la Industria con Sede en Canacintra</i>	
— <i>VENTANILLA UNICA DELEGACIONES POLITICA</i>	
<i>Benito Juárez, Coyoacan, Cuauhtémoc, Iztapalapa, Gustavo A. Madero y Venustiano Carranza</i>	

II. Consultoría Integral para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

2.1 Características de los Usuarios

2.1.1 Perfil del Usuario

2.1.2 Características de la Empresa

2.2 Clasificación de los Requerimientos de los Usuarios

2.2.1 Tipos de Requerimientos para el "DIAGNOSTICO PRELIMINAR"

A) Información sobre la apertura empresarial

B) Información sobre la operación empresarial

2.3 Detección de Necesidades de la Empresa

2.3.1 Conceptualización

2.3.2 Problemática

2.3.3 Análisis Situacional

2.4 Modelo de Diagnóstico Preliminar

2.4.1 Conceptualización

2.4.2 Objetivos

— General

— Específicos

2.4.3 Etapas

Diagrama del Proceso para el Diagnóstico Preliminar.

2.4.4 Definición de Terminología

2.4.5 Procedimientos del Diagnóstico Preliminar

— Diagramas de Flujo y Carta Descriptiva

	<i>Pag.</i>
III. Diseño de la Investigación	156
3.1. Planteamiento del Problema	
3.2. Hipótesis	
3.3. Fijación de Objetivos	
3.4. Justificación	
3.5. Tipo de Investigación	
3.6. Elaboración del Instrumento	
3.7. Aplicación del Instrumento	
3.8. Propuesta de Prueba Final	
IV. Análisis de la Investigación y Evaluación de Resultados	175
4.1. Introducción	
4.2. Análisis Descriptivo	
4.3. Análisis Individual de las Preguntas	
4.4. Análisis de Regresión Múltiple	
Conclusiones	189
Bibliografía	195
Glosario	198
Anexos	221

RESUMEN

Sistema de Atención : Subsistema de Atención Primaria a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, "Diagnóstico Preliminar", es una investigación exploratoria, descriptiva, de campo, transversal, con el objetivo de proponer un modelo de consultoría empresarial con elementos formativos en el servicio y atención directa, con sistemas y procedimientos para el diagnóstico de la micro, pequeña y mediana empresa, esto medido a través de un instrumento sensible; operacionalización y cuantificación de los sujetos de estudio, objetivo; con estímulos claros y sencillos, confiable; estabilidad temporal y válido; que mida lo que realmente pretende medir.

Este estudio se sustenta primeramente en una investigación documental seguida por una fase pre-experimental preprueba sin grupo testigo, con un instrumento descriptivo, teórico aplicado, estructurado, de uso en servicios a empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas.

El resultado arrojado por esta investigación es la implementación de un modelo de consultoría empresarial que permite conocer el grado de eficiencia operativa para las micro, pequeñas y medianas empresas, al dar atención y solución a su problemática.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de consultoría empresarial con elementos formativos en el servicio y atención directa, diseñando sistemas y procedimientos para el diagnóstico integral de la micro, pequeña y mediana empresa, esto a través de un instrumento de medición sensible, objetivo, confiable y válido que se construyó específicamente para este estudio.

La metodología empleada fue:

A) Para la fase teórica se sustenta primeramente en una investigación documental primaria básica.

B) El enfoque utilizado para el estudio descriptivo, se basó en las necesidades y expectativas de los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas, de campo, (se analiza el grupo en el medio natural que lo rodea), longitudinal (se realiza observaciones en dos o más momentos/puntos en el tiempo)

C) *En la elaboración del instrumento se utilizó la metodología idónea para su construcción, validez y confiabilidad, el cual nos permite determinar los servicios para los empresarios de las micro, pequeña, medianas empresas.*

Los resultados obtenidos por esta investigación es la implantación de un modelo de consultoría empresarial que permita conocer el grado de eficiencia operativa para las micros, pequeñas y medianas empresas, al dar atención y solución a su problemática.

El enfoque teórico de esta investigación es la aplicación de la administración integral, desarrollando un análisis en las áreas sustantivas de las Organizaciones mediante las herramientas de la consultoría administrativa, basándose en analogías de las ciencias tales como la medicina, psicología, sociología y contaduría. En donde se determina un modelo de consultoría para las micro, pequeñas y medianas empresas definiendo etapas de identificación de la problemática, definición de los síntomas, evaluación de la situación y alternativas de tratamiento para la obtención de resultados a corto y largo plazo.

Dada la importancia que dentro de nuestra economía tienen este grupo de empresas, es conveniente considerar sus principales características a fin de proporcionarles servicios de consultoría eficientes, tanto en conocimientos teóricos y amplia experiencia en la práctica profesional. Asimismo ampliar el concepto de consultoría, con servicios integrales encauzándose hacia otras áreas de la administración de una empresa, bajo programas de trabajo establecidos.

El beneficio que las empresas micro, pequeñas y medianas pueden obtener a través de este sistema es inapreciable, ya que una de las características de este tipo de empresas es que tienen serias limitaciones en cuanto a su capacidad de administración técnica, lo que con esto vienen a resolver en una forma muy adecuada y dentro de sus posibilidades económicas. Esto es significativo, ya que un número importante de empresas micro, pequeñas y medianas desaparecen por mala administración o son absorbidas por empresas económicamente poderosas

El consultor resolverá en gran medida estos graves problemas, por lo que su aportación a la sociedad será de gran valía.

RESUMEN CAPITULAR

Capítulo I esboza los antecedentes de la consultoría en México y a nivel mundial, marcando las tendencias de esta a lo largo de la historia, también presenta las bases de la creación del "Centro Maestro de Atención", en donde se presenta su estructura administrativa y jurídica; por último se desglosan los servicios que prestan los organismos que apoyan a las micro, pequeñas y medianas empresas, para canalizar las soluciones a su problemática administrativa, contable, fiscal, legal, financiera y tecnológica entre otras.

Capítulo II, se propone el modelo de consultoría integral para la micro, pequeña y mediana empresa, identificando las características de los empresarios y la empresa mexicana, determinando sus requerimientos para el diagnóstico previo, en base a la información de apertura y operación empresarial; culminando en la estructura del Modelo de Diagnóstico Preliminar, mediante el análisis y diseño de sistemas, la elaboración de procedimientos administrativos y formatos para su aplicación en la consultoría empresarial; así como su canalización a los organizaciones e instituciones de apoyo y evaluación y seguimiento de esta misma.

Capítulo III, se desarrolla la metodología del instrumento de medición desde su conceptualización hasta las normas de aplicación del mismo.

Capítulo IV, presenta el análisis y resultados obtenidos de la investigación, para conocer el grado de eficiencia del modelo de consultoría empresarial, al prestar atención y sugerir alternativas de solución a la problemática de los micro, pequeños y medianos empresarios.

Sirva este documento para hacer una aportación útil a la administración integral y a la sociedad mexicana en su figura del micro, pequeño y mediano empresario.

Finalmente se exponen las Conclusiones obtenidas aunadas a las expectativas de la investigación; con el propósito de crear un modelo de consultoría empresarial para la micro y pequeña empresa principalmente.

CAPÍTULO I

**MARCO
TEÓRICO**

I. Marco Teórico

1.1 Antecedentes

Antecedentes históricos de la Consultoría Administrativa

A) En el Mundo

A principios de siglo, Frederick Taylor se convirtió en uno de los principales precursores de la consultoría, ya que junto con sus más cercanos colaboradores, se dedicaron a dicha actividad bajo el nombre de Management Consultants.

En lo que respecta a los negocios, no puede precisarse cuándo surgió la consultoría en el manejo de los mismos, ya que cuando el empresario tenía problemas de carácter administrativo, no existía alguna asociación a la cual pudiera recurrir.

Hasta hace unos años, después de terminada la segunda guerra mundial, en que sobrevino una gran expansión en los negocios, el profesional especialista al darse cuenta del campo de acción que representa la asesoría, inició en una forma más o menos técnica y formal a dar la consultoría en las empresas e incluso en la administración pública.

B) En México

En el año de 1957, un grupo de contadores públicos mexicanos realizó un viaje a los Estados Unidos con el objeto de estudiar las principales firmas de consultoría en administración. Dicho viaje fue auspiciado por la International Cooperation Administration, del gobierno de los Estados Unidos, coordinando dicho viaje al Centro Nacional de Productividad de esta Ciudad de México.

El Instituto Americano de Contadores Públicos, planteó en 1958, un programa de servicios de tipo administrativo, pero en ese tiempo, prestar dichos servicios para el contador era difícil y problemático. En noviembre de 1959, en la segunda convención nacional de contadores, celebrada en Monterrey, se organizó una mesa redonda titulada: La Consultoría en Administración de Empresas, como servicio del Contador Público. De esta convención, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- En toda empresa se presentan cuatro áreas de administración general: Investigación y Desarrollo, Producción, Mercadotecnia, Finanzas y Control.*

— El contador público debe extender sus servicios de consultoría, a las áreas de financiamiento, control y asuntos fiscales.

— El contador público que actúa como consultor en administración de empresas, deberá hacerlo de modo que no pierda su independencia, la cual le será indispensable, si además de su labor como asesor, deben dictaminar los estados financieros de la empresa.

Al crearse la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, el principal objetivo que se perseguía, era el de crear los futuros directores de las empresas, lo cual originó que los profesionales egresados, fueran absorbidos por las diferentes organizaciones para trabajar permanente en ellas.

Tiempo después se pensó que el Licenciado en Administración de Empresas, podría actuar como consultor independiente, obteniendo los siguientes beneficios:

- Actuar en forma independiente.
- Actualización constante de conocimientos.
- Obtener ingresos justos y equitativos.
- Independencia de criterio.
- Servir a la comunidad.

1.2. Centros de Atención a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
Sistema de Atención "Centro Maestro"
Subsistema de Atención Primaria.

Con base en el convenio celebrado el 15 de septiembre de 1995 dentro del marco del Programa de Enlace Academia - Empresa en el cual participan la Canacintra y la UNAM, dado su profesionalismo institucional y prestigio académico que respectivamente tienen como objeto: el establecimiento de las bases de colaboración y apoyo para el desarrollo y óptimo aprovechamiento del proyecto denominado "Centro de Productividad y Competitividad Empresarial", que pretende alcanzar los siguientes objetivos:

Objetivo General

Desarrollar un Modelo de atención empresarial que integre los esfuerzos de la Cámara y la Universidad, para la prestación de servicios y atención directa a la micro, pequeña y mediana empresa.

Objetivos Específicos

- a) Efectuar el diseño general del sistema de atención a empresas.*
- b) Diseñar sistemas y procedimientos para diagnóstico, Subsistema de Atención Primaria, subsistema de Atención Especializada, Subsistema de Consultores, base de datos y control y seguimiento estadístico.*
- c) Desarrollar de atención primaria, diagnóstico y factibilidad, certificación de consultores e investigación por áreas y por sector.*
- d) Difundir a las distintas regiones los logros obtenidos a fin de integrarlas al Sistema de Atención.*
- e) Brindar atención a las micro y pequeñas empresas, vinculando a los estudiantes universitarios de licenciatura y doctorado, en la solución de los problemas de las empresas.*

Al crear los Centros de Atención a Micros, Pequeñas y Medianas Empresas, que a través de un Sistema de Atención (Centro Maestro); será el medio que permitirá llevar a cabo su misión, la que se especifica a continuación.

Misión

“ Prestar servicios de atención directa y especializada a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, enfocados a orientar al empresario de manera personalizada y a resolver puntualmente las necesidades específicas detectadas”.

Este Centro Maestro de Atención esta integrado por tres subsistemas que ha continuación se describen:

Subsistema de Atención Primaria.

Proceso mediante el cual se proporciona información general al empresario sobre los servicios que presta el Centro de Atención elaborando un Diagnóstico Preliminar para identificar la problemática de la empresa en cuestión, se define el nivel de atención que requiere (Básica o Especializada) y se canaliza respectivamente según sea el caso dando el seguimiento hasta que se resuelva su situación.

Subsistema de Atención Básica.

Canalización a los servicios de Ventanilla Única de Gestión donde participan diversos organismos para guiar al empresario a fin de satisfacer sus necesidades tales como Información, Orientación sobre trámites, Calidad, Servicios Generales, Servicios Empresariales, Gestión de trámites, Asesoría (Mercadotecnia, Contabilidad, Fiscal etc.), Otros (certificación y/o verificación).

Subsistema de Atención Especializada.

Aplicación de un Diagnóstico Integral para determinar la problemática de la empresa y dependiendo de su naturaleza dar soluciones sugiriendo y canalizando al empresario a los servicios de Consultoría y/o Financiamiento y Garantías.

Modelo de Consultoría Empresarial

Se diseñarán una estructura de análisis y diseño sistemas, que permita controlar el modelo maestro, monitorear los avances y cuantificar los resultados.

Normatividad

Asimismo, está sustentando con una base jurídica que asegure una administración oficial, viable y eficaz; por lo que se presenta la síntesis del convenio.

Convenio de colaboración que celebran el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, a quien en lo sucesivo se le denominará el CONACYT, representado por su director general, la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, a quien en lo sucesivo se le denominará la Universidad, representada por su rector, la Cámara Nacional de la Industria de la transformación, a quien en lo sucesivo se le denominará la CÁMARA, representada por su presidente, y el gobierno federal, a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, representada por el C. Lic. Fomento Industrial, representada por el Subsecretario de Promoción de la Industria y el Comercio Exterior, al tenor de las declaraciones y cláusulas siguientes:

Que correlativamente, el artículo 17, fracción IV de la Ley para Coordinar y Promover el Desarrollo Científico y Tecnológico, le establece también como función la de diseñar programas de investigación y desarrollo tecnológico insertos en las prioridades nacionales, y asignar de su propio presupuesto, los recursos financieros complementarios que se requieran para su ejecución.

Que el presente Convenio se suscribe dentro del marco del "Acuerdo por el que se establecen las bases que regirán el Programa de Enlace Academia-Empresa", expedido por el Director General del CONACYT, el 2 de septiembre de 1995.

Que la Universidad tiene por fines impartir educación superior; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con mayor amplitud posible los beneficios de la cultura. Que cuenta con la infraestructura científica y tecnológica para la realización de proyectos que contribuyan al desarrollo industrial del país.

Que conforme a lo previsto en el artículo 34, fracciones XXII, XXIV y XXV, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, le corresponde: promover, orientar, fomentar y estimular la industria nacional; promover, orientar, fomentar y estimular el desarrollo de la industria pequeña y mediana y regular la organización de productores industriales, promover y, en su caso, organizar la investigación técnico-industrial.

Que en los términos del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de mayo de 1995, la ciencia y la tecnología en el mundo contemporáneo evolucionan a un ritmo sin precedente, modificando con gran dinamismo la posición competitiva de empresas e industrias nacionales y extranjeras, que asimismo, el crecimiento futuro de la productividad dependerá fundamentalmente de la modernización tecnológica del país y que ésta requiere de las respectivas contribuciones de la actividad científica y tecnológica, como objetivo común de la sociedad, para lo cual es menester que se adopten acciones que fomenten el apoyo económico a la modernización tecnológica de las empresas nacionales, mediante la atracción de recursos privados, que añidos a los incrementos de los recursos públicos que inciden en la actividad científica y tecnológica, conadyuven a la solución de problemas vinculados al desarrollo nacional.

Es objeto del presente Convenio, el establecimiento de las bases de colaboración y apoyo para el desarrollo óptimo aprovechamiento del proyecto denominado "Centro de Productividad y Competitividad Empresarial", al que en lo sucesivo se le identificará como "PROYECTO".

A través del desarrollo del citado PROYECTO se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

General

Desarrollar un modelo de atención empresarial que integre los esfuerzos de la CÁMARA y la UNIVERSIDAD, para la prestación de servicios y atención directa a la micro, pequeña y mediana empresa.

Específicos

- a) Efectuar el diseño general del sistema de atención a empresas.*
- b) Diseñar sistemas y procedimientos para diagnóstica, subsistema de atención primaria, subsistema de atención especializada, subsistema de consultores, base de datos y control y seguimiento estadístico.*
- c) Desarrollar metodologías de atención primaria, diagnóstico y factibilidad, certificación de consultores e investigación por áreas y por sector.*

d) *Disfundir a las distintas regiones los logros obtenidos a fin de integrarlas al sistema de atención.*

e) *Brindar atención a las micro y pequeñas empresas, vinculando a los estudiantes universitarios de licenciatura y doctorado, en la solución de los problemas de las empresas.*

Presentar al CONACYT los informes técnico y financiero parciales del proyecto cada tres meses a partir de la firma de este Convenio, conforme se establece en el Anexo 2 del presente Convenio. La presentación del informe final se deberá realizar dentro de los treinta días naturales siguientes a la fecha de terminación del PROYECTO, materia de este Convenio.

Llevar la contabilidad y archivo del PROYECTO, con la documentación necesaria para verificar oportuna y ágilmente los aspectos contables del mismo. Dicha información deberá estar disponible para las auditorías periódicas y aleatorias.

Permitir a los integrantes del CONACYT visitas de inspección y practicas auditorias en las áreas de trabajo involucradas.

Avalar los informes técnico y financiero parciales del proyecto que le presente a UNIVERSIDAD AL CONACYT, cada tres meses a partir de la firma de este Convenio, conforme se establece en el Anexo 2 del presente. La presentación del informe final se deberá realizar dentro de los treinta días naturales siguientes a la fecha de terminación del PROYECTO, materia de este Convenio.

Vigilar la debida aplicación y el adecuado aprovechamiento de los recursos aportados a la UNIVERSIDAD, así como efectuar visitas de inspección periódicas a las áreas de trabajo, para verificar los avances del PROYECTO.

La Universidad designa a una responsable institucional del proyecto quién será el enlace en el CONACYT y encargado de la Coordinación. Así mismo a mí responsable técnico, quien estará encargada de emitir los informes técnicos del proyecto, y

Y a mí como responsable administrativo, el cual estará encargado de emitir los informes financieros del proyecto.

Queda expresamente estipulado que el personal requerido para la realización del objeto del presente Convenio estará bajo la dependencia directa de la parte que para tal efecto lo haya designado o contratado; pero dicho personal, no tendrá ninguna relación de carácter laboral con el CONACYT, quien desde este momento queda liberado de cualquier responsabilidad que pudiere presentarse en materia de trabajo y seguridad social.

Las partes convienen que los insumos y partes que se adquieran con fondos destinados para el desarrollo del PROYECTO, objeto del presente Convenio, serán adquiridos por conducto de la UNIVERSIDAD, y quedarán en propiedad de la misma. La UNIVERSIDAD queda obligada a efectuar las adquisiciones y servicios de conformidad con el procedimiento y normatividad previstos en la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.

Cuando la falta de cumplimiento sea imputable a la UNIVERSIDAD o la CÁMARA, el CONACYT podrá optar entre declarar la rescisión administrativa del Convenio o exigir el cumplimiento del mismo, mediante el resarcimiento, en ambos casos, de los daños y perjuicios que se le hayan ocasionado. En tal caso, el CONACYT podrá exigir la devolución de los recursos entregados, más los intereses legales generados hasta el momento del incumplimiento. El presente Convenio entrará en vigor a partir de la fecha de su firma. Surtirá sus efectos a partir del primero de enero de 1996, y tendrá una duración de tres años.

1.3 Servicios que prestan los organismos que proporcionan apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

- **BANCOTEC**

Banco de Tecnología S.A. de C.V.

ENLACE ENTRE LA DEMANDA Y OFERTA DE TECNOLOGÍAS

Para la configuración del ámbito de competencia del BANCO DE TECNOLOGÍAS, S.A. de C.V., fue necesario identificar a la oferta y definir los servicios para enlazar a las partes en el proceso de modernización tecnológica del sector Industrial Mexicano, principalmente en los segmentos que se refiere a la pequeña y mediana empresa y a las ramas que por su función se consideran prioritarias en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo de los próximos seis años.

El esquema de trabajo adaptado por esta organización permite un inicio flexible de las actividades que bien pueda darse con la oferta, con la demanda o de manera interactiva.

La utilización del método inductivo facilitó aclarar y desarrollar los elementos que se requerían para dotar de personalidad estructural, funcional y operativa a BANCOTEC, activando así a la fuerza centrífuga para salir al mercado con productos susceptibles de comercializarse.

De esta manera, se puede responder a las preguntas básicas que reflejan la consistencia de esta empresa:

— *¿Qué es el BANCO DE TECNOLOGÍAS?*

BANCOTEC es una organización copatrocinada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y por el Grupo CORAZA, al servicio de la Industria Mexicana en el proceso de modernización tecnológica y competitividad internacional.

— *¿Cómo se origina?*

La apertura de fronteras y la globalización de la economía, así como la activa participación de México en los foros internacionales de comercio como el GATT, la Cuenca del Pacífico, el Tratado de Libre Comercio con Canadá y los Estados Unidos de América, los Tratados Bilaterales con diferentes naciones y el perfil de desarrollo de la planta productiva mexicana, manifestaron las condiciones para organizar una Empresa de Servicios para apoyar el proceso de modernización tecnológica.

— *¿Cuál es su misión estratégica?*

Actuar como intermediaria mercantil entre empresas Mexicanas y Extranjeras, para el suministro de tecnologías tendientes a la modernización.

— *¿Cuáles son sus criterios operativos fundamentales?*

Asistir oportuna y ágilmente a los demandantes y oferentes de tecnologías, a través de la gama de servicios implementados para cubrir sus necesidades; asimismo, actuar rápidamente con planteamientos de fácil acceso para los empresarios y oferentes de tecnologías, en la vinculación de solicitudes y respuestas rentables para ambas partes.

Servicios que proporciona BANCOTEC:

ENLACE ENTRE LA DEMANDA Y OFERTA DE TECNOLOGÍAS

- *IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA DEMANDA-OFFERTA DE TECNOLOGÍAS PARA LA MODERNIZACIÓN INDUSTRIAL.*
- *ASISTENCIA EN LA ADQUISICIÓN Y ADAPTACIÓN DE TECNOLOGÍAS.*
- *OFERTA DE PROYECTOS "LLAVE EN MANO".*
- *REPRESENTACIÓN DE LOS CENTROS OFERENTES DE TECNOLOGÍA.*
- *PROMOCIÓN DE TECNOLOGÍAS.*

ESTUDIOS

- *DIAGNÓSTICOS DE SITUACIÓN DE LA PLANTA Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.*
- *FACTIBILIDAD TECNOECONÓMICA.*
- *ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO.*
- *DESARROLLO ORGANIZACIONAL.*

- *VULNERABILIDAD TECNOLÓGICA.*
- *AVAL DE VIABILIDAD DE LOS PROYECTOS PARA LA MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA.*
- *ASISTENCIA FINANCIERA PARA LA MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA, MEDIANTE ANÁLISIS DE LA EMPRESA, SELECCIÓN DE LA FUENTE CREDITICIA Y AUXILIO EN EL TRÁMITE.*
- *CONSULTORÍA EN ALIANZA ESTRATÉGICAS.*
- *ASESORÍA PARA EL DESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.*
- *ORGANIZACIÓN DE CURSOS DE ACTUALIZACIÓN EN MATERIA DE MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA.*

GESTORIA TECNOLÓGICA

- *REGISTROS*
- *ADQUISICIÓN*
- *EVALUACIÓN DE PATENTES*
- *TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍAS*
- *NOMBRES COMERCIALES*
- *MARCAS*
- *PROPIEDAD INTELECTUAL*
- *BNCI*
Banco Nacional de Comercio Interior

Caminos de Reestructuración

¿Cuál es la función del BNCI?

Como Institución de fomento, apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas al comercio y a la prestación de servicios en sus necesidades de financiamiento para capital de trabajo, equipamiento y adquisición o construcción de nuevas instalaciones y en situaciones de crisis como la actual, diseñar mecanismos que les permitan continuar siendo sujetos de crédito y evitar la pérdida de sus garantías.

¿Qué significa caer en cartera vencida?

Es el incumplimiento de los pagos de obligaciones crediticias contraídas con cualquier Institución de Crédito.

¿Qué efectos tiene para el acreditado el incurrir en cartera vencida?

Un incremento constante de pasivos que se traduce en una excesiva carga financiera para el acreditado y en la mayoría de las veces la pérdida total de las garantías otorgadas.

¿Qué beneficios obtiene el acreditado al no caer en cartera vencida?

El no crear una mala imagen crediticia, ya que el no pago es sinónimo de no sujeto de crédito para las Instituciones Bancarias.

¿Por qué es importante para el acreditado mantener su crédito al corriente?

Porque el BNCI reconoce que vivimos tiempos difíciles, por lo que conservar una línea de crédito en la Banco le permite al acreditado enfrentar situaciones críticas de liquidez y mantenerse en el mercado, lo que es fundamental para su sobrevivencia.

¿Qué propone el BNCI a las micro, pequeños y medianos comerciantes y prestadores de servicios para poder seguir activos?

Todos los casos de nuestros acreditados son diferentes. Sin embargo, para cada uno de ellos se planea adecuar las condiciones de reestructuración de su adeudo con base en su capacidad de pago y las características de sus negocios. La prioridad de BNCI es escuchar y apoyar a sus acreditados, ofreciéndoles alternativas que se ajusten a sus necesidades.

¿Cómo responde el BNCI a sus acreditados con problemas de liquidez originados por la crisis económica y financiera por la que actualmente atraviesa el país?

Con una serie de acciones inmediatas de reestructuración, que faciliten a sus acreditados el cumplimiento de sus obligaciones contraídas, que se han dificultado por el alto nivel

alcanzado en las tasas de interés y la contracción de los ingresos en las empresas comerciales y prestadoras de servicios, por la disminución de la demanda.

¿Cuáles son los esquemas de reestructuración que el BNCI tiene para sus acreditados?

Son básicamente 4:

- a) Renovaciones de préstamos quirografarios
- b) Para Préstamos Quirografarios y/o Prendarios
- c) Establecimiento de Líneas Paralela de Apoyo Emergente
- d) Pagos crecientes.

¿En qué consiste la renovación de los préstamos quirografarios?

Este esquema será destinado a personas físicas y morales con préstamos quirografarios y consiste en la redocumentación de estos préstamos, con plazos de 30, 60 y 90 días, en donde el número de las renovaciones no es limitativo, y se podrán otorgar hasta por el 100% del documento o hasta por un monto de 500 mil nuevos pesos, siempre y cuando se cubran los intereses normales y moratorios.

¿Cómo se harán las reestructuraciones de Préstamos Quirografarios y/o Prendarios?

El BNCI puso en marcha acciones emergentes en el ámbito regional para apoyar a personas físicas y morales acreditadas con préstamos quirografarios y/o prendarios que hayan operado sus créditos con recursos propios de la Institución y reportando cartera vigente al 31 de octubre de 1994, hasta por un monto de 500 mil nuevos pesos. Con plazos que contemplan hasta 60 amortizaciones iguales para pago de capital.

¿Qué es la Línea Paralela de Apoyo Emergente?

Es una línea de crédito destinada al refinamiento de intereses normales del crédito original y de esta misma línea hasta por el 100% del saldo del crédito vigente al 31 de diciembre de 1994, en la cual se otorgará un plazo de 12 meses a partir de la primera disposición, promoviendo la suma de riesgos a la línea original, para realizar posteriormente una reestructura definitiva.

Se autorizará a personas físicas y morales que tengan créditos amortizables contratados antes de 31 de diciembre de 1994, con adeudos hasta por 200 mil nuevos pesos que estén al corriente de sus pagos a esta misma fecha.

¿En qué consiste el sistema de pagos crecientes?

Consiste en el establecimiento de un nuevo plazo, en el cual a reestructurar entre el número de pagos mensuales, dé como resultado la capacidad de pago de cada acreditado. El monto máximo a financiar será hasta por el 100% del saldo del crédito original, capital e intereses normales y moratorios.

Este sistema se aplicará exclusivamente a personas físicas, morales y clientes del programa de individualización específicamente, que tengan créditos contractuales y que se encuentren en cartera vencida desde octubre de 1994 y requieran de 3 hasta 15 años de plazo para el pago de sus financiamientos.

PROGRAMAS DE REESTRUCTURACIÓN A LOCATARIOS DE MERCADOS PÚBLICOS

SUJETOS DE CRÉDITO:

Locatarios de los mercados públicos que presentan falta de liquidez para cubrir sus créditos atendidos mediante tabulador al amparo de convenio vigente con las autoridades municipales:

MONTO:

Adeudos hasta N\$ 200,000.00

DESTINO:

Reestructuración de adeudos vencidos

PLAZOS:

Hasta 24 meses

ADE hasta septiembre de 1996, el resto del plazo a tasa normal

FORMALIZACIÓN:

Firmar la carta de intención y el convenio de reconocimientos de adeudo dentro del acuerdo de apoyo inmediato a deudores (ADE)

GARANTÍAS:

No se exigen garantías adicionales

Compita con asistencia técnica y capacitación

Lo invitamos a mejorar sus rendimientos

Nosotros le decimos como...

BNCI a través de su Área de Asistencia Técnica integrada por especialistas en servicios bancarios, diseña e imparte cursos de capacitación a la medida de sus intereses y necesidades.

Saber como agilizar la obtención de su crédito.

Conocer en forma óptima nuestros servicios bancarios.

Contar con apoyo para la organización de comerciantes en Uniones de Crédito y Uniones de Compra.

¡Es estar más preparados para competir!

BNCI ofrece a los comerciantes y a sus agrupaciones en todo el país:

Asesoría e información técnica.

Seminarios y cursos de actualización y adiestramiento.

Servicios de extensionismo.

BNCI está presente en la Modernización del Comercio

Para mayor información acuda a cualquiera de nuestras 130 sucursales distribuidas en el país o llame a la Subdirección de Apoyo Técnico.

Tels: 208-21-47, 208-22-73

México, D.F.

• **CANACINTRA**

Cámara Nacional de la Transformación

¿Qué es?

En diciembre de 1941, la necesidad de conformar una agrupación que representara al sector industrial dio origen a la Cámara Nacional de la Industria de Transformación.

Formada por industriales para industriales, su amplia estructura y capacidad de respuesta consolidadas a través de 54 años, han convertido a la CANACINTRA en una institución con prestigio en México y el Mundo.

¿Para qué es?

Para representar y defender los intereses generales del sector industrial mexicano, la Cámara Nacional de la Industria de Transformación esta constituida por una Asamblea General, un Consejo Directivo, Comisión ejecutiva, 10 Consejos Coordinadores y 4 Consejos Administrativos.

¿Cómo es?

Un importante grupo de profesionales, ofrece asesoría, consulta y solución con más de 200 diferentes servicios con el único objeto de satisfacer las necesidades de sus agremiados.

79 delegaciones

10 subdelegaciones

5 oficinas en el área conurbada al D.F.

116 ramas industriales

A lo largo de todo el país, CANACINTRA marca la vanguardia empresarial trabajando, paralelamente, con CAREINTRA en el estado de Jalisco y CAINTRA en el estado de Nuevo León.

"Formada por industriales para industriales, CANACINTRA promueve el desarrollo industrial, ofrece asesoría, consulta y soluciones".

Un grupo de 93 industriales funda la CANACINTRA.

Se crea una infraestructura orientada al servicio de 8,970 agremiados.

A solicitud del Banco de México, la Cámara establece las bases de las relaciones económicas de la posguerra y se firma el Pacto Obrero-Industrial. La Institución se convierte en órgano de consulta del gobierno, demandando y proponiendo para sentar las bases del desarrollo industrial.

Aprobación de principios favorables para el aprovisionamiento de equipo y materias primas. Fundación de la Financiera y de las Industrias de Transformación.

Modificación a la Ley sobre Atribuciones del Ejecutivo Federal en materia económica. Se concreta el primer convenio con Europa para la compra de maquinaria, equipo y herramienta. Los agremiados aumentan a 11,535.

A través de la CEPAL se apoya el tratado de Montevideo y se reglamenta la actuación y obligación de los representantes externos. Las relaciones con el gobierno y otros sectores son de mayor beneficio para los industriales. Se cambia el sistema de importaciones y se intensifica la defensa de los industriales. A fines de esta década la Cámara cuenta con 29,542 agremiados.

Para vincular al sector industrial con el sistema educativo, se integra una Comisión Nacional con la participación de la SEP, Universidades, Institutos Tecnológicos y Cámaras Industriales con el fin de formar cuadros técnicos. Para América Latina, CANACINTRA fomenta el impulso a nuevas exportaciones con esfuerzos adicionales para sustituir importaciones. En estas fechas, la institución rebasa 56,000 agremiados.

Por una Cámara al servicio del industrial se incrementa el consumo del producto básico, la ampliación de servicios y comunicación con los agremiados. Se conforma el Programa de Integración de la Pequeña y Mediana Industria y el Programa Integral de Fomento a las Exportaciones. México formaliza su ingreso al GATT. A través de un convenio complementario con CONACYT, los industriales crean la empresa Tecnología y Transformación como respuesta al desarrollo tecnológico.

Un plan Maestro establece medidas administrativas de apoyo, reactivación y simplificación administrativa y se crea el Sistema Nacional de Información CANACINTRA. Durante esta década, aumenta su número de agremiados a 75,000.

1990

Se promueve la coinversión y la transferencia de tecnología con Francia, España, Alemania, Italia, Suiza, Gran Bretaña, Bélgica y Austria. Se instrumenta un seminario permanente para la calidad con cobertura nacional.

La institución cuenta ahora con más de 85,000 agremiados.

1991

El "Programa de Modernización del Sector Fabricantes de Muebles de Madera enfocado a la exportación" es financiado a iniciativa de la CANACINTRA por la Comisión Económica Europea. La cámara establece su primera representación internacional en San Antonio Texas. Luego de un proceso de consultas, las autoridades dan a conocer el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Micro, Pequeña, y Mediana Industria.

1992-1993

Comienza a operar el Centro de Apoyo Financiero y al servicio de Orientación Fiscal. La agencia Norteamericana para la Protección Ambiental otorga a CANACINTRA el Premio a la Protección de nuestra Capa de Ozono gracias a los esfuerzos coordinados por nuestra Comisión de Ecología.

Como miembro de la Coordinación Empresarial para el Comercio Exterior, la institución sigue las negociaciones del TLC. Se contribuye al fortalecimiento del mercado interno mediante una campaña denominada "Compra lo Mexicano".

Se conforma Programas Sectoriales de Competitividad.

Se instala el sistema Satelitel, para ofrecer cursos y contenidos en forma interactiva. Paralelamente, CANACINTRA incursiona en la radio con el programa Meridiano Industrial en la cadena ABC y en el periodismo a través de El Empresario, boletín especializado del periódico El Economista.

1994-1995

Se consolidan áreas estratégicas como Satelitel que en un año multiplica en 88% el potencial formativo de empresarios. La Ventanilla Única triplica el número de gestiones realizadas. Así mismo se conforman nuevas herramientas de servicios como: La Unidad de Transferencia Tecnológica. Destacan la capacidad de interlocución y gestión ante el Instituto Nacional de Ecología y la Procuraduría Federal de Protección al ambiente.

Aprobación para la instalación del Eurocentro con el fin de enlazar empresas mexicanas y europeas. Se integra un programa de control aduanero en conjunto con la Secretaría de Hacienda y se edita el Directorio de la Industria Fronteriza y Maquiladora.

Puesta en marcha el Programa de Apoyo para la Implantación de Sistemas de Aseguramiento de Calidad para la Micro, Pequeña y Mediana Industria.

Se reestructuran los pasivos de 25000 pequeñas empresas ante la Asociación de Banqueros de México. Se fomenta una mayor vinculación con las empresas extranjeras a través de las redes internacionales de negocios y se formulan conjuntamente con COPARMEX, CONCANACO y el Consejo Nacional Agropecuario las propuestas del sector privado para el año 2000.

CANACINTRA establece las bases de la Política de Fomento Industrial, necesaria para enfrentar los retos de la Globalización.

CANACINTRA, Desafíos y Respuestas.

A unos cuantos años de arribar el siglo XXI los retos a los que nos enfrentamos como país exigen una clara conciencia de donde estamos y a donde queremos llegar, para lo cual es preciso ubicar las metas a alcanzar y la manera de conseguirlo. CANACINTRA sabe cuales son sus desafíos y se propone acciones concretas para vencerlo

LOS DESAFÍOS DE CANACINTRA	LAS RESPUESTAS DE CANACINTRA
<i>Necesidad de especialización en los servicios con el propósito de ofrecer paquetes de servicios integrales.</i>	<i>Capacitación de profesionales en las diferentes áreas específicas de la institución.</i>
<i>Ser promotores activos de la reindustrialización de México.</i>	<p><i>Promover la política industrial. Evaluar los resultados. Nuevas propuestas de fomento industrial. Detectar y proporcionar oportunidades de negocios en el ámbito nacional e internacional (subcontratación, asistencia técnica, coconversiones, entre otras)</i></p>
<i>Contar con un sistema de comunicación ágil y eficaz entre CANACINTRA y sus agremiados a nivel Nacional.</i>	<i>Mediante la difusión de tesis institucionales, fortalecer consultas del gestor en todo el país para generar propuestas y demandas de la Industria de Transformación y para fortalecer la capacidad negociadora con organismos gubernamentales.</i>
<p><i>Constituir en la actividad empresarial el ofrecimiento de mejores servicios en materia de: Capacitación empresarial via Satelitel Normalización y especialización (NORMEX) Transferencia de Tecnología (UTT) Y el sistema de información.</i></p>	<i>Realizamos la difusión de los principales servicios con formas actualizadas y eficientes de comunicación.</i>
<i>Fortalecer el poder de convocatoria y representatividad a lo largo de nuestra Nación.</i>	<i>Mediante una intensa labor de acercamiento con los agremiados de CANACINTRA. Por medio de la difusión de los beneficios que otorga el pertenecer a esta gran Organización.</i>

Servicios para la Industria

CANACINTRA pone al alcance de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas servicios de acuerdo a sus necesidades, que les permitan desempeñarse competitiva y adecuadamente en el entorno industrial actual.

Apoyo financiero a la industria: Para optimizar el desarrollo económico de las empresas. Asesoría y Orientación sobre estados financieros contables, esquemas financieros y negociación de pasivos. También ofrece asesoría sobre servicios integrales de instituciones bancarias.

Ecología: Para funcionar adecuadamente dentro de las leyes ecológicas y ambientales, ofrecemos información y asesoría en materia de leyes y reglamentos ecológicos así como auditorías y diagnósticos ambientales.

Normalización: Apoyo para el mejor conocimiento y adhesión a las normas que regulan a la industria en el país. Información y asesoría de normas obligatorias y normas oficiales mexicanas, organismos de certificación, unidades de verificación y laboratorios de prueba.

Capacitación: Apoyo para la aplicación de conocimientos que ayuden a incrementar la competitividad de las empresas. Asesoría, consultoría y gestoría en materia de capacitación para la elaboración de planes y programas, cursos diseñados de acuerdo a las necesidades de las empresas e implementación de sistemas de aseguramiento de calidad.

Ventanilla Única: Para que por medio de un sólo conducto se facilite los procedimientos legales que las empresas requieran tramitar. Para agilizar y simplificar los trámites que se requieren para el establecimiento, operación y regularización de las industrias a través del servicio de Ventanilla Única. Se da atención a los industriales agremiados y a público en general, atendiendo trámites como autorizaciones, permisos, licencias, registros, consultas en general.

Comercio Exterior: Conocimientos para establecer y mantener con claridad relaciones industriales internacionales.

Asesoría en procedimientos de exportación e importación como clasificación arancelaria, certificado de origen e información estadística para evitar prácticas desleales de comercio.

Bolsa de Subcontratación: Apoyo a las empresas para la subcontratación de procesos y productos dentro y fuera del país.

Para ofrecer, promover y facilitar el intercambio de ofertas y demandas de productos y servicios de subcontratación, en el ámbito nacional e internacional.

Maquiladoras: Información y apoyo para la industria fronteriza y maquiladora a través de asesoría en las diversas disposiciones emitidas por las dependencias gubernamentales que

inciden este sector. Estadísticas de la industria maquiladora de las principales aduanas y fronteras del país.

Sistema Nacional de Información: Para que las empresas tengan a su alcance la información y datos estadísticos que requieran para su análisis.

Acceso a bancos de datos como Datacomex, INEGI, Sistema de Información Comercial Mexicano, Thomas -Register, CD ROM, Sistema de Registro de CANACINTRA, entre otras.

Unidad de Transferencia de Tecnología (UTT): Para poner al alcance de la micro, pequeña, mediana y gran empresa los conocimientos y soluciones tecnológicas que les permitan ser más competitivas. Para esto, entre otros servicios ofrece a sus usuarios información y asesoría sobre Patentes, Marcas y Normas en México, Estados Unidos, Canadá y Europa; acceso a información especializada proveniente de bancos de datos, automatizados tanto nacionales como internacionales y servicios industriales en planta en las áreas de Alimentación. Química y Protección del Medio Ambiente.

Satelitel: Un medio audiovisual especialmente pensado y diseñado para la comunicación empresarial. Por medio de un circuito cerrado de televisión con recepción vía satélite se hace llegar a la industria agremiada y empresarios en general de todo el país, la más alta y actualizada información de gestión empresarial desde un punto de vista más práctico que teórico y académico. Proporciona servicios como seminarios y conferencias con expositores nacionales internacionales que permiten mantener a los industriales a la vanguardia en capacitación.

Normex: Servicios que ayudan a las empresas a normar sus productos y servicios conforme a la ley. Ofrece a las empresas servicios de normalización, verificación, certificación y laboratorios de prueba. Ofrece también evaluación de afluentes de acuerdo a la Norma Oficial Mexicana 031 y evaluación de la peligrosidad de residuos industriales (CRETI), entre muchos otros.

Módulo de Asesoría Especializada: Apoyo para el adecuado seguimiento de las leyes y normas que regulan las empresas.

Asesoría fiscal y contable:

(ESCA-CANACINTRA)

Diagnóstico integral de las micros y pequeñas empresas

(UNAM-CANACINTRA)

Interpretación y aplicación de las normas de seguridad social

(IMSS-CANACINTRA)

Relaciones Públicas: Espacios para el intercambio de conocimientos empresariales como conferencias, seminarios y mesas redondas entre otros.

*Estudios Económicos: Información para el análisis y toma de decisiones.
Asesorías e información en cuanto a la comercialización estadística en el ámbito de producto, rama o industria; análisis sectoriales.*

Jurídico: Apoyo para el adecuado seguimiento de las leyes que regulan la relación de las empresas con las instituciones gubernamentales y con el consumidor.

Asesoría e información de leyes ecológicas ambientales, de salud, de adquisiciones y obras públicas, de meteorología y normalización y de protección al consumidor. Elaboración de formatos y asesoría para impugnar las visitas de inspección, multas o sanciones que imponen las autoridades.

Cooperación Internacional: Apoyo entre industrias internacionales.

Promueve y facilita el acceso a mecanismos internacionales de asistencia técnica y coinversión.

Promoción Internacional: Apoyo para la participación de las industrias en eventos de promoción. Organiza la participación de grupos de industriales a ferias y misiones comerciales.

Eurocentro Mexicano: Creado por CANACINTRA y auspiciado por el programa nacional de la Comisión-Europea para atender industrias mexicanas con intenciones de incursionar en el campo de la Cooperación Internacional y encontrar nuevas oportunidades de negocios. Dentro de las actividades que desarrolla se encuentran:

La asesoría para la estructuración de proyectos dentro de lineamientos internacionales, promoción de ofertas y demandas empresariales a través de redes europeas, organización de encuentros empresariales, participación en misiones y ferias internacionales así como la orientación sobre mecanismos financieros europeos.

NIE: Nodo de Información Empresarial de CANACINTRA está en el Web de Internet.

La Unidad de Tránsito de Tecnología (UTT) CANACINTRA y Secofi lograron concretar el NIE dentro de un Web de Internet bajo el patrocinio de IBM de México. Contará con tres bloques de servicios: Canacintrahoy, Sistema Nacional de Información, UTT NET. NIE es el primer esfuerzo concreto entre industria y una dependencia gubernamental para que la micro, pequeña y mediana industria aprovechen la gran carretera informática (Internet).

Centro de Productividad y Competitividad Empresarial: Tiene como objetivo desarrollar un modelo de atención empresarial que integre los esfuerzos de CANACINTRA y la UNAM bajo los auspicios de CONACYT para la prestación de servicios y atención directa a la micro, pequeña y mediana empresa a través de 13 centros ubicados estratégicamente en el territorio mexicano.

Una industria avanzada con el entorno, Una actitud de cambio y desarrollo permanente, Un compromiso de servicio y eficiencia constante, Una ideología de superación y pensamiento que mira siempre adelante.

Estos son los hechos que definen nuestra creencia, todos con un solo significado... México.

• **CANACO**

Cámara Nacional de Comercio

MODULO CANACO BNCI

Para apoyar los requerimientos de crédito de los socios de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México.

DIRECCIÓN DE COMERCIO INTERIOR

¿Necesita financiamiento para mejorar la operación de su negocio?

¿Desea cambiar la imagen de su comercio con equipo nuevo?

¿Tiene problemas de liquidez?

La Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, atendiendo a sus objetivos de impulsar el desarrollo y modernización de los pequeños y medianos comercios, pone a las órdenes de sus afiliados los servicios del Módulo CANACO-BNCI, cuya finalidad principal es integrar expedientes para tramitar y dar seguimiento a las solicitudes de crédito que presenten los interesados así como brindar la asesoría correspondiente.

DESTINO DE LOS CREDITOS:

— Capital de trabajo.

— Equipamiento, remodelación, acondicionamiento o adquisición de locales.

VENTAJAS:

- Como socio de esta Cámara, cuenta con un asesor financiero que le brindará una atención personalizada.
- Dicho asesor elaborará un predictamen sobre la viabilidad de su proyecto, que permitirá, en caso de cubrir los requisitos establecidos por el BNCI, obtener respuesta oportuna y los recursos financieros que solicita.
- En el proceso de calificación del crédito, intervienen funcionarios del BNCI y de la CANACO de la Ciudad de México, con la finalidad de establecer un mecanismo ágil de análisis y respuesta.

MONTO Y PLAZO:

- El monto máximo de créditos es de N\$100,000 (CIEN MIL NUEVOS PESOS).
- Sus requerimientos de capital de trabajo pueden cubrirlos a plazo de hasta 90 días en forma revolviente hasta 2 años; los pagos pueden ser mensuales o trimestrales.
- En la compra, remodelación o equipamiento de locales comerciales, el plazo máximo es de 5 años con pagos mensuales.

REQUISITOS PARA LA TRAMITACIÓN DE UN CRÉDITO

Para capital de trabajo:

- Comprobante de afiliación a la CANACO.
- Solicitud de Crédito CANACO-BNCI.
- Copia de alta ante la SHCP.
- Identificación oficial con foto y firma.
- Acta de nacimiento.
- Acta de matrimonio (en su caso).
- Comprobante de arrendamiento del local y/o carta de comodato y/o escritura del local del solicitante.
- Estados financieros con relaciones analíticas con una antigüedad no mayor de tres meses.
- En caso de persona moral, acta constitutiva con reformas y poderes inscritos en el Registro Público de la Propiedad
- Identificación personal del apoderado de la sociedad.
- Comprobante de domicilio fiscal.
- Se puede ofrecer en garantía: copia de factura de vehículo, equipo o escritura de un

bien raíz del solicitante.

Para crédito refaccionario:

- Los requisitos antes señalados
- Cotización reciente del equipo de operación y/o transporte por adquirir expeditar por la casa comercia y/o concesionaria.
- Presupuesto de obra en caso de remodelación y/o ampliación cuando se trate de adquirir el local.
- Avalúo y escritura respectiva cuando se trate de adquirir el local.

NOTA: En ciertos casos por la naturaleza del negocio o del crédito, se requerirá información adicional.

GERENCIA DE COMERCIO INTERIOR

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES COMERCIALES

- Información sobre los resultados de las investigaciones de campo, que se realizan en este departamento sobre temas relacionados con la actividad comercial.
- Información general y estadísticas relacionadas con la actividad comercial como: resultados de la encuesta sobre establecimientos comerciales, participación del sector comercio en el PIB y personal ocupado, entre otros.
- Datos mercadológicos de interés para el sector comercio, por delegación política, dentro de los que se destacan: población y vivienda por nivel socioeconómico; población según tipo de consumidor; establecimientos por sector de actividad económica; personal ocupado; agencias automotrices; centros comerciales de autoservicio; sucursales bancarias; tiendas departamentales y mercados públicos.
- Información general sobre empresas medianas y grandes (industriales, bancarias, aseguradoras, cadenas de tiendas comerciales, de servicios, constructoras y grupos).
- Datos sobre localización, actividad principal e insumos de empresas afiliadas a CANACINTRA.
- Orientación sobre los centros de información disponibles en el ámbito nacional (cámara, confederaciones, asociaciones, centros de estudio e investigación, embajadas, etc.).
- Información de precios en coordinación con el Módulo de la PROFECO, instalado en la CANACO (1er. piso).

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS

Asesorías e información sobre diversas variables e indicadores económicos que inciden directamente o indirectamente en la actividad comercial y que permiten una mejor perspectiva en la toma de decisiones, como:

- *Índices de Precios al Consumidor, (en el ámbito nacional, Ciudad de México); Producto Interno Bruto y su desagregación por ramas de actividad económica; Tasas de Interés (domésticas), Costo Porcentual Promedio (CPP), CETES; Tipo de Cambio del Peso respecto a las principales divisas.*
- *Asesoría y orientación sobre los diferentes planes y programas económicos de concertación política económica, como son: Pacto de Solidaridad Económica, Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico, Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo, Plan Nacional de Desarrollo, Programa Nacional de Solidaridad, entre otros.*
- *Asesoría sobre los Acuerdos de Concertación, que se han establecido en el marco de las diferentes fases del Programa de Estabilización de Precios (PSE, PECE).*
- *Información y asesoría acerca de los principales planes de política económica como son: Criterios de Política Económica, Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos, entre otros.*
- *Se proporciona información sobre diversos aspectos relacionados con la dinámica de la población, dentro de los que se destacan: Población Económicamente Activa; Tasas de Crecimiento Poblacional; Natalidad, Fecundidad y Distribución de la Población entre otras variables demográficas.*
- *Asesoría e información sobre aspectos coyunturales de Política Económica como son: La Reforma Monetaria, Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, etc.*
- *Orientación respecto a los datos y estadísticas generados por los principales centros públicos y privados de información socioeconómica y financiera, como: INEGI, CEESP, BANXICO, SHCP, SECOFI, NAFIN, AMIA, entre otros.*

DEPARTAMENTO DE MODERNIZACIÓN COMERCIAL

Asesoría e Información sobre los diferentes sistemas modernos de comercialización existentes en México en materia de operación, integración desarrollo y funcionamiento.

Asesoría sobre los manuales de operación de las siguientes figuras:

- *Uniones de crédito*
- *Cadenas voluntarias*
- *Hipermercados, entre otros.*
- *Uniones de compra*
- *Salas de exhibición.*
- *Información referente a la integración y ubicación de los principales centros comerciales, cadenas empresariales, grupos, entre otros.*

- *Orientación sobre los programas de financiamiento al comercio interior, otorgados por: BCNI, FIDEC y NAFIN, entre otros.*
- *Asesoría, tramitación y seguimiento de las solicitudes de crédito, que hagan los socios de esta institución, para capital de trabajo, remodelación, equipamiento, acondicionamiento o adquisición de locales comerciales a través del módulo CANACO-BNCI.*
- *Organización y realización de eventos dirigidos a nuestros socios en materia de Modernización Comercial, como: seminarios, conferencias, exhibiciones o exposiciones, simposiums y mesas redondas, así como las memorias de los mismos.*
- *Elaboración de estudios, boletines y folletos sobre diversos aspectos que inciden en la Modernización Comercial como: franquicias, puntos de venta, códigos de barras, entidades de fomento, etc.*

GERENCIA DE RELACIONES CON GOBIERNO

DEPARTAMENTO DE TRAMITES Y GESTIONA ANTE GOBIERNO

- *Trámites y gestoría de asuntos vinculados con la apertura y buen funcionamiento de un establecimiento comercial, como son:*
- * *Licencia Sanitaria.*
- * *Aviso de Apertura*
- * *Visto Bueno de Prevención de Incendios.*
- * *Licencia de Anuncio.*
- * *Revalidación de Licencia de Anuncio.*
- * *Revalidación de Licencia de Funcionamiento.*
- * *Declaración de Apertura.*
- * *Padrón Delegacional.*
- * *Permisos para Promociones Comerciales.*
- * *Registro de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene en el Trabajo.*
- * *Oficio de Liberación de la Constancia de Zonificación de Uso del Suelo y/o Licencia de Uso del Suelo de aquellos establecimientos que acrediten estar funcionando antes de 1982 con la misma actividad y en el mismo domicilio.*
- * *Petición de líneas telefónicas para locales comerciales ubicados dentro de la circunscripción territorial de la CANACO.*
- * *Reporte de líneas telefónicas sin funcionar.*
- * *Solicitud de cambio de líneas telefónicas y aclaraciones ante Teléfonos de México.*
- * *Elaboración de escritos de observaciones, aclaraciones e inconformidades por inspecciones realizadas por personal de las Delegaciones del Departamento del Distrito Federal, SECOFI y PROFECO.*
- * *Atención de Clausuras.*
- * *Asesoría, orientación e información de los siguientes conceptos:*

- * *Licencia de Funcionamiento.*
- * *Autorización y verificación de productos que requieren de la Norma Oficial Mexicana.*
- * *Requisitos para iniciar o cambiar de giro o ubicación un negocio.*
- * *Constancia de Zonificación de Uso del Suelo.*
- * *Licencia de Uso del Suelo.*
- * *Verificación de instrumentos de pesar y medir empleados en la comercialización.*
- * *Cambio de propietario de automóviles.*
- * *Obtención de placas de circulación.*
- * *Altas y bajas de automóviles.*
- * *Aviso de Manifestación Estadística.*
- * *Visto Bueno de Seguridad y Operación*
- * *Traspaso.*
- * *Tarjetas de Control Sanitario.*
- * *Requisitos que deben cumplirse en las visitas de inspección efectuadas por la autoridad.*

UNIDAD DE APOYO SOBRE NORMALIZACIÓN

- *La Unidad de Apoyo y Seguimiento en Materia de Normalización tiene por objeto dar seguimiento e informar sobre los proyectos de Normas Oficiales Mexicanas que la autoridad han venido elaborando conforme a la Ley Federal sobre Metodología y Normalización.*

OFICINA DE INMOBILIARIAS

- *Información y orientación sobre los siguientes aspectos inmobiliarios:*
- *Valores de renta y venta de inmuebles por calles y zonas de la Ciudad de México.*
- *Localización de terrenos, casas, condominios, oficinas, despachos y bodegas.*
- *Trámites ante la Tesorería del Departamento del Distrito Federal y Oficinas Tributarias sobre los siguientes aspectos.*
- *Impuesto Predial, Derechos por Consumo de Agua, aclaraciones sobrepagos de agua y predial, así como sobremedidores de agua, entre otros.*
- *Asuntos relacionados con la Compañía Federal de Electricidad.*
- *Gestoría ante la Dirección General de Obras Públicas del Departamento del Distrito Federal, sobre alineamiento y número oficial de domicilios, fusión y subdivisión de predios, demolición de construcciones, etc.*
- *Gestoría ante la Comisión de Aguas del Distrito Federal sobre solicitudes de devolución y compensación de pagos, solicitudes del pago de contribuciones a plazo, en parcialidades o diferido, etc.*

CANACO

SERVICIOS FUNCIONES ADMINISTRACIÓN

SIN LUGAR A DUDAS EL COMERCIO DE HOY EN DÍA ES UN ELEMENTO CLAVE DE SERVICIO A LA SOCIEDAD Y UN SECTOR ESTRATÉGICO PARA COMPETIR EN EL MERCADO INTERNACIONAL.

PARA PARTICIPAR EN EL COMERCIO Y CONOCE SUS ATRIBUTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES ES NECESARIO CONOCER A LA INSTITUCIÓN QUE AGRUPA Y REPRESENTA A LOS COMERCIANTES LEGALMENTE ESTABLECIDOS EN LA CAPITAL.

LA CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO

ÓRGANO REPRESENTATIVO DEL COMERCIO ORGANIZADO QUE OFRECE SUS SERVICIOS POR EL GUSTO Y PRIVILEGIO DE SERVIR AL PROGRESO DE NUESTRO PAÍS.

CONSEJO DIRECTIVO

ES EL ÓRGANO EJECUTIVO DE LA CÁMARA

PRESIDENCIA

ES RESPONSABLE DE QUE LA INSTITUCIÓN CUMPLA SUS OBJETIVOS FIELMENTE.

DIRECCIÓN GENERAL

ES NOMBRADA POR EL CONSEJO

Dirección Jurídica

Gerencia de Capacitación

Imparte cursos de actualización para el sector comercio sobre diversos temas administrativos, contables, financieros, fiscales y de computación, entre otros.

Promueve la realización de Cursos Abiertos y Seminarios de Capacitación para hacer eficientes las actividades del comercio organizado.

Diseña Cursos Especiales adecuándolos a la medida de las necesidades de los demandantes.

Se ofrece Consultoría en diversos temas para la micro, pequeña y mediana empresa.

Elabora Planes y Programas de Capacitación, Comisiones Mixtas, así como Constancias de Habilidades Laborales y los gestiona ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

Cuenta con una Unidad Promotora de Capacitación del Programa Calidad Integral y Modernización de la (STPS), para ofrecer apoyos financieros en Consultorías y Programas integrales de Capacitación.

Coordina y supervisa el servicio que proporciona la Cámara a los comerciantes y habitantes de la Ciudad, a través de su Biblioteca.

Gerencia Jurídica

Proporciona el patrocinio jurídico necesario en la interposición de recursos administrativos y juicios de nulidad, contra sanciones impuestas por la autoridad; así como también en las comparecencias ante la PROFECO con motivo de las quejas presentadas por los consumidores, y ante las Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje tratándose de emplazamientos a huelga formulados por diversos sindicatos, proporcionados además la asesoría jurídica requerida en distintas ramas de derecho, como por ejemplo, laboral, civil y mercantil, entre otras.

Orienta y ofrece asesoría jurídica sobre leyes, reglamentos, acuerdos y circulares que inciden en el sector comercio; así como, en materia fiscal federal y del Distrito Federal.

Asesoría jurídicamente y administra arbitrajes comerciales nacionales e internacionales; e informa sobre marcas, patentes, nombres comerciales, derechos de autor e inversión extranjera.

Asesora sobre la legislación que se relaciona con el INFONAVIT, y atiende a los trabajadores de los agremiados a esta institución que requieren de crédito habitacional.

Proporciona orientación jurídica relacionada con juicios de quiebras y suspensión de pagos, además de asesoría en materia penal.

Dirección de Comercio Interior

Gerencia de Comercio Interior

Asesora e informa sobre las principales figuras asociativas de comercialización.

Orienta sobre los programas de financiamiento que otorga la banca y los fondos de fomento a la actividad comercial, y asesora, tramita y da seguimiento a las solicitudes de crédito que presenten los comerciantes a través del Módulo CANACO-BNCI.

Orienta sobre los centros de información disponibles en el ámbito nacional como son: Confederaciones, Cámaras, Asociaciones, Centros de Estudio, Institutos de Investigación, Embajadas y proporciona información sobre la ubicación de los principales centros y cadenas comerciales, empresas medianas y grandes, tiendas departamentales y giros comerciales.

Realiza investigaciones de campo institucionales sobre temas relacionados con el desenvolvimiento de la actividad comercial.

Informa sobre las diversas variables e indicadores económicos que inciden directa o indirectamente en el sector comercio.

Orienta y asesora sobre la realización de encuestas.

Gerencia de Relaciones con Gobierno

Tramita y gestiona diversos asuntos vinculados con la apertura y buen funcionamiento de un establecimiento comercial, como son: Licencia Sanitaria; Aviso de Apertura; Vo Bo. BO. de Prevención de incendios; Licencia de Anuncio; Declaración de Apertura; Petición líneas Telefónicas comerciales; Reporte de líneas Telefónicas sin funcionar; Desmovilización de mercancías.

Elabora escritos de observaciones, aclaraciones e inconformidades pro inspecciones realizadas por parte de la autoridad federal o local.

Proporciona asesoría y orientación sobre trámites relacionados con actividades mercantiles, como son: Licencia de Funcionamiento; Constancia de Zonificación de Uso del Suelo; Licencia de Uso del Suelo; Traspaso; y Vo Bo. Bo. de Seguridad y Operación entre otros.

Informa sobre valores de venta y renta de inmuebles; localización de terrenos, casas, condominios, oficinas, despachos, etc.

Informa sobre Proyectos de NOM; Normas Oficiales Mexicanas, Normas Mexicanas y envía observaciones y comentarios a los Comités Consultivos Nacionales de Normalización proporcionados por los socios.

*Dirección de Comercio Exterior**Gerencia de Comercio Exterior*

Asesora sobre la Operación comercial con el Exterior; Expide Certificados de Origen; Legaliza documentos para exportaciones; informa sobre Disposiciones Legales y Estadísticas del Sector Externo, y Gestiona permisos, registros y autorizaciones ante el Gobierno Federal.

Facilita contactos con más de 400 Cámaras de Comercio e informa sobre las variables económicas de los 22 países de la Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio.

Informa y Promueve: ofertas, demandas, licitaciones de mercancías y servicios, y ferias nacionales e internacionales; organiza encuentros de negocios con empresarios extranjeros, y Edita el Directorio de Importadores y Exportadores.

Proporciona asesoría e información sobre los Tratados de Libre Comercio firmados por México con: Estados Unidos y Canadá; Costa Rica; Colombia y Venezuela; Bolivia; Chile, y los suscritos en el Marco de la ALADI.

Participa en Negociaciones Internacionales; Promueve Convenios de Cooperación con Cámaras y Asociaciones de todo el mundo; Asesora sobre los productos incluidos en el Sistema Generalizado de Preferencias y la participación de México en los Foros de Comercio Internacional.

*Dirección Administrativa**Bolsa de Trabajo Sistemas / Registro*

Desarrolla actividades de reclutamiento y selección de personal, para cubrir vacantes de los comerciantes afiliados que lo requieren.

Realiza las evaluaciones y pruebas psicológicas necesarias del personal que registra en su Bolsa de trabajo para canalizar a los socios, personal idóneo.

Cuenta con información de los giros que conforman el gremio comercial; en el ámbito general o por delegación, la cual se presenta a través de un directorio en papel o en diskette, mediante cuota de recuperación.

Realiza visitas permanentes a través de sus promotores, a efecto de mantener informados a los comerciantes sobre los servicios que proporciona esta institución, recabando al mismo tiempo la información que conforma y actualiza el padrón de socios de la Cámara.

Informa a los comerciantes que lo solicitan sobre las formas en que pueden llevar a cabo sus pagos de inscripción a esta Cámara en forma ágil y eficiente.

Dirección de Promoción

Departamento de Promoción

Capta la problemática comercial y la canaliza a las áreas de la institución correspondiente.

Difunde la información que generan las áreas de la Cámara sobre los aspectos relevantes del comercio. Atiende la formación de nuevos grupos especializados coordinados y promoviendo sus juntas para fortalecer la comunicación e integración de los mismos.

Visita a los socios, para brindarles apoyo e informarles sobre los servicios de la Cámara y promueve campañas promocionales y cívicas entre comerciantes, así como acuerdos y convenios con autoridad en bien del comercio organizado.

Mantiene comunicación con los presidentes de Asociaciones para realizar acciones conjuntas orientadas a solucionar los problemas del comercio.

Atiende la problemática de seguridad y vialidad que sean competencia de la Procuraduría General de Justicia del D.F. o de la Secretaría General de Protección y Viabilidad. Apoya la tramitación de licencias de conducir.

Coordina el trabajo de los módulos CANACO que se encargan de asesorar y tramitar asuntos ante las delegaciones del D.F.

Gerencia de Turismo

Tramita a los Socios la obtención y renovación de pasaportes, en compañía del interesado de forma expedita y breve, (en la Delegación Cuauhtémoc).

También realiza el trámite de obtención de visas de turista para los Estados Unidos y Francia, sin que el interesado tenga que acudir a la Embajada.

Realiza Visitas Guiadas Mensuales a diferentes puntos de interés en la Ciudad de México.

Proporciona información sobre todos los servicios que prestan las Empresas Turísticas Sociales de la Institución, y orienta a sus socios en general, respecto a sus viajes de negocio o de placer, con información sobre líneas aéreas, hoteles, clima, tipo de moneda, horarios, tarifas, renta de autos, etc.

Apoya la realización y coordinación para llevar a cabo congresos y exposiciones en la Ciudad de México.

Diseña, elabora y distribuye material impreso turístico e informativo sobre la Ciudad de México como: mapas, carteles, guía de museo, de hoteles, etc.

Organiza programas de conscientización turística con prestadores de servicios, tanto del sector privado como del público, que estén en contacto directo con el turista.

Objetivos

- *Representar los intereses generales del comercio y fomentar su desarrollo.*
- *Participar en la defensa de los intereses particulares de los comerciantes.*
- *Ser órgano de consulta del Estado para la satisfacción de las necesidades del comercio.*
- *Actuar como árbitro en los conflictos entre comerciantes.*
- *Fomentar el espíritu de agrupación gremial entre los comerciantes pugnando porque se eleva la ética comercial en sus transformaciones y actividades.*
- *Unificar usos, costumbres y prácticas comerciales.*
- *Proponer convenios preventivos de quiebra de sus asociados.*
- *Representar al comercio ante toda clase de autoridades.*
- *Brindar a sus socios los servicios que tiene establecidos.*

Personalidad

La Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, fundada el 27 de agosto de 1874, inició sus actividades en la Capital del País como una Institución de carácter privada y con funciones de servicio, protección y promoción de los intereses de los comerciantes.

Al expedirse la primera ley de Cámaras de Comercio el 12 de junio de 1908, adquirió personalidad civil y adoptó la denominación de Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México.

Una nueva Ley, publicada en 1936, la considera además como un órgano de colaboración y de consulta del Estado.

Por último, la ley del 26 de agosto de 1941, que continúa en vigor, le otorgó la característica de Institución pública, autónoma y con personalidad jurídica propia.

Derivada de la dinámica social, la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México ha venido adoptando a lo largo de los años diversas reformas para contar con una eficiente estructura directiva.

La Asamblea General de Socios es y seguirá siendo su órgano máximo de decisión. La membresía de la CANACO es de 50 mil socios activos y por lo tanto, la voluntad mayoritaria priva en esta Institución.

La fuerza e importancia de nuestra Cámara dependen definitivamente del respaldo efectivo de una base cada vez más amplia, representativa y participativa del comercio organizado en la Capital.

Con el objeto de ofrecer en un mismo lugar, de manera uniforme, clara y en el menor tiempo posible, la gestión de diversos trámites que actualmente se realizan en las diferentes Delegaciones y oficinas del Departamento del Distrito Federal, la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México ya cuenta en sus instalaciones con la Ventanilla Única de Gestión, en la que usted podrá tramitar, entre otros, los siguientes trámites.

- Expedición de Licencia o Permisos de Anuncios.*
- Revalidación de Licencias de Anuncios.*
- Registro del BO. Bo. de Seguridad e Inmuebles.*
- Autorización de Uso y Ocupación de Inmuebles.*
- Expedición de permisos para la celebración de Espectáculos Públicos*
- Expedición de Licencia de Funcionamiento.*
- Revalidación de Licencia de Funcionamiento.*
- Autorización para Traspaso.*
- Registro de Declaración de Apertura.*
- Registro del Aviso de Cierre de Establecimientos Mercantiles.*
- Registro de la Declaración de Apertura de Estacionamientos.*
- Expedición de Constancia de Uso del Suelo.*
- Expedición de Licencia de Uso del Suelo.*

Este nuevo espacio de asesoría y gestión forma parte del esfuerzo que nuestra institución realiza en su beneficio.

CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Septiembre de 1995

• CIMO

Programa de Calidad Integral y Modernización

Hoy, la micro, pequeña y mediana empresa enfrenta retos que suponen producir con las normas de calidad que cumplan con los estándares internacionales, las crecientes exigencias del mercado interno y con costos cada vez menores. Estos retos implican entrar en contacto una serie de servicios, de los que antes se había prescindido o no se incorporaban sistemáticamente, pero que cada día serán más necesarios para las empresas, independientemente de su tamaño:

**Capacitación*

**Información*

**Consultoría*

**Asistencia Técnica*

En respuesta a estas necesidades, CIMO está promoviendo un concepto de enlace de servicios integrados a las empresas que les permita incrementar su calidad, productividad, conocimiento del mercado y la modernización de la gestión y las relaciones laborales.

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991- 1994 constituye fundamento de las acciones que realiza la Secretaría del Trabajo para la modernización de las empresas, a través del desarrollo de los recursos humanos y del mejoramiento de sus niveles de productividad, calidad y competitividad.

El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, proporciona las bases para un consenso básico entre los distintos sectores de la sociedad, trabajadores, empresarios y gobierno.

Dentro de este marco general se inscribe CIMO con el objetivo de promover la capacitación y readiestramiento de la mano de obra en activo y el incremento de la productividad, la calidad y la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas.

Programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra

En 1988 se inició CIMO, en ese primer momento identificado como el Programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra.

Este programa surgió como respuesta a las necesidades de la micro, pequeña y mediana empresa, acentuada, en ese momento, por el proceso de ajuste y cambio de nuestra economía y por la necesidad de que la capacitación se instalara como un proceso permanente en las empresas, debido a los cambios en los perfiles ocupacionales que trae consigo el cambio tecnológico.

La estrategia que se plantea CIMO es establecer un sistema de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, en ramas y regiones seleccionadas, que permita elevar el nivel de capacitación de los trabajadores y empleados, y que funcione como un programa demostrativo para la promoción de la capacitación en el trabajo, relacionado con servicios de asesoría e información a las empresas.

CIMO está organizado de tal manera que los interesados en participar en el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa estén en la mejor posibilidad de integrarse al proceso. En él participan:

*Los organismos empresariales que de manera voluntaria decidan hacerlo.

*La Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

*Las Unidades Promotoras de la Capacitación (UPC) que se encargan de la operación directa del Programa.

Estos participantes conforman en el ámbito local un Comité Ejecutivo de CIMO

COMITE EJECUTIVO LOCAL

ORGANIZACIONES EMPRESARIALES LOCALES

S.T.P.S. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social)

UNIDAD PROMOTORA

Además, CIMO enlaza a las empresas con las instituciones de apoyo, tanto públicas como privadas, en las áreas financiera, educativa, de asistencia técnica, consultoría e información.

En 1994 CIMO en un programa con una estructura de 48 Unidades Promotoras de la Capacitación (UPC) distribuidas en puntos estratégicos del territorio nacional, por medio de las cuales tiene contacto con 275 organismos empresariales. Cuenta con la experiencia acumulada en apoyar servicios de capacitación, información y consultoría a más de 125,000 empresas.

Las UPC están constituidas por promotores que son profesionales contratados temporalmente por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y que atienden directamente a las empresas.

Modo de Operación

El esquema de operación y la orientación general de sus apoyos, le ha dado a CIMO la posibilidad de promover la participación de los sectores productivos y ha desarrollado estrategias basadas en la identificación de la problemática específica de las empresas participantes en el ámbito local.

El esquema básico de operación consiste en ubicar Unidades Promotoras de la Capacitación (UPC) en el seno de las organizaciones empresariales intermedias y aprovechar su capacidad de convocatoria para constituir grupos de empresas por rama, grupo de proveedores, temas o problemas comunes.

De manera conjunta, las UPC y las empresas realizan un diagnóstico básico y elaboran un programa de apoyo a las empresas, a través de instrumento de consultoría de procesos. Sobre esta base, se realizan las acciones de capacitación, que involucran a todos los niveles ocupacionales y áreas de las mismas.

Este modo de operar propicia las características propias del Programa:

**Descentralizado, para responder a la realidad específica de la empresa y su región.*

**Selectivo, ya que se ubica en las regiones y ramas económicas con mayor concentración de micro, pequeñas y medianas empresas.*

**Participativo, porque propone metodologías de trabajo en donde la experiencia de las empresas y sus organizaciones es fundamental.*

**Flexible, ya que las acciones de la UPC no están previamente diseñadas, sino que son determinadas en común acuerdo con las empresas a partir de sus necesidades.*

**Demostrativo, puesto que por medio de los resultados alcanzados se pretende producir un efecto multiplicador en otras empresas.*

** Copatrocinado, por el Gobierno Federal, los organismos empresariales y las empresas beneficiadas.*

**Movilizador de la oferta de capacitación, consultoría y otros servicios de apoyo, con el fin de que estos se adecuen a las necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas.*

Evolución

CIMO ha sido un programa en constante evolución. Las experiencias positivas adquiridas en su desarrollo, han servido para adecuar constantemente las estrategias de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa.

Analizando el desarrollo del Programa destacan tres momentos:

PRIMER MOMENTO

ÉNFASIS

** Promoción de la capacitación,*

** Enlace entre las necesidades de las empresas y la oferta de capacitación.*

AVANCES:

**Comunicación directa con las empresas,*

**Se consolidan las UPC,*

**Inicio de la adecuación de la oferta de capacitación,*

**Cursos de capacitación en un número significativo de empresas,*

**Inicio de diagnósticos como instrumento en la definición de estrategias, con un enfoque a la capacitación.*

SEGUNDO MOMENTO

ENFASIS

** Programas integrados de capacitación,*

** Integración de grupos de empresas bajo las modalidades de tema, rama, proveedor y cliente.*

AVANCES:

- * Mayor adecuación de los contenidos de las acciones de capacitación,*
- * Mayor continuidad de la capacitación,*
- * Grupos de empresas se plantean objetivos más allá de la capacitación,*
- * Mayor conciencia entre los organismos empresariales de ofrecer servicios integrados a sus agremiados.*

TERCER MOMENTO

ENFASIS:

- *Que los grupos de empresas avancen en la capacitación y el desarrollo integral de la empresa,*
- *Desarrollar en los organismos empresariales el interés por brindar a sus agremiados servicios integrados.*

AVANCES:

- *Los organismos empresariales, conjuntamente con el Programa CIMO, inician el desarrollo de Unidades de Servicios Integrados y Centros de Calidad-Productividad.*

RESULTADO

El Programa CIMO considera como indicadores básicos:

- * UPC instaladas*
- * Cursos de capacitación desarrollados*
- * Trabajadores curso capacitados*
- * Empresas participantes*
- * Empresas beneficiadas con otros servicios*

En lo que se refiere a la creación de UPC, se fijó una meta de 20 UPC, establecidas para 1991. Hoy se cuenta con 48 Unidades creadas.

El número de acciones de capacitación-consultoría realizadas entre 1988 y junio de 1994 fue de 18,817.

Otro indicador de importancia para CIMO es el número de organismos empresariales que participaron en el programa.

Ámbito de Impacto

El Programa CIMO ha tenido efectos en diferentes ámbitos. Ha contribuido a:

- * Empresas: elevar sus niveles de productividad y calidad, propiciar el desarrollo y adopción de metodologías de capacitación y establecer en ellas una cultura de trabajo basada en la calidad y la productividad.*
- * Trabajadores: elevar su nivel de vida por medio del estímulo de sus habilidades y calificación ocupacional y contribuir a generar actitudes de trabajo productivo.*
- * Grupos de empresas: fomentar el intercambio de experiencias, generar grupos que les permitan negociar con más facilidades créditos, acceso a información especializada y otras oportunidades.*
- * Organismos de empresariales: propiciar nuevas opciones de apoyo a sus asociados, fortalecer sus áreas de capacitación y de otros servicios.*
- * Oferta de capacitación: fomentar la vinculación de la oferta pública, privada y social de capacitación con la planta productiva para lograr una capacitación flexible, que parta de las necesidades de las empresas, sistemáticas y continua.*
- * Instituciones de apoyo: vincular a las micro, pequeñas y medianas empresas con instituciones de apoyo para impulsar acciones de desarrollo integral que les permitan lograr el mejoramiento sostenido de sus niveles de productividad, calidad y competitividad.*

Calidad Integral y Modernización

En sus cuatro años de vida, CIMO ha demostrado capacidad para impulsar a la micro, pequeña y mediana empresa. El Gobierno Federal y el Banco Mundial han evaluado positivamente sus resultados, por lo que se plantea extenderlo cinco años más, como parte del Proyecto de Modernización de los Mercados de Trabajo.

Hoy se abre una nueva etapa en el apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas. La cotidiana evaluación de los resultados, con la participación de empresas y promotores, nos permite dar un salto hacia la promoción integral de la competitividad. Se trata de aprovechar las experiencias exitosas de la primera etapa de CIMO y desarrollo como el Programa de Calidad Integral y Modernización.

CIMO se concibe ahora, además de un programa de promoción y apoyo a la capacitación, como un programa de enlace entre las empresas y un sistema de servicios integrados que brindan instituciones públicas y privadas.

Para el período 1993-1997, el Programa CIMO se plantea a las siguientes estrategias: ampliar la cobertura geográfica, sectorial, la población activa capacitada y los servicios prestados; continuar con la agrupación de empresas para que establezcan servicios en común y logren mejores encadenamientos productivos y de mercado; impulsar la asimilación por parte de los organismos empresariales del esquema de operación; y consolidar la vinculación con otras instituciones de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa.

Se pretende atender en este período aproximadamente a 80,000 empresas y 400,000 trabajadores.

- **NAFIN**
Nacional Financiera

Desde 1934, Nacional Financiera participa activamente en el desarrollo de México. Durante 1989, implementó un cambio en su estructura para renovar su función promotora del fomento económico, como respuesta a las necesidades de modernización del aparato productivo nacional y para apoyar integralmente a los sectores privado y social del país.

En la actualidad, su acción se orienta fundamentalmente a impulsar los esfuerzos empresariales de los particulares en la industria, el comercio y los servicios.

Nacional Financiera cuenta con una amplia gama de servicios crediticios y financieros que le permiten ofrecer al empresario mexicano, la combinación de instrumentos más conveniente para el sano desarrollo de sus proyectos de inversión.

En esta forma, los inversionistas y la banca comercial cuentan con una Institución capaz de diseñar e integrar paquetes financieros creativos e innovadores y dispuesta a financiarlos con recursos de largo plazo; a compartir con los intermediarios de riesgos de los créditos; a garantizar los títulos bursátiles que faciliten a las empresas su acceso al mercado de valores; a participar en proyectos de coinversión; y a brindar asesoría y servicios financieros especializados en operaciones internacionales, bursátiles, fiduciarias y de gestión para la compra-venta de empresas o acciones, avalúos y auditorías técnicas.

Por otra parte, los mecanismos para la operación de créditos han evolucionado significativamente. El financiamiento ya no se otorga a las empresas en forma directa, sino

que es canalizado a través y en estrecha coordinación con la banca comercial, las organizaciones auxiliares de crédito y otros intermediarios financieros, tales como: Arrendadoras, Empresas de Factoraje, Casas de Bolsa, Empresas de Servicios Financieros, etc.

Este esquema permite ampliar los centros de atención al público, multiplicar los efectos económicos y simplificar los procedimientos.

Nacional Financiera, como instrumento del Gobierno Federal, fortalece su carácter de banca de desarrollo y está comprometida con el destino de México para respaldar la modernización de las empresas industriales, comerciales y de servicios, y para contribuir a fortalecer la economía nacional.

SUJETOS DE APOYO

Nacional Financiera apoya preferentemente a las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios, que desarrollen proyectos viables, rentables y que contribuyan al logro de los siguientes objetivos:

- GENERAR FUENTES PERMANENTES DE EMPLEO MEJOR REMUNERADO
- AHORRAR Y GENERAR DIVISAS
- RACIONALIZAR ESTRUCTURAS PRODUCTIVAS Y DE COMERCIALIZACION
- DESARROLLAR LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA NACIONAL
- APROVECHAR RACIONALMENTE LOS RECURSOS NATURALES
- COADYUVAR AL MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE
- ARTICULAR CADENAS PRODUCTIVAS
- PARTICIPAR EN LA DESCENTRALIZACIÓN Y EL DESARROLLO REGIONAL
- FORTALECER LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

PERFIL DE LA EMPRESA

De acuerdo con las disposiciones de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial se definen, por sus características, tres estratos de empresas:

MICROEMPRESA.- Con un máximo de 15 empleados y/o cuyas ventas netas anuales no rebasen el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general elevado al año.

PEQUEÑA EMPRESA.- Entre 16 y 100 empleados y/o cuyas ventas netas anuales no rebasen el equivalente al importe de 1,115 veces el salario mínimo general elevado al año.

MEDIANA EMPRESA.- Hasta 250 empleados y/o cuyas ventas netas anuales no rebasen el equivalente al importe de 2,010 veces el salario mínimo general elevado al año.

En todos los casos, el salario mínimo corresponde al Área Geográfica "A".

Los servicios crediticios y financieros que ofrece la Institución para apoyar integralmente el desarrollo de las empresas, son los siguientes:

PROGRAMAS DE DESCUENTO CREDITICIO

MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Se ha determinado, como una prioridad de la Institución, apoyar el desarrollo de la micro y pequeña empresa, a través de esquemas crediticios, que han sido diseñados expresamente para atender los requerimientos particulares de las empresas que pertenecen a estos estratos.

ESTUDIOS Y ASESORÍAS

Considerando la trascendencia de las decisiones empresariales, Nacional Financiera participa con financiamiento para promover y apoyar la elaboración de estudios y contratación de asesorías que fortalezcan las decisiones de inversión y la ejecución de proyectos, además de incrementar la capacidad de gestión empresarial.

MODERNIZACIÓN

A través de este programa se apoyan financieramente aquellos propósitos de inversión que tengan la finalidad específica de incrementar la eficiencia y competitividad internacional de la oferta de bienes y servicios, como son las inversiones encaminadas a la creación e integración de empresas, ampliaciones de capacidad instalada, eficientización de procesos, inversiones de capital de trabajo y reestructuraciones financieras, entre otros.

INFRAESTRUCTURA Y DESCONCENTRACIÓN INDUSTRIAL

Diseñado para apoyar el desarrollo de una infraestructura industrial moderna, que permita una operación más eficiente de la planta productiva y, además, que impulse la desconcentración de las instalaciones y su reubicación en zonas industriales.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

Tiene como finalidad apoyar a las empresas e inversionistas, en sus proyectos de investigación, desarrollo, asimilación, adaptación, transferencia de tecnología y su comercialización, así como la inversión en servicios de asistencia técnica que tiendan a elevar la calidad total de las empresas, el fortalecimiento del desarrollo tecnológico y su competitividad.

MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE

Con este programa se busca promover, inducir y respaldar, las acciones e inversiones que se realicen para la prevención, control y eliminación de los efectos contaminantes, así como la racionalización del consumo del agua y energía.

RESPALDO AL PROGRAMA NACIONAL DE SOLIDARIDAD

En el apoyo a las empresas de solidaridad, la acción fundamental de Nacional Financiera se orienta a la concertación de voluntades, capacidades y recursos de los diferentes agentes económicos sociales, públicos y privados para propiciar la identificación y ejecución de proyectos de desarrollo viables y rentables, que fomenten la creación de los mecanismos permanentes de distribución del ingreso, a través de la creación de empleo.

Formulado para complementar con garantías institucionales a las de la propia empresa, ampliar sus fuentes de financiamiento y garantizar los títulos de mediano y largo plazo que coloquen en el mercado de valores.

PROGRAMA DE APORTACIONES DE CAPITAL

Nacional Financiera ha diseñado este programa, para complementar el esfuerzo emprendedor de los inversionistas, mediante tres mecanismos:

— A TRAVÉS DE LAS SOCIEDADES DE INVERSIÓN DE CAPITALES (SINCAS), QUE CONSTITUYEN UN MECANISMO IDÓNEO PARA INDUCIR APORTACIONES ADICIONALES QUE DIVERSIFIQUEN EL CAPITAL DE LAS EMPRESAS Y PARA FACILITAR SU ACCESO A LA ASISTENCIA TÉCNICA.

— MEDIANTE LA APORTACIÓN ACCIONARIA DIRECTA EN EL CAPITAL SOCIAL DE LA EMPRESA, CON UN CARÁCTER ESTRICTAMENTE MINORITARIO Y TEMPORAL.

— PARTICIPANDO EN FONDOS DE CONVERSIÓN CON OTROS PAÍSES, PARA ATRAER INVERSIÓN EXTRANJERA, NUEVAS TECNOLOGÍAS Y FACILITAR EL ACCESO DE LAS EMPRESAS A LOS MERCADOS INTERNACIONALES.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

Diseñado para contribuir al desarrollo del espíritu emprendedor del empresario mexicano, elevar su nivel de gestión administrativa y procurar que sus decisiones de inversión estén sustentadas en criterios de viabilidad, rentabilidad y competitividad.

Servicios que, basados en la innovación y bajo una concepción integral, permiten conjugar los distintos apoyos de la Institución para armar los paquetes de financiamiento más adecuados para los proyectos. De esta manera, se suman al crédito, las garantías y las aportaciones de capital, los siguientes servicios financieros:

OPERACIONES INTERNACIONALES

Acceso a las Líneas Globales de Crédito negociadas por Nacional Financiera con bancos del extranjero, para la importación de insumos y equipos; promoción de coinversiones con inversionistas de otros países; operaciones de compra-venta de divisas, coberturas cambiarias y de tasas de interés; canjes de títulos de deuda por inversión y compra-venta o custodia de títulos de deuda externa.

ACTIVIDADES FIDUCIARIAS

Diseño y administración de fideicomisos, para proyectos que requieran de mecanismos especiales de financiamiento.

COMPRA VENTA DE EMPRESAS O ACCIONES

Asesorías y gestión para la compra-venta de empresas o paquetes accionarios.

OPERACIONES BURSÁTILES

Asesoría y gestión para la inversión de acciones u obligaciones, así como su colocación en los mercados de valores de México o del extranjero, y para la compra-venta de títulos bursátiles.

AVALÚOS Y AUDITORIAS TÉCNICAS

Valuación de instalaciones industriales, comerciales y turísticas, y diagnósticos técnicos de empresas.

PROCEDIMIENTOS

Nacional Financiera, en coordinación con la banca comercial, uniones de crédito, arrendadoras, entidades de fomento, empresas de factoraje, casas de bolsa, empresas de servicios financieros y otros intermediarios, han establecido mecanismos ágiles para la tramitación de sus distintos respaldos financieros.

PRESENCIA DE NACIONAL FINANCIERA

Los programas y servicios integrales, se proporcionan de manera descentralizada en las oficinas de Nacional Financiera en todo el país. La Institución no sólo ha desconcentrado los trámites y procedimientos, sino también las decisiones y facultades de su acción de fomento.

Adicionalmente, y en congruencia con el cambio estructural, asiste a las empresas en el lugar mismo en que desarrollen su actividad productiva.

ESTO ES HOY LA BANCA DE DESARROLLO.

ESTO ES HOY NACIONAL FINANCIERA.

Si usted desea iniciar un negocio o ya lo tiene...

La apertura comercial que México ha efectuado, exige de altos niveles de eficiencia y productividad en los negocios. Así, la dinámica de la economía internacional, caracterizada por una intensa competencia e interdependencia, requiere de una nueva estrategia empresarial.

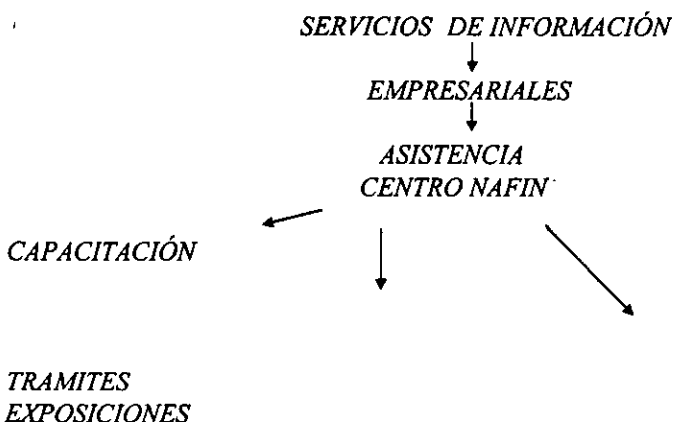
Frente a la nueva realidad de una economía de mercado y en el marco establecido por el Gobierno Federal, Nacional Financiera ha definido una estrategia para la atención de la micro y pequeña empresa, células básicas del tejido productivo nacional.

La necesidad de ampliar y formar una infraestructura para la modernización empresarial, se convierte en un elemento clave para sostener el crecimiento económico. De esta forma, el CENTRO NAFIN para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, es una respuesta tangible para respaldar la modernización integral de las empresas, en el nuevo contexto de globalización.

El CENTRO NAFIN para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa brinda, EN UN SOLO DOMICILIO, servicios integrales especializados, con los que el empresario podrá encontrar:

- Orientación e información sobre los apoyos integrales de Nacional Financiera.
- Oficinas de Intermediarios Financieros, especializadas en la atención de la micro y pequeña empresa.
- Orientación, asesoría y gestión de trámites gubernamentales con el objeto de agilizar y simplificar el establecimiento, operación y regularización de la empresa.
- Otorgamiento de Asistencia Técnica.
- Capacitación.
- Asesoría en contabilidad; finanzas; informática; aspectos jurídicos, de diseño y de mercado; recursos humanos y producción, entre otros.
- Servicios de apoyo para la competitividad empresarial (dictámenes técnicos, identificación de proveedores, información técnica, gestión tecnológica, asociacionismo empresarial, bancos de datos y proyectos, etc.).

Estos son; entre otros, los servicios que ofrece el CENTRO NAFIN para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, como una valiosa contribución al progreso de los sectores industrial, comercial y de servicios.



GUBERNAMENTALES

**Y
PUBLICACIONES**

— Participantes

Recibir todas estas ventajas en un sólo lugar, es posible gracias a que en el CENTRO NAFIN, están reunidos representantes, tanto de Nacional Financiera, como de las instituciones y organismos que intervienen en el desarrollo empresarial.

Así, los empresarios reciben la asesoría y el trato experto de diversos intermediarios financieros, incluyendo a la banca comercial, las arrendadoras financieras, las uniones de crédito, las empresas de factoraje y las entidades de fomento; del Gobierno de la Ciudad de México, junto con otras entidades gubernamentales, de las agrupaciones empresariales; compañías afianzadoras; despachos de consultoría y firmas de ingeniería; de institutos y centros de investigación, información y documentos; así como de universidades, institutos y centros educativos. Toda esta infraestructura para la atención especializada de la micro y pequeña empresa.

Infraestructura para la modernización empresarial

La suma de esfuerzos y voluntades, y la integridad de los servicios, le ofrecen al empresario la posibilidad de contar con una infraestructura que respalde su modernización.

El CENTRO NAFIN es el resultado de los esfuerzos de simplificación administrativa que el Gobierno Federal y la sociedad civil han emprendido, para contribuir a la consolidación de empresas fuertes y sanas, altamente competitivas.

• **UNAM**

Universidad Nacional Autónoma de México

— Centro para Innovación Tecnológica

Facultad de Contaduría y Administración

Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa

La gran infraestructura de la UNAM ha generado un importante número de proyectos de investigación en todas las áreas del conocimiento básico y aplicado.

El crecimiento e importancia de los proyectos universitarios de desarrollo tecnológico con aplicación potencial requirió la creación, bajo la normatividad universitaria para la

transferencia de tecnología, de mecanismos ágiles para relacionarse con el sector productivo.

Los esfuerzos que en la UNAM se han llevado a cabo para organizar y coordinar proyectos de desarrollo tecnológico y su adecuada transferencia a la industria se materializaron en el acuerdo de creación de la Dirección General de Desarrollo Tecnológico (DGDТ) en marzo de 1983, antecedente inmediato del actual Centro para la Innovación Tecnológica (CIT).

La misión del CIT es fomentar la vinculación entre la capacidad de investigación y desarrollo de esta Universidad y las demandas del sector productor de bienes y servicios, contribuir al entendimiento del proceso innovativo, así como desarrollar y fortalecer la cultura tecnológica de la UNAM y de México.

Su objetivo establecido en el acuerdo de creación es:

Realizar estudios e investigaciones y apoyar la formación de recursos humanos en materia de innovación tecnológica para reforzar el papel de la UNAM como uno de los núcleos motores de la innovación nacional auxiliando en el fortalecimiento de actividades de investigación aplicada y asesorando para lograr la expedita estructuración de paquetes tecnológicos y su posible transferencia al sector productivo”.

Se persiguen de manera particular los siguientes Objetivos Específicos:

Garantizar la labor de vinculación investigación-producción en un sentido amplio, que va más allá de la mera concertación de contratos y que tiene que ver con las diversas formas de contacto entre los recursos humanos de la UNAM y el exterior y con diversos mecanismos y estructuras organizacionales para lograr este fin.

Desarrollar y difundir al más alto nivel posible, en la UNAM, en México y América Latina, nuevos conceptos, métodos y formas de organización, para contribuir a que la innovación se convierta en un elemento indispensable del quehacer económico, político, productivo y social de la región.

Realizar estas actividades de investigación - acción sobre el quehacer innovativo y la tecnología con un nivel internacional de calidad, lo cual significa estar permanentemente en la frontera de la reflexión acerca de sus procesos de creación y difusión, sus obstáculos e incentivos, sus efectos sobre el medio ambiente y en general, su contribución al desarrollo sostenible para adecuar las prácticas internacionales a la realidad de México.

Realizar esta labor aprovechando la ventaja que le da su propia tradición, es decir, con un íntimo contacto entre sus funciones de investigación, prestación de servicios externos,

docencia y prestación de servicios a la UNAM aprovechando su experiencia cotidiana práctica como el eje de su experimentación y su reflexión.

Para cumplir su propósito desarrolla las siguientes actividades:

Investigación y Docencia en torno al proceso de innovación y administración de la variable tecnológica.

Prestación de servicios al interior de la UNAM con relación a la planeación de proyectos de D-T, concertación de contratos de transferencia de tecnología, celebración de convenios en materia de innovación y desarrollo y establecimiento de políticas y estrategias de propiedad intelectual.

Servicios de Consultoría a entidades externas a la UNAM que estén interesadas en la investigación y desarrollo y en la productividad como factor clave de su competitividad.

Difusión de las capacidades tecnológicas de la UNAM y de nuevos conceptos, métodos y formas de organización del quehacer innovativo.

Para dar cumplimiento a su misión, el Centro está encabezado por el Director. La Dirección del CIT cuenta con dos órganos de consulta: El Comité Técnico y Un Consejo Asesor. Para sus tareas académicas cuenta con una comisión Dictaminadora en adición al Consejo Interno.

Observando el organigrama en forma horizontal, tenemos que el CIT se encuentra estructurado por la Dirección, una Secretaría Académica, dos Secretarías Técnicas y por una Secretaría Administrativa.

1) La Dirección del SIECYT (Sistema Incubador de Empresas (Científicas y Tecnológicas) cuyo objetivo central es la creación de empresas de base tecnológica y científica y el arraigo de investigadores a la UNAM.

2) La Secretaría Académica, cuyo objetivo central es realizar investigaciones del más alto nivel en torno al proceso de innovación tecnológica y lograr su difusión.

3) La Secretaría de Transferencia de Tecnología, cuyo objetivo central es lograr vincular las capacidades tecnológicas de la UNAM con el sector productivo.

4) La Secretaría de Evaluación y Control de Proyectos, cuyo objetivo central es llevar a cabo el control y evaluación de la información de los proyectos que se realizan en el CIT y coordinar los estudios y actividades de apoyo a las actividades sustantivas del CIT.

5) La Secretaría Administrativa, cuyo objetivo central es controlar y ejercer adecuadamente el presupuesto y establecer los mecanismos y planes de operación de los asuntos administrativos.

6) La Unidad de Proyectos Estratégicos, cuyo objetivo Central es realizar actividades que propicien beneficios al CIT.

Todas ellas reportan en línea directa a la Dirección del Centro y cada una cuenta con una estructura propia en la que el jefe de proyecto es la figura principal que permite cumplir con las funciones y objetivos de cada área.

El reconocimiento alcanzado por el CIT en el ámbito internacional como un promotor de la innovación tecnológica, se debe a la labor de su personal altamente capacitado, cuya experiencia acumulada y actualización constante le permite tener una visión global y sistemática en las diferentes áreas que integran el proceso de innovación tecnológica.

Actualmente el Centro está integrado por ochenta y tres miembros, que se dividen en tres categorías y cuyo desglose se muestra a continuación:

1) Investigadores y técnicos académicos

Dos Investigadores: uno titular nivel B, con nivel 1 del SIN y uno asociado nivel C, con candidatura al SIN; ambos con doctorado.

Cinco Técnico Académicos Titulares: tres del nivel A, uno con licenciatura y dos con maestría (uno de ellos con candidatura al SIN).

Uno del nivel B y uno del C, ambos con licenciatura.

Seis Técnicos Académicos Asociados: uno del nivel B con licenciatura y cinco del nivel C, todos ellos con licenciatura.

Cuatro Técnicos Académicos Auxiliares: todos del nivel C, dos en escolaridad menor a licenciatura y dos con licenciatura.

2) Profesionistas y técnicos.

Doce profesionistas y técnicos contratados por honorarios.

Dieciocho administrativos de confianza con labores para profesionistas y técnicos.

3) Administrativos y de apoyo

Tres administrativos y Veintiún secretarías

Doce personas de intendencia

Las especialidades predominantes en el Centro son:

Ingenierías Química, en Alimentos y Mecánico-Electricista, Químico Farmacéutico Biólogo y Licenciatura en Economía.

MISIÓN DE LA F C A

“La Facultad de Contaduría y Administración, de la UNAM, tiene como misión la formación integral de profesionistas y personas con grado académico útiles y transformadores de la sociedad, capaces de analizar, contando con los marcos teóricos respectivos, los problemas de las organizaciones mexicanas y proponer, implantar y evaluar, mediante los métodos y técnicas propios de las carreras y grados de la facultad, las soluciones a los mismos, las cuales deberán enmarcarse dentro de los más altos valores éticos, sociales y culturales”

A la luz de las metas de nuestra Facultad, la División de Estudios de Posgrado, tiene por tanto como misión la formación y especialización de profesionales de alto nivel, enfatizando el área docente; el desarrollo de habilidades de investigación y la formación de actitudes críticas y reflexivas hacia la búsqueda y solución de problemas nuevos que enfrenta el país, mediante la conducción y desarrollo de las organizaciones.

Como respuesta a esta misión la Facultad pone a su disposición el programa de APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

OBJETIVO

Brindar un servicio oportuno y eficiente a los empresarios de la micro y pequeñas empresas, a través de practicar un Diagnóstico Integral y otorgar Asesoría y Capacitación Especializada y Gratuita, a través de profesionales de reconocido prestigio.

Para la correcta implementación del Programa la F.C.A. pone a disposición de los empresarios, profesionistas de los niveles de Licenciatura, Maestría y Doctorado, los cuales ofrecen los siguientes servicios.

I. DIAGNOSTICO INTEGRAL

Organización

Recursos Humanos

II. ASESORÍA:

Mercadotecnia

Producción

III. CAPACITACIÓN

Fiscal

Contabilidad

IV. ESTUDIOS SECTORIALES

Finanzas

V. MATERIALES DIDÁCTICOS

DIRIGIDO A LAS EMPRESAS

- Con 1 a 15 trabajadores y con ventas netas anuales hasta 110 veces el salario mínimo de la zona económica "A" elevado al año (MICRO).
- Con 16 a 100 trabajadores y con ventas netas anuales hasta 1,115 veces el salario mínimo de la zona económica "A" elevado al año (PEQUEÑAS).

ASESORÍA GRATUITA

CONFIABILIDAD Y ÉTICA EN CADA UNO DE LOS CASOS

Una vida entre el laboratorio y el aula

"Apoyo universitario a micro y pequeña empresas"

Las pequeñas empresas de nuestro país resienten la competencia con el exterior por la contratación del mercado y otros factores, entre ellos la alta de asesoría profesional en las áreas contable y administrativa. El programa de apoyo a la micro y pequeña empresas de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM ofrece asesorías en dichas áreas, capacitación, estudios por sectores, vinculación con otros servicios y el Diagnóstico Integral, método único en el mundo para ayudar a este tipo de negocios.

"Abandonar a las micro y pequeñas empresas, y enfocar nuestro trabajo a la macroempresa, es terminar con el futuro del país; dedicarnos a estas empresas y buscar una solución económica viable, es trabajo de la contaduría y la administración, aspecto al que debemos dirigir nuestro mayor esfuerzo. El reto está abierto si queremos una economía sana".

Así se expresa la Dra. Araceli Jurado Arellano de la Facultad de Contaduría y Administración, quien con la colaboración de la Lic. Violeta Vivar Velázquez 1990 el Programa de apoyo a la micro y pequeña empresas, que brinda un servicio oportuno, eficiente y gratuito a través de profesionales de reconocido prestigio.

Situación de las empresas pequeñas

Como ocurre en otros países, principalmente en los sistemas económicos más desarrollados, en México la micro y pequeña empresas configuran un tejido económico muy importante en virtud de que representan el 98% de establecimientos del aparato productivo, aportan 43% al PIB y generan poco más de 79% de empleos en la industria manufacturera.

Pero ¿qué caracteriza a las micro y pequeñas empresas? La micro empresa es aquella que tiene hasta 15 trabajadores y ventas de hasta 110 veces el salario mínimo en la zona económica "A", que comprende los estados de México, Morelos y el Distrito Federal, entre otros. Para 1989 había un millón 232 mil 855 micro empresas que daban trabajo a dos millones 528 mil 300 empleados. Pequeña empresa se considera a la que cuenta hasta con 100 trabajadores y ventas de mil 115 veces el salario mínimo de dicha zona económica; para la misma fecha existían 55 mil 859 empresas con un millón 354 mil seiscientos empleados.

Este sector, impactado por la apertura comercial, manifiesta problemas de organización, liderazgo, capacitación de recursos humanos, un mercado contraído lo que genera falta de recursos e incapacidad para acceder a financiamientos y carencias de controles de calidad, principalmente.

Además, enfrenta problemas de innovación tecnológica: "las empresas adquieren desechos de otros lugares, maquinaria de desuso, que se adecua y se hace funcionar, pero es obsoleta y compite en condiciones inequitativas contra empresas de países que tienen grandes escalas productivas" afirma la doctora Jurado.

Hay excepciones como las productoras de autopartes, el sector eléctrico y el mecánico, que cuentan con las condiciones necesarias para ser competitivos. Sin embargo, los demás sectores o van en descenso, como es el caso del calzado y el vestido, o simplemente nunca lograrán crecer porque las condiciones económicas no lo permiten.

Ante esta situación es claro que el único camino viable para la supervivencia de las micro y pequeñas empresas es la modernización. En este proceso, la participación del administrador y del contador es básico para establecer metas, abatir costos, ampliar mercados, capacitar y proyectar los recursos humanos, mejorar la productividad, determinar la viabilidad y costo de la carga financiera y propugnar por un sistema fiscal que impida que la empresa sea mermada por los impuestos y evite la competencia desleal de la economía subterránea.

La base del Programa de apoyo

La Facultad de Contaduría y Administración tiene el compromiso de formar integralmente a sus profesionales para que sean útiles y transformadores de la sociedad. A la luz de estos objetivos, el Programa de apoyo surgió como consecuencia de diversos análisis en torno al efecto del Tratado de Libre Comercio en ese sector, y se sustenta en dos investigaciones; la primera, "Encuesta a la industria mediana y pequeña", fue realizada en 1985 por Nacional Financiera en 27 mil empresas.

La segunda, titulada "La industria por escala productiva", se efectuó en 1987 por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, con apoyo de la Japan International Cooperation Agency, y consideró a 35 mil establecimientos manufactureros que representaban 40% de la industria nacional.

Antes de que la Facultad de Contaduría iniciara este programa, se pensaba que la falta de financiamiento era el problema pro el que las micro y pequeñas empresas carecían de un adecuado funcionamiento y desarrollo.

Sin embargo, de acuerdo con un estudio realizado por la doctora Jurado en el Distrito Federal, en estos establecimientos el director dueño de la empresa ejerce toda las funciones: compra, vende, transforma, lleva contabilidad y negocia financiamientos; en suma, es el "hombre orquesta".

Como resultado, no existe un organigrama en donde se defina con precisión quién debe tomar las decisiones, y no es posible analizar los problemas para generar opciones.

Por otra parte, se sabe que la capacitación proporcionada al personal es insuficiente, y que la rotación de éste es excesiva; en el área de mercadotecnia se carece del conocimiento real de la competencia y no se utilizan las técnicas apropiadas para dar a conocer los productos y adecuarlos a las necesidades del consumidor.

En la contabilidad y las finanzas hay escasez o ausencia de registros contables, control de ingresos y egresos, se mezcla el dinero familiar con el de la empresa; asimismo, se carece del conocimiento técnico para analizar los estados financieros y para la obtención de créditos convenientes.

"Sabemos que el 85% de lo que consumimos proviene del extranjero bajo competencia totalmente ilegal; así, el mercado nacional que sufre una situación recesiva, por la falta de

poder adquisitivo, se contrae mucho más para el industrial nacional y no se puede competir equitativamente”, comenta la investigadora.

Diagnóstico Integral.

La primera parte del Programa de apoyo es un Diagnóstico Integral, que generó un modelo de investigación propio del área y único en el mundo, pues antaño la contaduría y la administración tomaban de las ciencias sociales, de la psicología, de la sociología de las organizaciones y de la economía sus modelos de investigación.

El Diagnóstico comprende: obtención de información por medio de entrevistas estandarizadas originalmente se había hecho un modelo cerrado de información, pero fue modificado, análisis de la información de alternativas, presentación de propuestas de solución, así como asesoría para su aplicación y seguimientos.

“La información obtenida se analiza y se proponen alternativas al empresario. Eso no quiere decir que sólo puede hacer lo que nosotros indiquemos; junto con él se decide cuál es la mejor opción. La empresa es de él y por ello debe saber evaluar las decisiones”, “asegura la doctora Jurado”.

Para octubre pasado se había concluido el diagnóstico en 70 empresas, y en lo que va de este año se han realizado 22 más. Con base en estos diagnósticos se inició un estudio para identificar los sectores integrados principalmente por micro y pequeñas empresas.

Entre los sectores objeto de este estudio se encuentran: el del calzado, con 19 empresas analizadas; el del vestido, con 27 y el textil.

Modelo para las investigaciones de campo

Otro de los propósitos del Programa de apoyo a la micro y pequeña empresas son formar a los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración dentro de la investigación participativa, método que permite a los estudiantes dar resultados a cada una de las empresas en las áreas de organización, recursos humanos, mercadotecnia, producción, fiscal, contabilidad y finanzas.

Este programa promueve el interés por un amplio campo de la investigación en la Facultad y contribuye con estudios multidisciplinarios por sector, por área y por empresa.

Desde el punto de vista metodológico, el programa ha innovado un modelo dentro de la investigación de campo, basado en el Diagnóstico Integral, que a su vez ha sufrido modificaciones para perfeccionarse.

Gracias al éxito del programa se obtuvo el apoyo de la Fundación UNAM, que otorgó becas a tres alumnos de licenciatura que participan en él.

Según la doctora Jurado "se han probado técnicas pedagógicas de educación activa en la formación de los alumnos que brindan asesorías a las empresas; para ello aplicamos el método de casos y juego de papeles o dramatización, donde se han elaborado guiones derivados de las empresas atendidas. "También creamos material didáctico. La aportación más importante ha sido encontrar que el Diagnóstico Integral constituye en sí un método de enseñanza-aprendizaje en la contaduría y la administración".

El Programa de apoyo a la micro y pequeña empresas permite vincular al estudiante con la práctica desde la escuela, porque no se habla de casos teóricos importados de Harvard o de Europa, sino de la realidad de la empresa mexicana.

En él han participado más de 50 alumnos, se han concluido 17 tesis de licenciatura, 12 de maestría y cinco de doctorado, y se han superado los 50 titulados en el área. Por lo que se refiere al semestre 94-1, se capacitó a 32 alumnos, de los cuales 14 están elaborando tesis.

En marzo, el equipo de trabajo de la doctora Araceli Jurado acudió a la Universidad de San Luis Potosí para capacitar personal en la aplicación del Diagnóstico Integral y poner en marcha un centro similar a éste. Con el mismo objetivo se prevé una visita a Tlaxcala. A partir de estos encuentros, y en coordinación con la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, se pretende mantener intercambios de información sobre la situación en otros estados.

Servicios que presta el programa de apoyo

El Programa, es gratuito; de esta manera los universitarios devolvemos a los grupos mermados de la sociedad lo que nos han dado. Al compartir problemas y dar propuestas de solución, se ha desarrollado un modelo económico alternativo; "ya no necesitamos de una Escuela Económica de Chicago que nos diga cómo, cuándo y hacia dónde dirigir la economía. Ahora podemos partir de la realidad de las mismas empresas para buscar su supervivencia".

Existen tres centros de atención a los empresarios: uno en la División de Educación Continua de la Facultad de Contaduría, ubicado en Liverpool 66; otro en las instalaciones de la propia Facultad, en Ciudad Universitaria; y uno más en la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra).

Los servicios que brinda el Programa de apoyo a la micro y pequeña empresas, además del Diagnóstico Integral, son: asesorías a las empresas en las áreas que lo requieran, capacitación

a los empresarios y a sus empleados, de acuerdo con las propuestas que se plantean como resultado del diagnóstico, estudios específicos de los sectores más vulnerables o de aquellos que están conformados mayoritariamente por micro y pequeñas industrias, como: calzado, cuero, textil, vestido, imprenta, juguete, alimentos y bebidas.

Asimismo, se desarrolla una labor de vinculación de los servicios otorgados por la UNAM a través de diversas facultades. Entre ellas la de Ingeniería, con la que próximamente se firmará un convenio para tener asesoría en lo referente a innovación tecnológica. También se ha solicitado la colaboración del Programa del Servicio Social Multidisciplinario.

Con la Facultad de Arquitectura se trabajará en el área de diseño. Se planea solicitar la asesoría de la Facultad de Química para la transformación de ciertos productos y la conservación de otros.

Y se mantiene también una estrecha relación con la Subdirección de Alianzas Internacionales de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) para facilitar el registro de las empresas.

Facultad de Contaduría y Administración

La construcción de las instalaciones de la Facultad de Contaduría y Administración en la Ciudad Universitaria datan de 1950. El proyecto arquitectónico es obra de Pedro Moctezuma Díaz Infante y de Alberto Castro Montiel.

En esta Facultad se imparten las carreras de Administración, Contaduría e Informática y cuenta con el que se integra por Especializaciones y Maestrías.

Las especializaciones comprenden:

I. AUDITORIA

con formación en:

1. Auditoría Financiera
2. Auditoría Interna
3. Contraloría Pública

II. ADMINISTRACION

con formación en:

1. Recursos Humanos
2. Mercadotecnia

3. Calidad
4. Sistemas de Información
5. Servicios de Atención Médica
6. Servicios Turísticos

III. FINANZAS

con formación en:

1. Alta Dirección
2. Mercado de Valores
3. Administración de Riesgos

IV. FISCAL

Las maestrías comprenden:

- * *Maestría en Administración*
con formación en:
Organizaciones.
Sistemas de Salud.
 - * *Maestría en Auditoría.*
 - * *Maestría en Finanzas.*

, *Doctorado en Administración (Organizaciones)*

Hasta la fecha la Facultad de Contaduría y Administración atiende a 16 mil 566 alumnos de licenciatura y 708 realizan estudios de posgrado.²

• UTT

UNIDAD DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

"EL CAMINO MAS CORTO ENTRE LA TECNOLOGÍA Y SU EMPRESA"

AL SERVICIO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA

²Guía de la Universidad y Promocional de la FCA.Pag.55

En la UTT usted, señor empresario, encontrará Información y Tecnología, las herramientas esenciales para lograr competir exitosamente en las condiciones actuales.

La UTT es una institución privada, sin fines de lucro, que pone en sus manos Servicios Tecnológicos Integrales, para responder a sus necesidades en:

Tecnología

¿Cuáles son las características que podrían mejorarse en su producto o servicio?

¿Conoce a su competencia?

¿Cuáles son las nuevas tecnologías y sus tendencias?

¿Cómo optimizar la producción?

¿Cómo establecer programas de aseguramiento de calidad que sean benéficos al interior de la empresa (mayor eficiencia, ahorro de insumos) y al exterior (imagen, servicios al cliente)?.

Con su experiencia la UTT ha demostrado que el sector industrial muchas veces requiere modificaciones sencillas, de bajo costo, que le permiten ser más eficiente, aumentando su calidad y productividad.

Aspectos Legales

¿Qué normatividad nacional está vigente para el giro de su empresa?.

¿Cuál es la normatividad internacional aplicable a sus productos?

¿Qué derechos y obligaciones tiene para su cumplimiento?

Si requiere asociarse, representar a otra compañía, franquiciar su empresa o adquirir tecnología, ¿cuáles son los mejores términos para establecer esos negocios?

¿Tiene vigentes sus marcas?

¿Necesita asesoría en derechos de autor, nombres y avisos comerciales?

La UTT cuenta con un grupo de profesionales expertos, para brindar las soluciones que requiera su empresa, asimiladas y en forma accesible, por medio de sus servicios de Asesoría Integral.

Aspectos Comerciales

¿Quiénes producen o venden lo mismo que su empresa?

¿Cuánto se produce, de dónde, con qué calidad, dónde hace falta, dónde no se conoce, qué necesita hacer para llegar a esos mercados?

La UTT tiene acceso a diferentes fuentes de información, nacional o extranjera.

Si busca respuesta concretas a sus necesidades tecnológicas, establezca contacto con la UTT.

Servicios de la UTT

- * ASISTENCIA TÉCNICA EN PLANTA.*
- * CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA.*
- * IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD, ISO 9000/ NMX-CC*
- * ASESORÍA TECNOLOGÍA SOBRE MEDIDAS DE PROTECCIÓN AL AMBIENTE.*
- * RESPUESTA A SOLICITUDES DE INFORMACIÓN ESPECIALIZADA.*
- * INFORMACIÓN Y ASESORÍA SOBRE PATENTES Y MARCAS.*
- * REGISTRO DE MARCAS Y PATENTES EN MÉXICO.*
- * ASESORÍA LEGAL EN MATERIA DE CONTRATOS DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA.*
- * INFORMACIÓN Y ASESORÍA SOBRE NORMAS EXPEDIDAS EN MÉXICO, ESTADOS UNIDOS Y CÁNADA.*
- * ELABORACIÓN DE CATÁLOGOS DE EMPRESAS, POR PRODUCTO Y/O SERVICIO.*
- * INFORMACIÓN Y ASESORÍA SOBRE COMERCIO EXTERIOR.*
- * DESARROLLO Y MODERNIZACIÓN DE SISTEMAS INFORMATICOS PARA LA INDUSTRIA.*
- * DESARROLLO DE PRESENTACIONES MULTIMEDIA.*
- * INFORMACIÓN Y ASESORÍA SOBRE ORGANISMOS DE CERTIFICACIÓN Y VERIFICACIÓN.*
- * ESTUDIOS DE MERCADO.*

- * ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD.
- * PROMOCIÓN Y ENLACE CON CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, Y EMPRESAS OFERENTES DE TECNOLOGÍA, NACIONALES E INTERNACIONALES.
- * INFORMACIÓN Y ASESORÍA SOBRE PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO PARA DESARROLLOS TECNOLÓGICOS.

Membresía

El sistema de Membresía UTT se ofrece a:

EMPRESAS Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN

La Membresía le permite tener acceso a los servicios a precios preferentes, además de una serie de beneficios adicionales que le invitamos a conocer.

CENTROS DE ATENCIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL SUBSISTEMA DE CONSULTORES

SELECCIÓN DE CONSULTORES PROPUESTA UTT

Para la conformación de la base de datos de los consultores a requerir en caso necesario en los Centros de Atención se necesita un procedimiento uniforme y transparente que garantice una forma clara y objetiva de inscripción, así como la colaboración de las personas y organizaciones mejor calificadas.

Se propone el siguiente esquema operativo:

1. CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ EVALUADOR DEL SUBSISTEMA DE CONSULTORES:

Participarán en este Comité los Consultores Senior de los Centros de Atención, así como los representantes de las organizaciones actores del Centro, para el caso del Centro Maestro: CANACINTRA, CIMO, UNAM. Cada miembro de este comité tendrá voz y voto para la recomendación de los consultores externos, bajo su firma se convocará públicamente a los consultores y organizaciones regionales para la presentación de su currícula, cartera de clientes e infraestructura al comité para su evaluación. En esta convocatoria se presentará la forma de trabajo en donde se solicitarán precios preferenciales y condiciones de operación, como el permitir auditorías externas de su trabajo.

2. SELECCIÓN DE CONSULTORES A INSCRIBIR

Los datos de los consultores se recibirán en el seno del comité y se presentarán caso a caso al pleno. Previo a este paso se determinará una clasificación de los mismos, en donde la prioridad más alta para su evaluación la tendrán los consultores y organizaciones que hayan sido aprobados por comités de las organizaciones actores, para el caso CIMO, UNAM y CANACINTRA. El personal encargado del seguimiento de servicios verificará al azar la cartera de clientes de los consultores candidatos verificando datos y tiempos de respuesta, esta información será una herramienta a tomar en cuenta para la evaluación en el seno del comité.

Los consultores inscritos se colocarán en la base de datos la cual se depurará semestralmente sobre la base de los resultados obtenidos en los servicios realizados, en caso de no contar con ellos se actualizarán los datos.

3. CONFORMACIÓN DE LA BASE DE DATOS

La base de datos de Consultores del Centro de Atención se constituirá en un formato informático estándar, común para todos los Centros de Atención, asegurando su homogeneidad y compatibilidad para un uso nacional e interactivo. Los campos de información públicos a accesibles para los clientes contendrán los generales del consultor y los datos curriculares centrales. Existirá una parte de la base de su restringido para el Consultor Senior y personal directivo en donde se almacenarán las calificaciones, evaluaciones y observaciones que se obtengan del seguimiento de servicios y respuesta del cliente. A pedimento del cliente, el Centro de Atención proporcionará el currículo extendido de la Consultoría recomendada.

La base de datos e infraestructura a elegir deberá contar con la flexibilidad para su funcionamiento, estabilidad inmediata, multiacceso y conexión a otras bases como las de seguimiento y auditoría interna.

4. RELACIÓN CONSULTORES-CENTRO DE ATENCIÓN.

Los consultores inscritos celebrarán un contrato en donde se establezcan las condiciones de trabajo y costos con respecto a los servicios del Centro, esencialmente se ¿deben de tomar en cuenta los siguientes parámetros:

CONFIDENCIALIDAD. El grado de confianza será discrecional para el Centro.

COSTOS PREFERENCIALES El costo de los servicios conllevará un descuento, ya que el Centro le ahorra al consultor la búsqueda de clientes y los requerimientos de servicio son específicos y con el consenso del cliente.

OBLIGATORIEDAD DE NOTIFICACIÓN DE INICIO Y TÉRMINO DE SERVICIOS. El control de los servicios le dará el valor agregado a los servicios de tal forma que los consultores recomendados por el Centro tendrán respuestas inmediatas y aumentará la confianza de los clientes en el Centro.

5. SELECCIÓN DE CONSULTORES

La selección de los consultores será materia principal de las actividades del consultor Senior del Centro, esta selección se hará sobre la base de la experiencia del mismo y al perfil que proporcionará la base de datos. Sin embargo el Comité dará guías generales de prioridad como son las siguientes:

Preferencia a personal y organizaciones de índole regional.

Preferencia a consultores con programas de aseguramiento de calidad en activo.

Preferencia a organizaciones y despachos de consultoría que a su vez sean micro y pequeñas empresas.

• VENTANILLA ÚNICA DE GESTIÓN

Para la Industria con Sede en Canacintra

TRÁMITES ANTE OTROS ORGANISMOS/INFORMACIÓN GENERAL

TELÉFONOS DE MÉXICO

- *Quejas*
- *Cambio de Domicilio*
- *Regularización de Documentos de Líneas Telefónicas*
- *Asesorías de Red Integrada Digital*

CAJA DE TESORERÍA

Existe una Caja de Tesorería del Departamento del Distrito Federal a una calle de esta Ventanilla en la cual el Solicitante puede realizar el pago de los derechos correspondientes a los Trámites del Departamento del Distrito Federal.

ASESORÍA Y ORIENTACIÓN

En la Ventanilla Única de Gestión podrá obtenerse Asesoría y Orientación sobre los requisitos necesarios en los trámites señalados así como Orientación para la Obtención de Apoyos Financieros, de Capacitación y Tecnológicos, que otorgan Diferentes Dependencias y Organismos del Sector Público.

HORARIO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO:

De Lunes a Viernes: 9:00 a 13:30 Hrs.

LOCALIZACIÓN DE LA VENTANILLA:

Av. San Antonio No. 256, Planta Baja, Col. Ampliación Nápoles, Delegación Benito Juárez, Distrito Federal.

VENTANILLA ÚNICA DE GESTIÓN PARA LA INDUSTRIA CON SEDE EN CANACINTRA

En el marco de la Simplificación Administrativa el Departamento del Distrito Federal y la Cámara Nacional de la Industria de Transformación en coordinación con la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y otras dependencias y organismos del sector público, han puesto en operación la Ventanilla Única de Gestión para la Industria con sede en CANACINTRA, con el objeto de agilizar y simplificar los trámites que se requieren para el establecimiento, operación y regularización de la industria en el Distrito Federal, misma que dará atención a los industriales agremiados y al público en general.

A continuación se describen las autorizaciones, permisos, licencias, registros y consultas en general tanto del Departamento del Distrito Federal como de otros organismos del sector público, que se atienden y tramitan en esta ventanilla.

TRÁMITES ANTE EL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL

DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL

- *Constancia y Certificado de Zonificación de Uso del Suelo.*
- *Constancia de Uso del Suelo, alineamiento y Número Oficial.*
- *Licencia de Construcción.*
- *Licencia de Uso del Suelo.*
- *Visto Bueno de Prevención de Incendios.*
- *Visto Bueno de Seguridad y Operación.*
- *Autorización de Operación.*

- *Declaración de Apertura (Registro del Padrón Delegacional)*
- *Licencia de Anuncios.*
- *Licencia de Funcionamiento.*
- *Evaluación del Impacto Ambiental (para comercios y servicios).*
- *Visto Bueno de Contrato para constituirse como Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial.*
- *Cédula para la Micro, Pequeña y Mediana Industria y Actividad Artesanal e Inscripción en el Padrón.*
- *Baja del Padrón Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Industria y Actividad Artesanal.*
- *Registros de Descarga de Aguas Residuales.*

TRÁMITES ANTE OTROS ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

- *Licencia de Funcionamiento.*
- *Inventarios de Emisiones o Encuesta Industrial.*
- *Reporte Semestral de Residuos Peligrosos enviados para su reciclado, incineración, tratamiento o confinamiento.*
- *Cédula de Operación de Emisiones a la Atmósfera.*
- *Manifiesto de Entrega, Transporte y Recepción de Residuos Peligrosos.*
- *Evaluación del Impacto Ambiental (Industrias)*

SECRETARÍA DE SALUD

- *Licencia Sanitaria.*
- *Expedición de Aperturas de Establecimientos.*
- *Expedición de Nuevas Líneas de Productos.*
- *Expedición de Datos del Establecimiento y Líneas de Productos.*
- *Solicitud de Autorización Sanitaria Previa de Importación.*
- *Aviso Sanitario de Importación.*
- *Certificado de Libre Venta para Exportación.*
- *Constancia de Libre Venta para Exportación.*
- *Registros de Medicamentos.*
- *Registros de Insumos de Materiales de Curación, Agentes de Diagnóstico y Equipo Médico.*
- *Autorización de Responsable o Auxiliar de Responsable de Establecimientos de Material de Curación, Agentes de Diagnóstico y Equipo Médico.*

COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA

- *Fijación de condiciones particulares de descarga de aguas residuales.*

TRÁMITES ANTE OTROS ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO

COMISIÓN NACIONAL DEL AHORRO DE ENERGÍA, CONAE

- *Programa para el Ahorro de Energía.*
- *Unidad de Enlace para la Eficiencia Energética Valle de México-CANACINTRA.*
- *Ejecución de Diagnósticos Energéticos.*
- *Desarrollo de Proyectos para el Ahorro de Energía.*
- *Financiamiento de Proyectos para el Ahorro de Energía Ejecución de Programas Integrales de Conservación y Ahorro de Energía.*

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

- *Registro y Renovación de Marca.*
- *Búsqueda de Anterioridad de Marca.*
- *Registro y Renovación de Aviso Comercial.*
- *Publicación y Renovación de Nombre Comercial.*
- *Patente de Inversión.*
- *Registro de Modelo de Utilidad.*
- *Registro de Diseño Industrial.*
- *Autorización de Uso y Funcionamiento de Instalaciones de Gas LP.*
- *Cumplimiento de Normas Obligatorias (NOM).*
- *Solicitud de Permisos de Importación o Exportación.*
- *Información sobre Fracciones Arancelarias.*
- *Certificados de Origen.*
- *Permiso de Importación Temporal para la Exportación.*
- *Empresas Integradoras (Información).*
- *Registro de Empresas Altamente Exportadoras.*
- *Acreditamiento para Suscribir Permisos de Importación y de Exportación.*
- *Información Económica, Contable, Financiera y Balanzas de Divisas.*

TRÁMITES ANTE OTROS ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO

PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR

- *Manifestación, Pago de Derechos y Certificación de Verificación (Instrumentos de Medición).*

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

- Registro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- Registro de Comisiones Mixtas de Seguridad en los Centros de Trabajo.
- Registro de Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento.
- Capacitación Industrial de la Mano de Obra "Cimo" (información).
- Registro de Título Médico.
- Registro de Exámenes Médicos.
- Autorización de Libros de Registros de Recipientes Sujetos a Presión y Generadores de Vapor.
- Autorización de Planos de Construcción e Instalación de Recipientes sujetos a presión y Generadores de Vapor.
- Autorización de Certificado de Competencia para Fogonero y Operador de Generadores de Vapor y Jefe de Planta.
- Licencia de Funcionamiento de Maquinaria o Equipo.
- Licencias de Operadores de Grúas y Montacargas.
- Bajas de Instalación de Recipientes sujetos a presión y Generadores de Vapor.
- Autorización para Rompimiento de Sellos y Válvulas de Seguridad de Generadores de Vapor y Recipientes sujetos a presión.
- Aviso de Baja de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene o de Cambio en el Centro de Trabajo.

TRÁMITES ANTE OTROS ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO

SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES

- Verificación y Reserva de Denominaciones Sociales.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

- Información para la Presentación del Servicio Social en la Industria.

SECRETARÍA DE ENERGÍA, MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL

- Unidades de Verificación de Instalaciones Eléctricas para Servicios de Alta Tensión y Lugares de Concentración Pública (Información).

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

- *Inscripción en Registro Federal de Contribuyentes.*
- *Cédula de Identificación Fiscal.*
- *Apertura o Cierre de Establecimientos o Locales.*
- *Inicio de Liquidación o Sucesión.*
- *Aviso de Cancelación de Liquidación total del Activo.*
- *Aviso de Cancelación de Fusión y Liquidación de la Sucesión.*
- *Cambios de Denominación o Razón Social.*
- *Suspensión o Reanudación de Actividades.*
- *Solicitud de Etiquetas del Código de Barras.*
- *Aviso de Aumento y/o Disminución de Obligaciones Fiscales.*
- *Aviso de Cambio de Domicilio Fiscal.*
- *Aclaración por Error u Omisión del Contribuyente.*
- *Aclaración por Error de la Autoridad.*
- *Servicio de Buzón Fiscal.*

TRÁMITES ANTE OTROS ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO

INEGI

- *Manifestación Estadística.*

SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRÁULICOS

- *Autorización Zoonosanitaria para la Importación de productos de Origen Animal.*
- *Autorización Zoonosanitaria para la Importación o Exportación de Animales.*
- *Autorización para la Importación o Exportación de Productos e Insumos para Uso Animal.*
- *Autorización Sanitaria para la Importación o Exportación de Productos y Subproductos Forestales.*
- *Registro de productos de Salud Animal.*

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

- *Aviso de Inscripción Patronal.*

INFONAVIT

- *Registro Empresarial.*

IMIT-Instituto Mexicano de Investigación Tecnológica

- *Programa de Reestructuración Financiera Impulsora.*

NACIONAL FINANCIERA

- *Asesoría Información de Programas y Apoyo para la Micro y Pequeña Empresa. (PROMYP)*
- *Asesoría de Información de Programas de Apoyo Integral a la Microindustria. (PROMICRO)*

- ***VENTANILLA ÚNICA DELEGACIONES POLÍTICAS***
Benito Juárez, Coyoacan, Cuauhtémoc, Iztapalapa,
Gustavo A. Madero y Venustiano Carranza

VENTANILLA ÚNICA DE FUNCIONAMIENTO Y USO DE SUELO

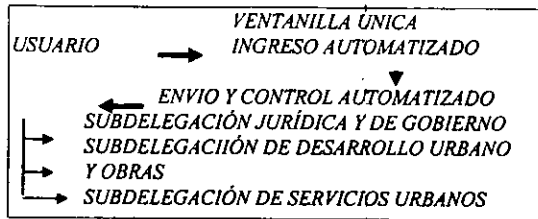
SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y ATENCIÓN CIUDADANA

OBJETIVO DE LA VENTANILLA ÚNICA

Integrar y simplificar en una sola instancia la orientación y atención a la ciudadanía en la presentación de permisos, licencias y autorizaciones en materia de Establecimientos Mercantiles, Espectáculos Públicos, Protección Civil, Uso de Suelo y Construcciones.

- ** Profesionalizar y mejorar la atención al público.***
- ** Agilizar los trámites y procedimientos administrativos.***
- ** Clarificar y transparentar los requisitos, procesos y decisiones administrativas.***
- ** Dar certidumbre de los tiempos y requerimientos de los trámites.***

PROCESO



A TRAVÉS DE UNA RED COMPUTARIZADA DE LA VENTANILLA ÚNICA SE ATIENDE SIMULTÁNEAMENTE SEIS RUBROS:

1. *Constancias de uso de suelo y anuncios.*
2. *Licencias de construcción.*
3. *Licencias de uso de suelo, alineamiento y visto bueno de seguridad y operación.*
4. *Espectáculo público y protección civil.*
5. *Declaraciones de apertura de establecimientos.*
6. *Licencias de funcionamiento.*

ETAPAS Y ACCIONES DE LA VENTANILLA ÚNICA

- *Información y orientación.*

Especialización para la información oportuna, certidumbre en tiempos y requisitos y profesionalización en el servicio al público.

- *Recepción de documentos.*

Servicio múltiple al público para atención indistinta de solicitudes de funcionamiento y uso de suelo y construcción.

- *Ejecución inmediata de trámites.*

Aquellos que no requieren para su autorización una instancia superior.

- *Control de gestión*

Que garantice el cabal cumplimiento de tiempo en cada trámite.

Coordinación institucional con áreas centrales del DDF para complementar servicios.

Colaboración interinstitucional con dependencias federales para ampliar servicios.

- *Entrega de autorizaciones, licencias y documentos.*

INSTANCIAS INTERNAS

- * *Subdelegación de desarrollo urbano y obras.*
- * *Subdelegación jurídica y de gobierno.*
- * *Subdelegación de servicios urbanos.*

INSTANCIAS EXTERNAS

- * *Secretaría General de Gobierno*
- * *Coordinación General de Reordenación Urbana y Protección Ecológica*
- * *Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica*
- * *Coordinación General de Transporte*

COMITE DE APOYO AL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE ATENCIÓN CIUDADANA Y SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

PRESIDENTE: *Oficial Mayor*

SECRETARIO TÉCNICO: *Secretaría General de Planeación y Evaluación.*

INTEGRANTES:

- ◆ *Secretaría General de Gobierno*
- ◆ *16 Delegaciones del DDF*
- ◆ *Coordinación General de Reordenación Urbana y Protección Ecológica*
- ◆ *Coordinación General de Transporte*
- ◆ *Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica*

SUPERVISIÓN: *Contraloría General del DDF*

FUNCIONES:

- ◆ *Desarrollar el proyecto de ventanilla única en las delegaciones del DDF determinado como programa piloto en Benito Juárez.*
- ◆ *Integrar el manual único de trámites de servicios al público en el DF.*

- ◆ *Coordinar el apoyo de los Recursos Humanos, Tecnológicos y Financieros para la implantación del proyecto.*
- ◆ *Instrumentar el módulo de Atención Ciudadana y Contraloría Social.*
- ◆ *Supervisar el adecuado y oportuno desarrollo del programa de Atención Ciudadana y Simplificación Administrativa en las delegaciones del DDF.*

Adicionalmente, se incorporó a este Sistema de Ventanilla Única el Módulo de Consulta Automática de Uso de Suelo, que ya operaba con anterioridad en la demarcación.

TRAMITES

LICENCIAS DE CONSTRUCCIÓN

*Obra nueva
Ampliación
Modificación
Demolición
Cambio de uso
Reparación
Regulación
Cambio de régimen a condominio*

LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

*Licencia nueva de funcionamiento
Revalidación de licencia de funcionamiento
Reposición de licencia de funcionamiento
Licencia nueva de funcionamiento por traspaso.*

LICENCIAS DE USO DE SUELO Y MICROINDUSTRIA

*Licencia de Uso de Suelo
Constancia de Alineamiento y Número Oficial Cédula de Microindustria
* Licencia de anuncio
* Registro de Vo Bo. , Bo. , de seguridad y operación
* Constancia de seguridad estructural
* Permiso de remodelación*

CONSTANCIAS DE USO DEL SUELO

Constancias de zonificación de uso del suelo
Acreditación de derechos adquiridos
Regularización de inmuebles ubicados en Zona
Especial de Desarrollo Controlado (ZEDEC)

ESPECTÁCULOS PÚBLICOS Y PROTECCIÓN CIVIL

Permiso de Pista de Baile.
Espectáculos Públicos de Afluencia Masiva
** Eventos en Salones de Fiesta, Música viva y variedad en Restaurantes,*
** Instalación de módulos en áreas comunes de centros comerciales.*
Instalación de ferias
** Degustaciones*
** Exhibición de películas y Obras teatrales*
** Venta de garaje*
** Bazar navideño*
Acuerdo de facilidades administrativas
Protección Civil

APERTURA DE ESTABLECIMIENTOS

** Declaración de Apertura de Establecimientos Mercantiles*
** Traspaso de Declaración de Apertura de Establecimientos Mercantiles*
Actualización y Traspaso de Alta de Haciendas, con sello de padrón delegacional a
declaración de apertura
** Declaración de apertura de estacionamiento público*
** Traspaso de declaración de apertura de estacionamiento público*
Autorización anual para venta de bebidas de bajo contenido alcohólico de 20 a 60° GL, en
envase cerrado y abierto.
Revalidación de autorizaciones para venta de bebidas de bajo contenido alcohólico de 20 a
60° GL, exclusivamente con alimentos.

* Trámites gestionados en un solo día

TOTAL DE TRAMITES: 47

14 Tienen solución en un solo día

30 Trámites de gestión.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

ESQUEMA NORMATIVO DE APOYO

1. *Reglamentos Gubernativos en materia de Uso de Suelo Establecimientos Mercantiles, Espectáculos Públicos, Zonificación, Construcción, Anuncios y Protección Civil.*
2. *Manual Único de Trámites y Servicios al Público.*
3. *Bases de Coordinación con Áreas Centrales del D.D.F*
4. *Acuerdo Interno para delegar facultades en el Coordinador de la Ventanilla Única.*
5. *Lineamientos delegacionales de Coordinación para la operación de la Ventanilla Única.*

CAPÍTULO II

**CONSULTORÍA INTEGRAL
PARA LA MICRO, PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA**

II. Consultoría Integral para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

2.1 Características de los Usuarios

2.1.1. Perfil de los Usuarios-Empresarios

EL EMPRESARIO MEXICANO

No existe un estudio completo sobre el empresario como factor social de crecimiento económico que el realizado por Flavia Derossi³. Por tanto, nos abocaremos a citar el enfoque dado por este autor sobre el análisis de los factores humanos en el desarrollo.

Al empresario en el proceso de desarrollo económico, hay que considerarlo como un portador de la innovación tecnológica y agente de modernización; y antes de que produzca un cambio, es el resultado de la dinámica que operan dentro de la sociedad. Por lo cual es un "factor estratégico en el desarrollo, no es el iniciador del desarrollo", nos dice el autor Yisif A. Sayigh⁴.

Por tanto, el estudio del empresario debe prestar atención a las fuerzas que surgen en cierto período histórico de un país, ya que las fuerzas comprometidas no son sólo económicas sino también culturales, sociales, políticas; por lo cual hay que hacer un análisis de la sociedad en su contexto.

³Derossi Flavia. El empresario mexicano. UNAM, México 1977, pág. 24

⁴Sayigh Yisif A. Entrepreneurs of Lebaun Harvard University Press Mass. 1962, pág. 55

El Empresario en un Campo de Actividades

Un estudio del proceso de industrialización dentro de un país y del comportamiento empresarial debe considerar algunos factores que son externos a la industria misma y que por naturaleza no son ni técnicos ni productivos.

Algunos de los aspectos que afectan el crecimiento de la industrialización pueden ser:

** La mayor intervención del Estado en el desarrollo económico.- Actualmente los industriales deben funcionar dentro de la planificación y de la legislación estatal que, aunque proporcionan incentivos, también limitan la esfera de las decisiones económicas y productivas. Con frecuencia el Estado interviene directamente en la industrialización, tendiendo de esta manera a adoptar una función empresarial que llega a competir con la industria privada. Por tanto, el empresario deja de ser el agente exclusivo del desarrollo.*

** La existencia de una fuerte competencia de los países desarrollados y la obligación de funcionar de acuerdo al mercado internacional. Toda actividad económica tiene que ser dentro de un marco internacional, puesto que ningún país puede seguir siendo una unidad aislada y separada. Por tanto, el industrial se ve obligado a competir con las grandes corporaciones tanto nacionales como extranjeras.*

** La complejidad tecnológica y organizacional de la empresa moderna.- La complejidad tecnológica y los requisitos del mercado, así como la competencia, requieren una mayor inversión, una pericia técnica y una estructura orgánica más compleja. Estos aspectos hacen que sea casi imposible pasar directamente del trabajo artesanal al mecanizado (industria).*

** Valores culturales en los países en vías de desarrollo.- El comportamiento necesario para el desarrollo económico puede ser inconsciente y a veces incompatible con los valores tradicionales existentes en una sociedad preindustrial.*

Si consideramos todo lo anterior, el papel del empresario es el de un agente social, consciente de las tensiones existentes, que intenta reducir la presión de las fuerzas encontradas, y que a la vez, utiliza aquéllas que son favorables a sus propósitos, explotando así al máximo su capacidad de influir en el medio ambiente.

Algunas fuerzas que influyen en el comportamiento empresarial en México de acuerdo con F. Derossi,⁵ son las siguientes:

Como fuerzas externas a la industria están: la intervención estatal, la inversión extranjera y el "familismo".

El Estado es una fuerza protectora, ya que impulsa la inversión nacional y a través de su control funciona como un contrapeso a la influencia extranjera en los negocios.

La inversión extranjera, es una fuerza que puede tener un impacto negativo sobre la industria nacional pero que también puede operar como estímulo y modelo, generando una fuente indirecta de tecnología nueva.

El "familismo", es una fuerza contenida en la cultura mexicana, y es uno de los valores más comunes que se encuentran en las sociedades en vías de desarrollo. La importancia que le da al parentesco en la cultura puede influir en el comportamiento individual, aun en esa esfera de la actividad socioeconómica constituida por los negocios.

Por último, hay una fuerza interna con relación a la industria misma, generada por su estructura, en términos de tamaño y producto. Las características específicas de la industria condicionan el comportamiento empresarial. Por tanto, se podría comparar la industria con un cuerpo autónomo que tiene vida propia después de la creación inicial y cuya supervivencia y comportamiento dependen no sólo de la personalidad y las actitudes de su dirigente sino también de su capacidad para cubrir sus necesidades específicas.

¿Por qué estudiar al empresario?

Actualmente muy pocas empresas industriales de cierta importancia dejan el control en manos de un solo individuo. Ya no es la persona, sino más bien la organización — considerando a ésta como un conjunto de funciones complejas interrelacionadas—; tal organización es el protagonista de la historia industrial de nuestro tiempo.

Por tanto, ¿qué significa el término "empresariado" actualmente? Ya no se puede aplicar múltiple, como señala el autor Hugh G. Aitken: "es la asociación, no el individuo, quien representa al empresariado. La búsqueda de empresarios individuales se apoya en una lógica falsa, tiende a resultar en una actividad que tiene sentido solamente histórico y contribuye poco o nada a nuestra comprensión... los futuros estudios sobre la tradición de la historia empresarial estarán referidos en gran medida estudios sobre la organización económica en el nivel de cada empresa particular o de la economía en general".

⁵Dermis, Flavia. Op. cit, pág.36

Como nos indica el autor A. Cole, el tamaño y el tiempo son los factores responsables de este cambio. "Cuando una empresa ha crecido o el período de operaciones se ha extendido tanto que el jefe de la unidad tiene que compartir sus tareas de observación, planeación y ejecución con una o más personas, de hecho está compartiendo su función empresarial, acercándose al funcionamiento del empresario múltiple... y con el aumento en la complejidad de las relaciones en torno a las instituciones de negocios y el aumento en la complejidad de los datos necesarios para manejar con éxito dichas unidades, la calidad múltiple o dividida del empresariado se convierte en el elemento más importante".

Con frecuencia se considera al empresario como un personaje perteneciente a cierta etapa de la industrialización y que está destinado a desaparecer, conforme va madurando este proceso. El autor J. Kenneth Galbraith detalla este proceso: "Los empresarios más antiguos creaban empresas que todavía no eran tecnológicamente complejas... Pero tal creación añadía nuevas fábricas y productos y, junto con éstos, la necesidad de la especialización por función y conocimientos. Tarde o temprano venían las tareas complejas de planeación y control. Más tarde la tecnología, con su propia dinámica, agregó a sus exigencias de capital y talento especializado la necesidad de una planeación más general. Por tanto, lo que el empresario creó, pasó inexorablemente más allá del alcance de su autoridad. Podría construir y ejercer influencia durante cierto tiempo, pero los objetivos que intenta alcanzar con el tiempo requerían su reemplazo. Lo que el empresario había creado sólo podía ser manejado por un grupo de personas que compartiesen con ella información especializada.

El último acto del empresario, como tal, sería retirarse del escenario por medio de un acto de autoinmolación para ser substituido por una multiplicidad de dueños, delegando su poder a una administración múltiple, mejor equipada para asegurar el crecimiento de la empresa.

Sin embargo, en México, la mayoría de las empresas son todavía demasiado pequeñas e inmaduras para llevar a cabo estos cambios tan repentinos. La mayoría están personificadas en una persona específica, fácil de identificar. Aun cuando desaparece el fundador, su heredero o un alto gerente lo reemplazan y esta persona se responsabiliza totalmente.

El empresario, además de su gran contribución al desarrollo económico, también contribuye indirectamente a la modernización de las estructuras y a la inserción de los nuevos valores culturales, mostrándose así como un poderoso agente de cambio social.

No hay que analizar la actividad empresarial en términos exclusivamente individuales, así como la industria interactúa con las fuerzas económicas y políticas de la sociedad, debemos estudiar al empresario dentro de un contexto más amplio que incluye fuerzas sociales y culturales de la sociedad en que se da; el empresario encarna el conocimiento acumulado, así como los valores y las motivaciones latentes de determinados grupos sociales.

Capacidades Empresariales

No es sólo en el campo de los negocios donde se extiende el empresario y el espíritu creativo, los reformadores políticos, los científicos, los intelectuales manifiestan una capacidad innovadora muy parecida a la del empresario. Sin embargo, en cierto sentido, el empresario es un caso especial. Claro está que las capacidades empresariales no se pueden heredar pero no hay duda de que existen ciertas personas capacitadas en virtud de su acondicionamiento social y cultural para alcanzar esta forma creativa de autoexpresión.

Es decir, los empresarios no surgen como hongos: están muy arraigados en su tierra, y no pueden prosperar si no es en un medio ambiente económico y social adecuado. No todas las sociedades favorecen el desarrollo del empresario. En algunas, las consideraciones de prestigio social tienden a desviar a algunos empresarios potenciales hacia otras direcciones. Aun dentro de una sociedad única un grupo étnico y social producirá más empresarios que otro, nos dice el autor A.P. Alexander.

A continuación se analizan las capacidades empresariales:

a) Orígenes geográficos. El porcentaje de empresarios de México que nacieron en el extranjero o que son de ascendencia extranjera, es mucho mayor que el porcentaje que existe entre extranjeros y nativos en el total de la población. Sin lugar a dudas, el empresariado es un fenómeno urbano, en donde los empresarios constituyen una "élite cosmopolita".

b) Clase social. Los empresarios están concentrados en las clases alta y media de la sociedad mexicana; y una vez más, su número se excede de la proporción de estos grupos sociales con el resto de la población. Por lo que respecta a las cualidades personales, no cabe duda que una cualidad esencial es una poderosa motivación.

También hay que considerar los aspectos subjetivos de la posición del empresario en la sociedad mexicana. ¿cómo se consideran ellos mismos en cuanto a su papel y su posición? ¿cuál es en su opinión su grado de poder y cuál en relación con otros grupos influyentes? Como señala el autor A. Cole, el empresariado debe analizarse en el contexto de la sociedad en que el empresario tiene sus raíces. Este está amoldado y acondicionado por su ambiente, el cual a la vez puede ser atacado, modificado o revocado por medio de sus actividades.

Definición Operacional del Empresario

Las definiciones del término empresario han sido discutidas extensamente por distintas autoridades pero nuestro interés no es el revisarlas.

Para los propósitos de este estudio adoptaremos las más amplias. Por tanto, en el contexto actual un empresario no es meramente el fundador de su empresa, sino también es la fuente de decisiones y de crecimiento; es decir, es el engrane principal sobre el cual descansa la empresa para su supervivencia.

El autor Arthur Cole,⁶ define al empresario como:

"Aquél que emprende una actividad intencionada, para iniciar, mantener o ampliar un negocio redituable, de producción o distribución de bienes económicos y de servicios, cuya meta es el beneficio pecuniario".

"Esencialmente un colmador de vacíos o un completador de insumos".

La palabra empresario, se define como: *"aquél que organiza, opera y asume los riesgos de una empresa atraído por las oportunidades de lucro"*.

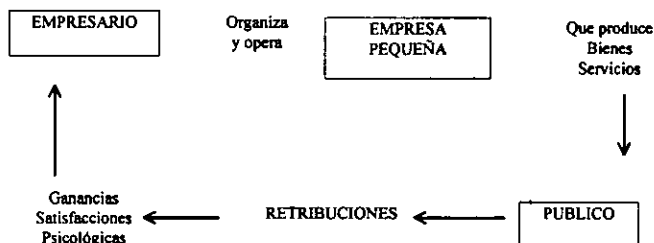
El empresario es parte importante del sistema económico del país. Sin duda gran parte de nuestro éxito económico, se ha logrado gracias a los esfuerzos y a las innovaciones introducidas por los empresarios al sector privado.

El propietario de una empresa es un empresario desde el punto de vista en que se define usualmente; él es el que organiza hasta el último detalle el funcionamiento de los organismos; asimismo, es el que asume riesgos.

⁶Cole, Arturo. Op. Cit. pág.45

Por ello, podemos decir que las satisfacciones psicológicas y monetarias que se obtienen de una empresa son motivaciones de igual peso para el propietario. A continuación se muestra en el siguiente figura siguiente⁷

ACCIONES DE LOS EMPRESARIOS



Características Personales para un Buen Éxito

Profesionistas, investigadores y hombres de negocios han intentado identificar durante mucho tiempo las características personales con que debe contar quien maneja una empresa para conducirla al éxito empresarial⁸.

Factores del éxito empresarial

* Motivación

La disposición positiva (empuje) es la motivación hacia cierta tarea. En ésta se hallan comprendidas la responsabilidad, el vigor, la iniciativa, la perseverancia y la ambición. Un empresario debe realizar un gran esfuerzo para hacer funcionar y para manejar su empresa. Es evidente que aquél que trabaja para planear, organizar, coordinar y controlar la empresa, tiene mayores posibilidades de triunfo que uno que todo lo deja al azar.

El trabajo no asegura el éxito, también deben desempeñarse tareas más importantes y complejas, como lo son:

⁷ Cfr. Pickle H. B. Administración de Empresas, Limusa 1982, pág.75

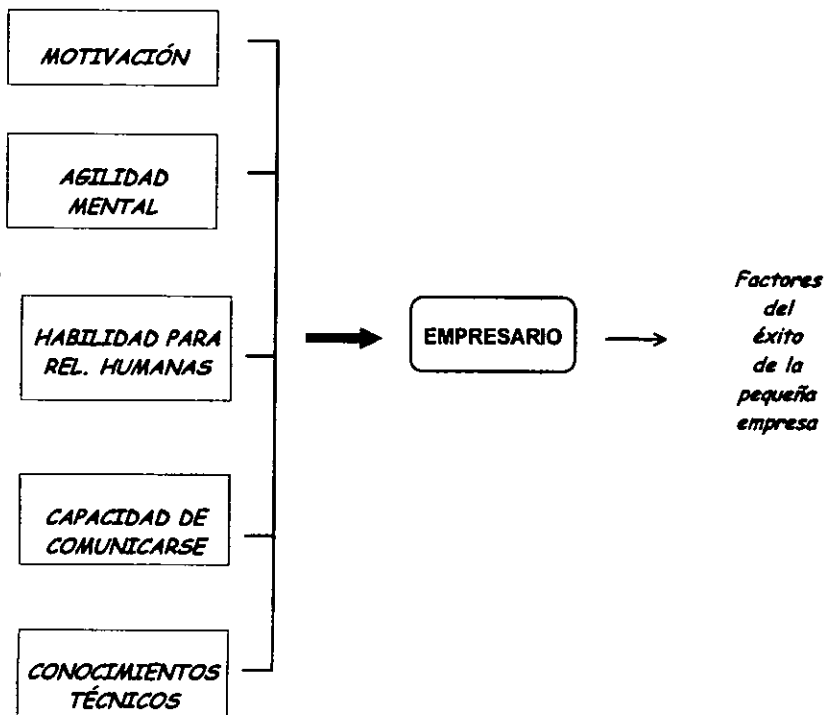
⁸ Ibídem. pág. 40

La planeación, la organización, la integración de recursos, etc. Hay casos en el que el pequeño empresario se siente incapaz de manejarla adecuadamente, por lo que evade las funciones que le corresponde, como: la ejecución de trabajos de poca importancia y otras.

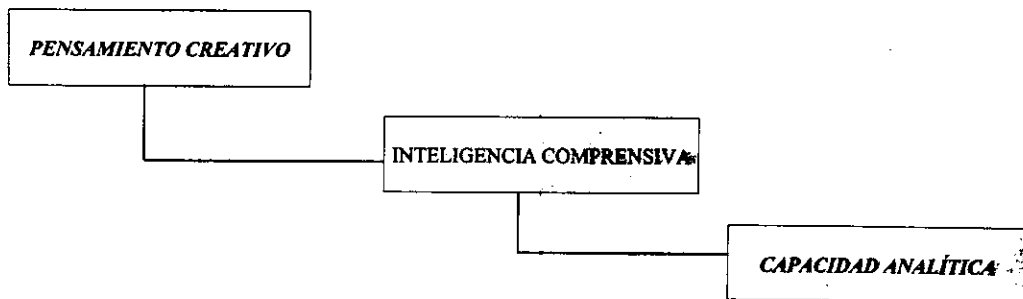
*** Agilidad mental.**

Consiste en una inteligencia comprensiva, un pensamiento creativo y en una capacidad analítica; esto significa que el administrador debe ser razonablemente inteligente, que debe ser capaz de actuar en consecuencia a las necesidades que se le presenten a la empresa en las diferentes situaciones y que también debe poder analizar los problemas y situaciones que le afectan para poder solucionarlos.

El que maneja una pequeña empresa ay advierte la existencia de problemas y los soluciona, guiará a su empresa mucho mejor de lo que podría hacerlo aquél que sea incapaz de realizar estas funciones.



ELEMENTOS DE LA AGILIDAD MENTAL DE LOS EMPRESARIOS DE UNA MICRO EMPRESA



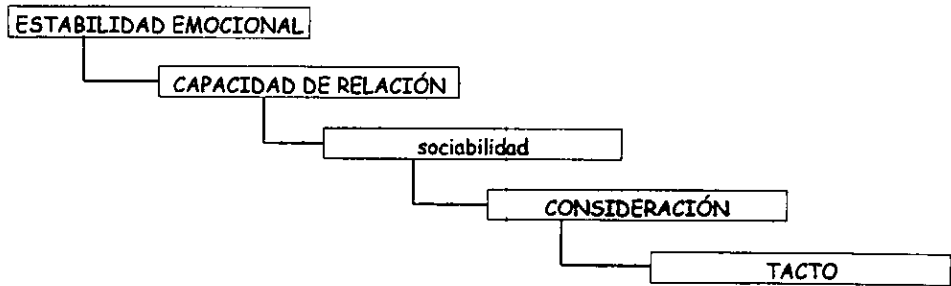
* *Habilidad para las Relaciones Humanas.*

Ciertos factores de la personalidad como la estabilidad emocional, la capacidad de relación, la sociabilidad, la consideración y el tacto son valiosos auxiliares para el pequeño negociante.

El administrador de una pequeña empresa debe mantener buenas relaciones con sus clientes si es que quiere convertirlos en sus clientes habituales, lo mismo debe hacer con sus empleados para fomentar la eficiencia en el trabajo; finalmente también debe estar atento a las necesidades y motivaciones de la clientela para poder instruir adecuadamente a sus empleados en el buen trato a ésta.

El empresario-administrador que mantiene buenas relaciones con clientes, empleados, proveedores, bancos, etc., tiene mayores posibilidades de alcanzar el éxito que el que no lo hace así.

AUXILIARES PARA EL EMPRESARIO



* *Capacidad de comunicarse.*

La eficiente comunicación se refiere al trato efectivo entre dos o más personas de manera oral, escrita.

O sea, al establecerse una comunicación propiamente dicha, los sujetos emisores y receptores comprenden y se hacen comprender.

El administrador de una pequeña empresa tiene la posibilidad de comunicarse eficazmente con clientes, empleados, proveedores. De cómo lo haga dependerá en gran parte su éxito o su fracaso; por ejemplo, un malentendido entre él y un cliente podría provocar el enojo de este último y hacerlo suspender toda relación con el establecimiento sin que la empresa jamás supiera el por qué.

* *Conocimientos técnicos.*

Los productos o servicios de una empresa deben ser buenos para que ésta pueda seguir en actividad. El pequeño empresario puede ser delicado y diligente, ágil y practicar buenas relaciones humanas, además de ser eficiente en la comunicación, pero si su producto o servicio es malo fracasará.

Los conocimientos técnicos se adquieren, por regla general, con sólo dedicarse a aprenderlos.

Por lo tanto el administrador-empresario que domina los conocimientos técnicos tiene perspectivas de éxito mucho más amplias que cualquier otro.

SATISFACCIONES PERSONALES

El lucro es la mayor retribución que una pequeña empresa otorga a su propietario, las ganancias de algunas son elevadas y son ingresos valiosos en cuanto ayudan al sostenimiento del dueño y de su familia.

Sin embargo, para algunos, los dividendos monetarios son menos importantes que las satisfacciones personales que derivan de su manejo.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

**IDENTIFICACIÓN PERSONAL CON
SU BUEN FUNCIONAMIENTO**

EL HECHO DE SER EL PROPIO

EXPERIENCIA DE PROSPERIDAD

ADQUISICIÓN DE UNA POSICIÓN

Satisfacción en el trabajo.- La mayoría de la gente pasa más de la tercera parte de su tiempo disponible en el trabajo; pero gran cantidad de personas está a disgusto en él. Algunos detestan a tal grado su trabajo que sólo esperan el fin de semana y al concluir ésta odian tener que reanudar sus labores.

Muchos pequeños empresarios encontraron en su trabajo una actividad agradable y de satisfacción.

Identificación personal.- Gran cantidad de propietarios crearon sus empresas por sí mismos, por medio de esfuerzos y trabajo considerables. Gran cantidad de propietarios crearon sus empresas por sí mismos, por medio de esfuerzos y trabajo considerables. Es natural entonces que se identifiquen con ella y sienten que, su empresa es una parte de su propia persona.

Ser el propio jefe.- El propietario-administrador de una pequeña o mediana empresa es su propio jefe —esto es una satisfacción para muchos—. Es más, el tomar decisiones es un reto que agrada a la gran mayoría.

Este tipo de empresario siente que controla su propio destino y puede hacer su libre albedrío sin tener que rendirle cuentas a nadie. El acierto con que proceda, determinará en proporción directa las ganancias que reciba.

Expectativas de prosperidad.- Muchos propietarios trabajan más con vistas al futuro que para su bienestar presente. Sus intenciones y deseos son acrecentar su empresa, hacerla próspera y poderosa, y para un gran número de propietarios ese momento jamás llega; para otros sí.

Podemos hacer resaltar que las posibilidades de prosperidad resultan para algunos, una mayor satisfacción que las utilidades presentes. De esta manera, la pequeña empresa aún sin rendir dividendos económicos puede ser fuente de grandes satisfacciones psicológicas para su propietario a largo plazo.

Adquisición de una posición.- En ámbitos sociales, el empresario ocupa un lugar elevado en la jerarquía de trabajo; dentro del mismo medio de empresa pequeña y mediana existen gran cantidad de niveles.

Igualmente hay que mencionar que un status adquirido es de mayor importancia para la satisfacción de una persona que el asignado por otras gentes.

Muchos propietarios sienten que tienen un status importante en la comunidad, hecho que independientemente de ser cierto o no, les produce una satisfacción personal.

EL EMPRESARIO EN LA SOCIEDAD

La situación del empresario en la sociedad y sus relaciones con otros grupos sociales se determinan, por una parte, mediante las condiciones sociales peculiares creadas por la revolución; y por otra, por el proceso industrial mismo que modifica las funciones económicas y los valores culturales.

Por propósitos de este estudio, enfocamos nuestra atención en la evaluación que hace el empresario de su posición y de su papel en la sociedad. Por tanto, la imagen que se va a presentar es subjetiva, aun cuando en algunos aspectos los puntos de vista del empresario

coincidan con los que pudiera tener un observador objetivo de la situación mexicana contemporánea.

Sin embargo, aunque sea subjetiva, consideramos de interés la percepción que una elite importante tiene en sí, y de su posición relativa en comparación con otros grupos sociales, porque esta apreciación influye en su realización con el resto de la sociedad o en último de los casos, demuestra una ideología de grupo

Los industriales mexicanos perciben la sociedad mexicana como una sociedad capitalista industrial moderna en la cual los protagonistas del desarrollo reciben atención especial. Se prefieren las nuevas profesiones a las tradiciones, mientras que en la sociedad preindustrial, el terrateniente, el militar, etc., disfrutaron de gran prestigio. Se consideran máspreciadas las posiciones logradas que las posiciones heredadas; la riqueza por sí sola ya no es símbolo de categoría social sino que ha sido reemplazada por el ejercicio activo de una profesión y del poder económico, o sea, la posesión pasiva de la riqueza sola ya no otorga posición, como sería en el caso de la sociedad tradicional, donde el comercio, el trabajo manual y general, el trabajo no intelectual eran despreciados. Los empresarios tienen en gran estima la educación que, junto con el poder económico, consideran un factor de prestigio.

PERCEPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE PODER.

En la sociedad mexicana, en opinión del empresario, los grupos poderosos son los industriales y los financieros. Esta situación, que se da en todas las sociedades capitalistas, en nuestro país asume la forma de una acumulación de poder en la que a diferencia de otras naciones no está contrarrestada por la existencia de otros grupos representativos del resto del sistema social para establecer una relación de fuerza.

Ciertas instituciones como los terratenientes, el clero y el ejército, que juegan un papel importante en otros países latinoamericanos, en México se consideran sin prestigio y con poco poder. Desde un punto objetivo nos dice Flavia Derossi, "es cierto que las elites tradicionales han desaparecido del escenario político y social; de tal manera que los industriales perciben otra realidad en la que la clase terrateniente ha sido destruida por la revolución y las elites actuales no muestran deseo alguno de identificarse con sus valores y su estilo de vida. El clero mismo ha perdido posiciones en su lucha contra las fuerzas revolucionarias y modernizantes, y el ejército, que desempeñó en el periodo postrevolucionario un papel importante, actualmente está limitado a una posición política marginal; habiéndose ya realizado en el gobierno de México la sustitución de generales por tecnócratas.

El vacío político que dejaron las antiguas elites sólo ha sido parcialmente cubierto por los nuevos grupos. Además de los grupos industriales y financieros, se podrían formar

nuevos grupos de interés mediante la organización de las masas campesinas y la formación de sindicatos.

Aun cuando ambos grupos gozan de reconocimiento institucional y están representados oficialmente por la coalición del gobierno, al menos en opinión de los industriales, su esfera de influencia sobre la política económica parece ser muy limitada⁹.

2.1.2. Características de la Empresa

La Empresa y su Entorno

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Esta influencia económico-social justifica la transformación actual, más o menos rápida, a que tienden los países, según el carácter y eficacia de sus organizaciones, fenómeno que no es la primera vez que se repite en la historia; ya que en todo tiempo hubo pueblos en los que el espíritu de empresa tuvo más intervención en su evolución y expansión que los desbordamientos políticos y militares de su época.

La empresa, es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual.

Importancia de la Empresa

En la empresa se materializan: la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción; además, "promueve" el crecimiento y desarrollo; porque la inversión es "oferta" y es "demanda", ésta última es un ejemplo: el constituir un negocio provoca la compra de terreno, muebles, equipo, materias primas, etc.; pero también es "oferta" porque genera producción y ésta a su vez, promueve el empleo.

Por lo anterior deducimos que en nuestro país se debe redistribuir el ingreso a través del empleo (mediante la inversión, producción).

Características de la Empresa

Las características básicas de la empresa son:

⁹Derossi F. Op. cit. p. 221.

a) Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.

b) Es una unidad económica porque tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es económico: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.

Las actividades de una empresa pueden desarrollarse en lugares distintos pero persiguen la obtención de una utilidad única. Del mismo modo, capitales que pertenecen a diferentes titulares, pero que están destinados a una misma actividad económica, persiguen también una ganancia única en ambos casos se dice que la empresa tiene unidad económica.

c) Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.

d) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida.- Esta es una de las características más sobresalientes, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la Entidad, puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento; todo ello es a cuenta y riesgo exclusivo de la empresa, la cual debe encarar estas contingencias, incluso hasta el riesgo de pérdida total de sus bienes.

e) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa.

Concepto de Mediana y Pequeña Empresa

Invariablemente las empresas deben efectuar una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio que pretenda desarrollar y al volumen de operaciones.

¿Cómo podría definirse una mediana o pequeña empresa?, La respuesta a esta pregunta varía de persona a persona, esto presenta un asunto relativo a las normas que deban aplicarse para determinar el tamaño de la empresa;¹⁰

* ¿Es la propiedad independiente un factor crítico?

* ¿Es el volumen de ventas o el número de empleados una guía lógica para describir el tamaño?

¹⁰Broom y Longenecker. Administración de Negocios. CECSA, México. 1981 pág.

* *¿Puede describirse con precisión una empresa mediana o pequeña tanto en la fabricación como en el menudeo?*

* *¿Puede describirse con propiedad una empresa como mediana o pequeña debido a que sus competidores son mucho mayores?*

Estas y otras preguntas más pueden hacerse cuando se intenta establecer algún concepto de empresa mediana o pequeña. A continuación se exponen definiciones a algunos autores.

Pierre Yves Barreyre:

Constituyen una parte del grupo conocido como pequeñas y medianas empresas, "aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico".

Tres rasgos merecen ser tenidos en cuenta a este respecto:

* *Un capital social repartido entre unos cuantos socios.*

* *Una autonomía real de financiamiento y gestión*

* *Un nivel de desarrollo dimensional.*

La Asociación de Empresas Pequeñas (SBA) define a la empresa pequeña como:

"Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera".

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Se hace necesario considerar el criterio adoptado por la Subsecretaría de Ingresos, con relación a que es lo que debe entenderse como medianas y pequeñas industrias y el

de regionalización por el monto de ingresos, es decir, que quedan catalogadas como tales:

"aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a 1.5 millón y medio de pesos".

Con este criterio, el contribuyente podrá determinar fácilmente si su empresa es pequeña o mediana, o bien rebasa esta clasificación, nos concluye este documento.

** Criterios de magnitud*

Sin lugar a dudas, el problema de definir la magnitud de la empresa es uno de los más discutidos, por existir criterios tan divergentes relativos a este tema, y a la vez porque todos los conceptos que se han tratado de establecer, siempre están condicionados a distintos fines y circunstancias, como se observará en los conceptos expuestos a continuación.

** El medio ambiente*

Tomando en consideración a dos empresas del mismo tamaño y tipo pero situadas en dos países diferentes en cuanto a un desarrollo, un concepto general no podría aplicarse a dichas empresas en magnitud, ya que la situada en el país más desarrollado puede considerarse en él como una empresa pequeña, y la establecida en el menos desarrollado tal vez se considere como mediana.

** El giro*

Bajo este aspecto, la magnitud de una empresa se encuentra condicionada a la actividad que explote, por ejemplo: la industria siderúrgica y la de confección son muy diferentes, ya que la primera requiere un capital considerable, instalaciones más complicadas, procesos altamente tecnificados, etc.; y la segunda puede operar en un pequeño taller, con sencillas máquinas de tipo casero o doméstico, procedimientos de fácil operación, etc., por lo que se deduce que una pequeña planta de la industria siderúrgica puede ser mucho mayor que un gran taller de confección, por ejemplo:

** El mercado que domina.*

Este criterio establece la magnitud de la empresa según la zona o número de clientes que abastece, no importando en sí el tamaño de la planta, capital, personal, etc.

** El financiamiento*

En este caso, la magnitud de la empresa dependerá principalmente del capital con que cuenta.

** La producción.*

Una empresa puede considerarse pequeña, mediana o grande de acuerdo al volumen de productos que fabrique.

Según el autor Agustín Reyes Ponce, hay dos criterios para determinar el tamaño de la empresa, y que son: la cantidad de personal ocupado y la complejidad de la organización de la empresa. Tomando estos criterios, se concluye que la pequeña empresa puede considerarse como la que de ordinario cuenta con un número aproximado de 40 a 50 trabajadores y por lo menos con tres grupos fundamentales.

** El destinado a la producción de bienes o servicios.*

** El encargado de la distribución, colocación o ventas.*

** El encargado de las funciones de finanzas y control.*

Además, dice Reyes Ponce, en ella existen uno o dos niveles intermedios de jefes, de tal manera que las órdenes deben pasar a través de estos niveles.

En la revista "Ejecutivos de Finanzas", se exponen algunos criterios que determinan la magnitud de la empresa en México, y que son:

** Por el número de personal:*

Pequeñas empresas — menos de 25

Mediana empresa — entre 50 y 250

Grande empresa — más de 250

** Por el capital social:*

Pequeña empresa — menos de 100 mil

Mediana empresa — entre 100 mil y 300 mil

Grande empresa — más de 300 mil

Es también importante hacer notar que a este respecto, el Fondo de Garantía y Fomento para la Pequeña y Mediana Industria (FOGAIN) de Nacional Financiera, S.A., define a la pequeña y mediana industria como aquella que tiene un capital social menor a de 30 o de 50 mil, si el 30% de su producción como mínimo se dedica a la exportación o a la sustitución de importaciones.

Por los activos totales:

Pequeña empresa — menos de 200 mil

Mediana empresa — entre 200 y 400 miles

Grande empresa — más de 400 mil

Como podrá advertirse, todo lo anteriormente citado no resulta suficiente para determinar la magnitud de la empresa; sin embargo, todos estos puntos de vista ayudan a tener una visión un poco más clara de lo que es la pequeña y mediana empresa, y lo más importante, no es en sí partir de una definición, aspecto meramente doctrinario, sino a apreciar la importancia y atención que merece la pequeña y mediana empresa, sus problemas, limitaciones, ventajas, etc.

Existen, tres aspectos en que la micro, pequeña y mediana empresa cumplen una función bien definida dentro del desarrollo general del país y específicamente, en el proceso de industrialización¹¹, las cuales resumimos a continuación:

Llenar huecos en la producción.- Hay un gran número de productos que tienen que ser elaborados en pequeña escala, por ejemplo cuando el consumo nacional total es reducido. En este caso tiene que producirse poco y tal vez requiera una fábrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto por fabricar; por ejemplo: cuando las demandas totales son pequeñas o bien cuando las demandas totales son en pequeña escala o cuando varias empresas grandes del mismo ramo, requieren de una misma parte o material en reducida cantidad pero les resulta incosteable fabricarla ellas mismas. En estos casos la pequeña empresa se integra perfectamente con las grandes empresas pues en lugar de competir, las complementa.

¹¹Careaga Viliesid J.A. La Investigación Tecnológica en el Desarrollo Industrial de México, UNAM México, 1980 págs. 28 - 31

Crear y fortalecer una clase empresarial.- La pequeña empresa constituye una escuela práctica, de gran valor nacional, para formar empresarios, administradores y técnicos, (bien provengan del ámbito comercio o profesional).

La pequeña escala de operaciones les permite ir adquiriendo las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos, porque además de su reducido tamaño, la pequeña empresa tiene todas las funciones a la vista y el sentido común y la práctica bastan para resolver los problemas que sobre la marcha se van presentando.

Lo anterior no sucede en la gran empresa donde ya se requiere de especialización, de técnica y de gran experiencia, y donde una mala toma de decisiones puede costarle a la empresa grandes pérdidas de capital.

Proporcionar mayor número de empleos.- La generación de empleos para una creciente población es uno de los más grandes problemas del Estado mexicano. El incremento de la productividad en el campo y el cambio de estructuras en las actividades, que son las características esenciales del proceso de desarrollo, establecen una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas; parte de esta población encuentra acomodo en los servicios (transporte, servicios de salud, vivienda, etc.) pero requiere de la industria una aportación significativa en este aspecto.

Hay ramas de la industria en que los procesos obligan a la automatización y a la gran escala productiva; en este tipo de empresas la capitalización por trabajador es muy elevada y por lo mismo el índice de ocupación relativamente bajo. En la pequeña y mediana empresa es más fácil reemplazar el factor capital por mano de obra con resultados positivos en la economía y la calidad. Es decir, en las pequeñas y medianas empresas se puede utilizar más fuerza de trabajo por unidad de capital invertido, contribuyendo de manera más efectiva a la solución del problema de excedentes de trabajadores del campo, ya sea para que las ciudades puedan observarlos en forma productiva.

En términos generales se estima que el activo de las diversas empresas pequeñas y medianas está constituido en un 49.6% por activo circulante y un 50.4% por activo fijo. Esta composición de bienes representativa de los países subdesarrollados, revela una adecuada planificación industrial.

La pequeña empresa se caracteriza, además porque las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización, pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización.

La mediana empresa, a diferencia de la pequeña, tiene mayor acceso a fuentes de financiamiento; es capaz de obtener asistencia técnica, posee una mayor organización y sus funciones se encuentran a cargo de especialistas.

La pequeña empresa absorbe el 23% de la fuerza total de trabajo y representa el 9% del producto interno bruto generado por la industria. La mediana industria aporta el 35% de dicho producto y emplea el 35% de la fuerza laboral.

No obstante que la pequeña y mediana industria poseen una posición importante en la generación de empleos en el país, se enfrentan a una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo. Esto determina condiciones de desventaja en su competencia con las grandes empresas y sobre todo con empresas transnacionales.

Entre las principales causas de esta situación se encuentran las siguientes:

a) Falta de estudios de pre-inversión, que comprendan un análisis de las principales variables como: mercado, tecnología, costos, localización, financiamiento.

b) Asistencia crediticia no oportuna y poco ágil, ocasionada por desconocimiento, trámites complicados y limitaciones para el acceso en la obtención de créditos suficientes a tasas de interés razonable.

c) Escasez de mano de obra calificada que eleva los costos y retarda parcialmente la productividad; esto, sumado a una deficiente supervisión, repercute en la mala calidad de los productos.

d) Concentración Industrial, que limita el aprovechamiento de las ventajas ofrecidas por la zonificación industrial del país, con relación a las exenciones fiscales e incentivos que otorgan los gobiernos de los estados en las zonas económicas conocidas.

e) Escasez de Bienes de Capital, ya que el país no cuenta con recursos ni de tecnología suficiente para generar bienes de capital. Esto obliga a: importaciones, fuga de divisas, dependencia tecnológica, limitación de producción y estructura industrial desequilibrada.

f) Escasez de recursos económicos, que provoca una limitación en la expansión del mercado. Esto es aprovechado por empresas con suficientes recursos que absorben o detienen el desarrollo y la actividad de este importante sector.

g) Factores Institucionales.- La pequeña y mediana empresa representan una mínima parte dentro de las decisiones respecto de las políticas y mecanismos de acción que adoptan las asociaciones industriales. Tal situación provoca que sus problemas se

planteen y se resuelvan de manera independiente, encontrándose en una posición desventajosa ante la fuerza de las grandes empresas.

h) *Dependencia Productiva.*- Es una característica particular de las industrias cercanas a las franjas fronterizas. La localización de empresas denominadas "maquinadoras" se presenta como resultado del dominio económico y comercial de empresas que requieren el uso de mano nacional y que aprovechan las circunstancias de una necesaria generación de empleos. Esto provoca que tales empresas, medianas en su mayoría prefieran este sistema de trabajo en vez de realizar expansiones y penetración al mercado con productos propios.

i) *Inflación.*- La incidencia del proceso inflacionario en el aumento de los precios y costos de producción, ha provocado que las limitaciones de una pequeña producción dificulten la absorción de los incrementos señalados. Cabe mencionar además que aquellas empresas que presentaban un pasivo fijo en moneda extranjera, en el momento de la devaluación se vieron afectadas en su deuda y en su relación respecto de sus proveedores así como en su propio mercado de consumo.

j) *Administración.*- Uno de los problemas de mayor importancia al que debe enfrentarse y resolver la pequeña y mediana empresa es su incapacidad en la administración. En sí este tipo de empresas cuentan con un administrador, que no es especialista sino un "generalista". Esta deficiencia no les permite implantar una adecuada función administrativa y de gestión en sus operaciones. Sin una capacitación adecuada para administrar las empresas, nada puede garantizar el éxito de las mismas.

Concluyendo, la pequeña y mediana empresa tienen una importante función que desempeñar; existen de manera predominante y en ocasiones casi absoluta en los países subdesarrollados y coexisten con las grandes empresas aún en los países más avanzados, por lo cual es necesario ir eliminando las causas principales que frenan su desarrollo.

Perfil de la Empresa Mediana y Pequeña en México

En nuestro país una rama de gran importancia lo representa la empresa mediana y pequeña. El establecimiento y operación de este tipo de empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter material. El propietario de la empresa busca lograr una utilidad a través de la fabricación y venta de un producto o de la realización de un servicio, y a su vez el que compra dicho producto o servicio busca satisfacer una necesidad.

El factor determinante que motiva al empresario a establecer una empresa por un lado y por otro a aceptar el riesgo que esta decisión implica, es el de obtener cierta utilidad por medio de la operación de su empresa.

Para exponer mejor el relieve de los peligros y oportunidades que se alzan al paso de la pequeña y mediana empresa, es necesario describir su perfil actual.

De hecho, la empresa mediana de los peligros y oportunidades que se alzan al paso de la pequeña y mediana empresa, es necesario describir su perfil actual.

De hecho, la empresa mediana y pequeña aseguran a sus colaboradores, como consecuencia de su menor grado de especialización, oportunidades mejores de desarrollo. Pero lo que verdaderamente importa en este tipo de empresa es la iniciativa de su "ADMINISTRADOR", su capacidad para hacer frente a los problemas que plantea la Dirección.

El éxito de una empresa depende, en gran medida, de su conocimiento de técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

A continuación se presentará un estudio de los valores y actitudes de la empresa pequeña y mediana en México.

Su autora la Dra. Pilar Bautista¹², realizó un estudio de la compleja situación de las empresas Mexicanas.

En este cuadro se muestra un perfil de la empresa pequeña y mediana en México.

ACTORES	RESULTADOS
DATOS ESTRUCTURALES	*Los criterios para establecer el "TAMAÑO", de una empresa gozan de poco consenso. La inflación cambia los valores financieros o de ventas con demasiada rapidez. En empresas pequeñas y medianas la estructura orgánica es familiar.
TECNOLOGÍA	*La mayor parte "utiliza sistemas de producción tradicional"; aún un 40%, ya está aplicando procesos automatizados.
TIPO DE DIRIGENTES	*El típico director es un hombre de 44 años, con 14 años de escolaridad y es empresario por herencia. La actitud y es empresario por herencia. La actitud del "Dueña — administrador" en 50% de los casos indicó que el familismo es negativo para la empresa. Hay empresas que mueren con su fundador.
MEDIO AMBIENTE	*Su medio es complejo y sostiene relaciones con otras organizaciones: Proveedores, Clientes, Competencia, Asociaciones, Bancos, Gobierno, Despachos Profesionales de Consultoría.
PROBLEMÁTICA A LA QUE DEBEN ENFRENTARSE	*En orden de importancia atribuida, son ocho problemas que a juicio de los empresarios, son los más difíciles que actualmente encaran en sus organizaciones: Recursos Humanos, Deficiencias del Gobierno (demasiados controles), falta de seriedad de proveedores, financiamiento, materias primas (calidad y escasez), mercados, competencia, deficiente organización.

¹² Bautista, Pilar. Cambio en las Organizaciones Año 1/19 Joaquín Peón., Editorial S.A. México 1981. pág.88

VALORES Y OBJETIVOS	*Para la mayoría de directores el objetivo principal es maximizar utilidades. Los procedimientos administrativos, son sumamente "personalizados", es decir consisten en la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan Jefes de Área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.
CRECIMIENTO Y PLANEACIÓN	*La mayoría de las empresas han crecido en los últimos años. Un 40% de los entrevistados señaló no querer crecer más; la razón, que se les escape el control de su empresas. Por lo que se refiere a la planeación (estratégica y táctica), ésta es casi inexistente.
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	*Esta área es un gran problema; la realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo el personal. El estudio indicó que en reclutamiento, selección, contratación y capacitación se aplican soluciones informales. (Sin técnica). Sobre la Ley de capacitación hay gran escepticismo.
PROCESOS INFORMATIVOS	*Lo relevante es estar al día en cuanto a productos y tecnología. Los datos los obtienen mediante: visitas al extranjero, revistas especializadas, información de sus clientes, sobre técnicas administrativas las adquieren por cursos, los aspectos financieros los obtienen con otros industriales y banqueros.

De la anterior figura, podemos concluir que la problemática y oportunidad de la pequeña y mediana empresas se generan de las características del propietario ya que se da una relación de mutua dependencia, en donde sus cualidades y defectos individuales se reflejan sobre la empresa que dirige.

La falta de conocimientos técnicos sobre administración da lugar a unas consecuencias considerablemente más graves en éste tipo de empresas que en las grandes. Ello supone que la empresa pequeña y mediana depende, esencialmente, de la calidad de su dirigente. Si éste se halla bien impuesto de esta verdad, conseguirá aprovechar al máximo las ventajas específicas que concurren en este tipo de empresas.

Características de la pequeña y mediana empresa

Existen una serie de características que son comunes a este tipo de empresas. A continuación se citan algunas de las más generalizadas características y son:

* Poca o ninguna especialización en la administración.- Esencialmente, la dirección en la pequeña y en ocasiones en la mediana empresa se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayoría de los casos esta persona no está capacitada para llevar a cabo esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corren mayor peligro.

* Falta de acceso al capital.- Este es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa debido a dos causas principales: la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que éstas operan; y la segunda la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

* *Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa.- La facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo ya que facilita la comunicación.*

* *Posición poco dominante en el mercado de consumo.- Dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considerada individualmente se limita a trabajar un mercado muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.*

* *Intima relación con la comunidad local.- Debido a sus escasos recursos en todos aspectos sobre todo la pequeña empresa se liga a la comunidad local, de la que tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc.*

Necesidades de la Empresa

La Administración de Pequeña Empresas de Servicio

Gran cantidad de empresas recaen dentro de la clasificación de servicios y también como en la parte de generación de empleo.

Las empresas de servicio aquí tratadas no abarcan lo referente al empleo agrícola e industrial.

Como se muestra en la siguiente tabla la rama de actividad servicios representa la población económica activa (fuente: agenda estadística S.P.P.).

CONCEPTO	%	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
SERVICIOS	22.0	3,974	2,012	1,962

Población Económica Activa por Rama Actividad.

Este rápido crecimiento en volumen no garantiza el rápido crecimiento en productividad. Ya que a pesar de que se ha empleado el sector de servicios, su índice decreciente en productividad está un tanto retrasado. En la tabla inferior se muestra la población económicamente activa por ocupación (fuente: agenda estadística S.P.P.).

	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
--	-------	---------	---------

GRUPOS DE OCUPACIÓN	ABSOLUTOS	%	ABSOLUTOS	%	ABSOLUTOS	%
Trabajadores en servicios diversos.	2376	13.17	6,578	%	515	12.42

Población Económicamente Activa por Rama en Trabajo.

Estos hechos económicos fundamentan la necesidad de aplicar una administración profesional en las empresas de servicio. Las continuas mejoras en la productividad, exigirán gerentes cada vez más calificados, es decir, que puedan aplicar la administración científica (planear, organizar, dirigir y controlar eficientemente sus operaciones).

Pluralidad de las empresas de servicio.

Una de las características de las empresas de servicio en su gran variedad. Entre las que mayor importancia y más representativas enumeramos las siguientes:

- *Hoteles.*
- *Hospitales y sanatorios.*
- *Despachos profesionales.*
- *Salas de cine.*
- *Distribuidoras de gas.*
- *Radiodifusoras.*
- *Empresas de servicio de fotocopiado.*
- *Restaurantes.*

- Constructoras.
- Servicios de reparación diversos.
- Servicios recreativos.

Como se observa estos tipos de empresas proporcionan servicios múltiples. Haciendo un análisis detectaríamos que la mayoría de las empresas proporcionan servicios a clientes finales, un número importante de ellas proporciona servicios a otras empresas.

Problemas por falta de calidad en la administración.

Los problemas operativos con que se enfrentan las empresas de servicios son en funciones de planeación, programación, organización del trabajo; variando éstas de una empresa de servicio a otra. Por tanto, no es la función lo que difiere, sino los medios utilizados para lograr los objetivos son los que difieren en gran medida.

Sin lugar a dudas, la característica más consistente en las empresas de servicios es la baja calidad de la administración. Esta deficiencia aparece en decenas o cientos de empresas pequeñas de servicio. Es gran cantidad de empresas (marginadas o poco lucrativas) que día con día lucha por sobrevivir. La causa es lógica, si examináramos y evaluáramos su forma de operar detectaríamos que sus deficiencias son la escasa o nula aplicación de la administración; por lo que es exagerado que digan sus propietarios que son administradas. La deficiente administración está lejos de ser universal en las empresas de servicio, pero aún es tiempo de hacer mejoras importantes en la mayoría de este tipo de negocios.

Un factor que genera en gran parte esta deficiencia en la habilidad de administrar, es la inexperiencia y la falta de capacitación del empresario. Integrarse a una empresa de servicio es fácil, ya que se requiere poco personal calificado. Sin embargo, no basta conocer un oficio; se requiere capacitación formal y son de gran utilidad algunos estudios sobre administración. Igualmente se requiere cierta práctica y experiencia para contribuir a la efectividad de la empresa de servicio.

Los autores Broom y Longenecker¹³, nos hacen un importante comentario. En ciertos casos la sociedad reglamenta la integración de individuos a determinadas empresas, por ejemplo los contadores, los licenciados en administración, los ingenieros, deben tener registro de profesiones. Sin embargo, la reglamentación está hecha para asegurar la existencia de destreza o conocimientos técnicos y no para medir el grado de habilidad

¹³Broom y Longenecker. Op. Cit. pag. 573.

administrativa. Por otro lado hay actividades u oficios que no están reglamentados y sólo se requiere experiencia y habilidad práctica.

Desde luego, la restricción de la práctica a personas calificadas es más común en las profesiones.

ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS.

Actividades de Planeación. Toda empresa clasificada como de servicio, existe con la finalidad de prestar un servicio específico a individuos o empresas. Cualesquiera que sean los servicios que venda su objetivo principal son la prestación de un servicio a los clientes.

Servicio rápido y eficiente. Un cliente juzga a una empresa de servicio por la calidad y rapidez de su servicio. No hay imagen más negativa para una empresa que retardar un servicio prometido y que no se entrega en el tiempo establecido.

La empresa que proporciona un servicio razonablemente rápido y adecuado es la que prospera y crece. Servicio es lo que la empresa tiene que vender. Este principio debe ser impulso de toda empresa de servicio.

Necesidad de clientes permanentes. Este tipo de empresas requieren de una clientela regular. Realmente, la empresa de servicio prospera en la medida en que satisface a sus clientes, ya que éstos satisfechos continuarán requiriendo de los servicios.

Relación con el cliente. La relación personal es la más generalizada en este tipo de empresas. Realmente nadie es indispensable para prestar un servicio, pero muchas personas desarrollan grandes preferencias que deben ser reconocidas por la empresa de servicios.

Actividades de Organización. La organización reúne los recursos en una forma ordenada y da un arreglo a los recursos humanos. En un modelo aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas.

La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quién debe desempeñarlas, es decir, une a los individuos en tareas interrelacionadas.

La organización ayuda a suministrar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos. Organizar trae como consecuencia una estructura que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo y relaciones coordinadas.

Ubicación e instalaciones. Puede hacerse una distinción de la siguiente manera, empresas de servicio cuya ubicación es de vital importancia desde el punto de vista del cliente; otro grupo de negocios cuya ubicación es indiferente para los clientes.

El lugar en donde se presta el servicio es uno de los principales factores que también afecta a la cantidad de espacio y tipo de local que requiere una empresa de servicio. Las instalaciones que se necesitan dependerán también del tipo de servicio que se preste y el sitio en que se dé el servicio.

Actividades de dirección. La dirección es una de las herramientas más efectivas de ejecución. La dirección pone en acción la voluntad de hacer algo. Una adecuada dirección ayuda a solucionar estas tareas y proporciona un medio para absorber el impacto de las dificultades que acusan todas las actividades administrativas.

Por lo que se refiere a las empresas de servicio respecto a sus métodos de operación es que difieren en cuanto al tipo de servicio prestado y en la ubicación donde éste se preste.

La venta personal. Este tipo de empresas por lo común depende menos de la venta personal que los minoristas, mayoristas y fabricantes.

Sin embargo, esto se debe a que los distintos tipos de establecimientos de servicio varían mucho en el grado de utilización de la venta personal.

La publicidad. Las empresas de servicio difieren mucho de la regularidad, medio y tipo de publicidad que utilizan. De acuerdo al tipo de negocio se puede hacer publicidad en los periódicos, "posters" publicitarios, anuncios al frente del negocio, publicidad en revistas, también se usa la sección amarilla del directorio telefónico, etc. Sin embargo, en la mayoría de las empresas de servicio, la promoción es indirecta mediante un buen servicio el cual es uno de los mejores auxiliares de promoción para hacer prosperar el negocio. Un cliente satisfecho regresa y también lo comunica a otros.

Línea de crédito limitada. En los negocios de servicio el uso de crédito va en aumento. Las agencias de viaje, los concesionarios de automóviles, talleres de reparación de automóviles, despachos profesionales, etc.; sin embargo, la extensión de crédito suele ser señal de tratamiento preferente para el cliente. Por otro lado hay empresas de servicio que operan a base de contado sólo difieren en que obtienen el pago antes o después de la ejecución del servicio.

Las razones para un uso limitado del crédito incluyen las cantidades relativamente pequeñas implicadas y la naturaleza intangible del servicio.

Actividades de control. Mediante el control el administrador debe verificar que los recursos de la empresa son utilizados, en la cantidad precisa, para conseguir el cumplimiento de los objetivos generales. Ya que son personas las que ponen en juego su actividad y los que utilizan los medios oportunos, deben encontrarse motivados para cumplir con sus objetivos, a través de una guía correcta de su actuación prerrealizada por sus dirigentes, para que exista una relación en los objetivos individuales y generales.

Control de compras y de inventario. En su gran mayoría las empresas de servicio limitan sus compras a materiales de consumo necesario para la ejecución del servicio. Este tipo de empresas tiene pocos problemas en cuanto a almacenamiento y control de inventarios. El proceso del servicio es la parte elemental de la empresa y los materiales y suministros por lo general son integrados al proceso.

Control de flujo de trabajo. Llevar a cabo la programación del trabajo es vital para cualquier empresa de servicio. Es necesario para el control de los costos de personal y para la satisfacción del cliente. La carga de trabajo de estar adecuadamente distribuida.

Una empresa de servicio no debe eliminar las posibilidades para mejorar el flujo de trabajo y el desarrollo general relacionado con el uso de sistemas y procedimientos administrativos.

La Mediana y Pequeña Empresa en el Futuro

La importancia de la mediana y pequeña empresa se puede medir en función del gran número de ramas que dan sustento. Sin embargo la difícil situación que se atraviesa actualmente, genera motivos para efectuar un análisis de este sector.

A) UN NUEVO RUMBO.

Los acontecimientos, en materia económica, se han llevado a cabo sin mayor trajín. El Estado al asegurar un crédito de \$5000 millones de dólares, y por la inminente caída del precio de petróleo, está estudiando las cosas con relativa calma, sin llegar a la precipitación de decisiones.

Pero se está presentando una especie de estira y afloja de tipo político en los niveles altos del aparato estatal; unos se preocupaban por el tiempo para planear insistiendo en la necesidad para actuar ya.

La gran cantidad de medidas operativas adoptadas, no fue, en realidad soluciones de fondo ante la compleja problemática por la que atraviesa el país. Han sido, como el

Estado ha expuesto, paliativos; medios que aplazan las soluciones definitivas, hasta que todos se ponga en orden (a través de la austeridad) y queden asegurados los mecanismos, tanto jurídicos como financieros necesarios.

Por otro lado en el mes de mayo se dio a conocer un nuevo plan global de desarrollo del país. Sin embargo, el tiempo nos dará los resultados de su operatividad y propósito.

Analistas del sector privado coinciden con el informe dado por el Secretario de Hacienda y Crédito Público ante la Cámara de Diputados asentando la imposibilidad de que la economía nacional repunte.

Por otro lado, investigadores de la UNAM y la UAM declararon que la política adoptada por el Estado ante la crisis no ha resuelto los problemas de inflación y deterioro de la planta productiva, aunque se han adoptado más de las recomendaciones del Fondo Monetario Internacional.

B) APOYO DEL ESTADO.

La Secretaría de Programación y Presupuesto anunció, lo referente a un nuevo programa de apoyo el cual tiene como propósito básico el de fortalecer al sector productivo nacional, mediante la reorientación de la demanda del sector público.

De acuerdo con declaraciones emitidas por el Subsecretario de Planeación y Desarrollo (SPP), desea evitar que quiebren a mediano plazo, y dentro del proyecto; que definirá lo correspondiente al presupuesto asignado a cada área así como el tipo de obras a efectuarse por medio de la consulta popular destacando en primer lugar la generación de empleo.

Por otro lado el gran interés por parte del gobierno federal, de apoyar por medio de NAFINSA, a las empresas medianas y pequeñas por el significativo papel que desempeñan en la actividad económica, mediante programas como el de apoyo integral (PAI) a la industria mediana y pequeña; en el ámbito de turismo por medio del fideicomiso FONATUR (Fondo Nacional de Fomento al Turismo) entre otros.

El Director de NAFINSA anunció la revisión de los problemas de garantía y plazos que habitualmente obstaculizan la inversión, para encontrar fórmulas que apoyen a la pequeña y mediana industria y garanticen la conservación de la planta productiva y del empleo en el país.

Tal apoyo se brindará de manera prioritaria a estas empresas ya que, por sus características, retiene empleos y pueden generar otros más con capital relativamente bajo y no depende en gran medida de la importación como las grandes empresas industriales, que ocupan el segundo lugar dentro de las prioridades nacionales.

La rectoría económica del Estado. Las reformas constitucionales en materia económica no deben interpretarse necesariamente como un avance en la rectoría del Estado. Más bien nos expone el Lic. Francisco Ruiz Massieu¹⁴. Se trata de explicar que la rectoría del desarrollo corresponde al Estado y de darle un sustento constitucional más claro a Ordenamientos Secundarios que ya le otorgan esas responsabilidades. Ruiz Massieu afirma que las reformas al capitulado económico de la Carta Magna no aumentan las atribuciones del Estado, sino que simplemente las catalogan explícitamente dentro del texto Constitucional.

Las reformas se plantean con relación a que la economía estará conformada por un Sector Público, un Sector Social y un Sector Privado, y que todos ellos habrán de sujetarse a ciertos principios que aseguren equidad en la explotación económica, el uso social de los recursos, la eficiencia y el bien común.

Programa nacional de sustitución de importaciones. Con el propósito de fomentar proyectos industriales de interés nacional prioritario y asegurar una eficiencia y competitividad internacional, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFIN) acaba de crear este programa.

El programa trata de beneficiar, básicamente, proyectos que puedan llevarse a cabo con la planta actual o que requieran mínimas inversiones.

Se han abierto líneas de crédito de redescuento directo a empresas medianas y pequeñas con estructura deterioradas por falta de liquidez, y que se mantendrán liberadas del permiso previo de importancia 350 fracciones de la tarifa del impuesto general de importación.

C) DESARROLLO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES.

Un hecho irrefutable, es que en las dos últimas décadas el sector comercio y productivo de México se modernizó en forma general, igualmente en este periodo surgieron y crecieron muchos problemas: como la inflación, el intermediarismo excesivo, la ineficacia administrativa, porcentajes elevados de participación en el PIB, etc.

¹⁴Ruiz Massieu, Francisco. Revista Expansión. Núm 361, marzo 1983. pág.15

Actualmente el problema ha surgido por lo más débil; los consumidores. De acuerdo con investigaciones realizadas por el departamento de estudios económicos del Banco Nacional de México, el comercio sufrió una baja a pesar de que las ventas nominales se incrementaron en un 40%. Tal aumento, señala el estudio, no compensó el ritmo inflacionario, generándose un descenso en términos reales de aproximadamente 20%

La disminución en la demanda ha incidido de manera negativa más en los pequeños y medianos comercios que en los grandes (cadenas de tiendas), porque los consumidores buscan adquirir mercancías al precio más bajo posible.

Sin embargo, lo anterior no significa que la crisis no esté afectando a los comercios grandes. La inflación en estos últimos años ha ido cambiando los hábitos de consumo: la pérdida del poder adquisitivo que la gran mayoría ha sufrido la población ha dado como resultado que la demanda de unos bienes se lleve a cabo en detrimento de otros.

La situación no parece que mejorará, ya que la inflación, ha sido en forma optimista del 22%, por lo que el poder adquisitivo de la población continúa reduciéndose. Hay algunos analistas expresan que conforme disminuya la inflación —una vez pasado el impacto generado por el aumento de IVA y por los ajustes de precios de los bienes y servicios del Sector Público— y la economía se recupere, el comercio resurja.

Sin embargo, a corto y mediano plazo no es posible que la situación mejore de manera significativa, ya que se espera que la inflación sea de 27% para cada año, en la década de los noventas.

Por otro lado hay que indicar que la "contracción del mercado" refleja la magnitud de la crisis económica de nuestro país y representa un retroceso de la producción, escasez de divisas y creciente desempleo. La baja en la producción industrial y la escasez de divisas ha provocado, que junto con la reducción de la demanda se dé la carestía de mercancías, sobre todo alimentos básicos, artículos para la higiene personal, medicamentos, ropa, aparatos electrónicos, refacciones, entre otros. En este sentido, se ve difícil, por lo menos a corto plazo, el abasto de productos que tienen baja integración nacional.

Opiniones diversas. Para algunos expertos, lo más peligroso de la crisis ya pasó, por lo que esperan una mejoría paulatina en la medida en que el plan de ajuste económico surta efecto y la industria nacional se adapte a las nuevas circunstancias. Para algunos economistas la crisis ha traído cosas positivas como: el hecho de que el mercado interno se haya inclinado hacia los productos nacionales, se haya disminuido el contrabando, se hayan recuperado los consumidores de las zonas fronterizas.

Otros analistas no plantean el anterior optimismo en cuanto a la capacidad real que la planta productiva tenga para aprovechar estas oportunidades. Por el contrario plantean

que lo peor está por venir. Como sea, lo cierto es que si las medidas anti-inflacionarias no obtienen resultados significativos, en corto plazo desaparecerán las ventajas que trajo la devaluación del peso. Además hay que sumar las dificultades que en la obtención de "insumos de importación" tienen las industrias del país, dada la escasez de divisas, así como el encarecimiento del crédito y la falta de mecanismos adecuados para la distribución de mercancías que permitan abastecer de manera eficaz el mercado fronterizo y aprovechar las ventajas que en precio mantienen los productos mexicanos en comparación con los que se venden del otro lado de la frontera.

D) TENDENCIAS FUTURAS.

En general, para los pequeños y medianos comerciantes la situación no resulta satisfactoria. Para los primeros, la crisis ha venido a profundizar las desventajas que desde hace dos décadas vienen sufriendo frente al sector comercial moderno.

El pequeño comercio, al ser dependiente de una larga cadena de intermediarios y al operar con bajo volúmenes de productos, se ve en la necesidad de vender a precios superiores entre un 20% y 30%, con respecto a las cadenas de autoservicio.

Además a la baja de la demanda y a la expansión de las cadenas comerciales a puntos estratégicos de la capital y de las principales ciudades de la provincia, los ha puesto en una situación crítica que una gran mayoría no están en condiciones de superar. De acuerdo con datos proporcionados por el Banco Nacional de México, en 1983 gran número de pequeños negocios operaron con pérdidas.

Para el mediano comercio la situación no mejoró, pero con mayores posibilidades que los pequeños, los medianos comerciantes han experimentado, una porción de la demanda que tradicionalmente captaban y que ha sido absorbida por los grandes comerciantes.

De acuerdo con una investigación realizada, por la Secretaría de Comercio (SECOM), los grandes comercios, que representan únicamente el 5% del sector, realizaron el 83% de las ventas totales.

La situación del mediano comercio se presenta no muy halagadora, según encuesta efectuada por el Banco Nacional de México, dos terceras partes de los comerciantes entrevistados esperan una facturación del 20% menor a la del año pasado. Indica el estudio, una baja más pronunciada en comercios con ventas anuales inferiores a 200 millones de pesos. La causa es la expectativa de una mayor contracción de la economía y de un alto ritmo inflacionario que actuará sobre un mercado débil (con bajo poder adquisitivo).

En resumen se puede llegar a afirmar que la baja venta unitaria, el alto costo de las mercancías, la baja liquidez (tanto de comerciantes como consumidores) y la pérdida de poder adquisitivo de la población serán factores que aparecerán a mediano plazo, provocando que el mercado siga concentrándose en la grande empresa. Estos a su vez, tendrán que aumentar la competencia entre sí por concentración del mercado.

Los resultados que esta competencia pueda originar, son que es casi seguro que incurrirán de manera negativa en el pequeño y mediano comercio. Otro factor es, que las tendencias a vender de contado y mantener bajos los inventarios, la causa es lo elevado de las tasas de financiamiento.

Por otro lado están los hábitos de consumo, hay suficientes motivos para creer que la tendencia creciente a adquirir enseres para el hogar en lugar de reponerlos, mientras la economía no lleve a una reactivación.

Las tendencias a largo plazo no serán muy claras sino se logra una descentralización de la economía, una distribución y consumo, que permitan fortalecer el mercado interno, subsistir eficientemente las importaciones y recuperar la capacidad de crecimiento sobre bases más salidas, tal como se propone el Plan Nacional de Desarrollo. Las metas de éste son, mantener y reformar la independencia del país, para la construcción de una sociedad que bajo los principios del Estado de derecho garantice las libertades individuales y colectivas en un sistema integral de democracia y en condiciones de justicia social.

Para ello se requiere de una mayor fortaleza interna de la economía nacional que permita generarlos empleos requeridos por la población.

E) APLICAR UNA MEJOR ADMINISTRACIÓN

Ante el panorama de la pequeña y mediana empresa una variable que hay que tomar muy en serio es que para hacer frente a las grandes empresas y poder subsistir a la crisis, se requerirá una adecuada optimización de los recursos de operación a utilizar y esto logra únicamente por medio de una efectiva administración. Podemos decir que la función administrativa aparece muy vinculada al logro de objetivos y a obtener resultados concretos. Lo cual exige un equilibrio que permitirá alcanzar la "efectividad" y "eficiencia" en el manejo de recursos humanos, financieros y materiales, en condiciones que garanticen el menor riesgo y esfuerzo posible.

En este sentido la administración proporciona el instrumental técnico para el manejo de las empresas en sus diversas áreas. Una mala administración no se justifica en estos

momentos ni olvidar que una empresa es una unidad de producción que —fijados ciertos objetivos y políticas— tiende a optimizar la relación entre insumo y producto, es decir alcanzar sus objetivos (eficacia), sin olvidar la eficiencia operativa.

No todos los empresarios creen necesitar administración, sin embargo, la actual crisis económica y financiera provoca; que empresas para poder subsistir requieren de una mejor operatividad para lograr esfuerzos de grupo encaminados a lograr ciertos objetivos de conjunto con un mínimo de costo, tiempo, dinero, materiales y descontento y para llegar a esto habrá que adoptar los principios, procesos y técnicas básicas de la administración.

El administrador es elemental para toda empresa (pequeña y mediana), así como en cualquier nivel del organismo. Esta función no es exclusiva del propietario, del gerente, sino también corresponde al supervisor (de producción o de almacén). Los problemas administrativos pueden aparecer en cualquier nivel, la administración efectiva y perceptiva requiere que todos aquellos responsables del trabajo de otros, en todos los niveles y en cualquier tipo de empresa, se consideran a sí mismos como administradores. Por eso se afirma que todo organismo social puede ser administrado: por eso el principio de la universalidad de la administración.

2.2 Clasificación de los Requerimientos de los Usuarios

2.2.1. Tipos de Requerimientos para el “DIAGNOSTICO PRELIMINAR”

- A) Información a cerca de la apertura empresarial.*
- B) Información a cerca de la operación empresarial.*

A. Apertura Empresarial:

- *Tramitología con diversos dependencias oficiales.*
- *Formatos oficiales.*
- *Documentación personal y empresarial.*

B. Operación Empresarial: *(Planeación Estratégica) elementos fundamentales para la estabilidad de U.E. (Unidad Económica)*

una:

Empresa

Negocio

Persona física (Profesionista Independiente)

Persona moral (Asociación etc.)

- *Planeación: objetivos y metas, misión y cultura organizacional.*
- *Organización: Estructura y Procedimientos.*
Recursos disponibles (humanos, materiales y financieros)

Dirección: motivación, liderazgo empresarial, supervisión

Control: verificación conforme a lo planeado, retroalimentación y cambio.

- *Reingeniería de la Empresa*
- *Reestructuración de Procesos*
 - Factor Humano (calidad de vida laboral)*
 - Estructura Financiera (Apalancamiento, Contable y Fiscal)*
 - Aprovechamiento de Recursos Materiales.*
- *Áreas de Oportunidad de Mejora*
- *Manejo de la Resistencia al Cambio.*

2.3 Detección de Necesidades

2.3.1 Conceptualización

Proceso mediante el cual se identifica la problemática de la empresa, es decir, localizar la carencia, o ausencia y/o limitación de algún elemento para el funcionamiento eficiente de la organización.

La detección de necesidades esta determinada por la información y conocimientos relacionados con las funciones de la empresa, que permitan definir la naturaleza y extensión de dichas necesidades, a fin de que estas sean manifestadas o estén encubiertas y se determinen áreas y situaciones críticas.

La detección de necesidades se logra con base en una comparación, por medir de la cual se localizan discrepancias entre lo que debiera hacerse y lo que se hace; para ello, es necesario llevar a cabo un procedimiento en cuatro fases:

Fase I *Situación Idónea.- Determinación qué es lo que debe hacerse en la empresa.*

Fase II *Situación Real.- Recabar un síntoma de que algo no funciona en forma adecuada.*

Fase III Desviación.- Cambiar de la situación idónea, que se identifica como el problema el que se define o anuncia.

Fase IV Descripción del Problema.- Conceptualizarlo en cuatro dimensiones.

IDENTIDAD: *que es lo que estamos tratando de explicar.*

UBICACIÓN: *donde lo observamos.*

TIEMPO: *cuando ocurre.*

MAGNITUD: *que tan grave o extenso es.*

2.3.2. Problemática

Se conceptualiza como el estado en que la empresa manifiesta una situación diferente a lo planeado; procediendo a la búsqueda de evidencias generales en hechos e información mediante indicadores que determinen y aclaren los problemas y síntomas.

La Empresa en el Medio Ambiente Mexicano

A pesar de nuestro relativo adelanto, conviene recapacitar, sobre todo en beneficio de los estudiantes de administración. Comparando nuestro desarrollo económico con el de otros países con el propósito de llegar a una conclusión lógica de que es imposible utilizar similares métodos. Y así vemos que nuestro país:

- * Está todavía en vías de desarrollo.*
- * Tiene una capacidad económica, financiera amplia si la relacionamos con otras muchas naciones menores, pero muy limitada en proporción a otras desarrolladas industrialmente.*
- * Es una economía formada poro empresas medianas y pequeñas, si se toman en cuenta modelos de países desarrollados.*

- * *No exporta aún cantidades considerables de bienes y productos, y los artículos tradicionales se han mantenido durante décadas en volúmenes iguales o inferiores, a pesar de nuestro crecimiento demográfico.*
- * *Se carece de una numerosa y homogénea clase directiva, capacitada adecuadamente, con objetivos comunes y permanentes de política nacional interior y exterior, y que se encuentre en posición de adoptar decisiones.*
- * *Se hace necesario buscar mayor coherencia en las funciones sustantivas de la educación superior con los problemas de la sociedad y de su desarrollo económico, cultural y político, actualizando los curriculum de licenciaturas y posgrados, diversificando la oferta educativa del sistema en función de las necesidades nacionales.*
- * *Deberán orientarse los programas de investigación y desarrollo experimental a la solución de problemas y necesidades de fondo en la producción de bienes y servicios de interés social, con lo que se contribuirá a la disminución de la dependencia tecnológica del país y se coadyuvará en el esfuerzo por racionalizar la explotación de los recursos naturales y preservar el equilibrio ecológico.*
- * *La gran mayoría de nuestras empresas no aplican los principios científicos de la administración, salvo las empresas extranjeras y algunas nacionales que se destacan por su espíritu de adelanto.*

Problemas Comunes de la Pequeña Empresa

La cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales estriba en saber qué es lo que los causa. Un gran paso hacia el logro del éxito de la pequeña empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos.

Por la práctica y la experiencia se cuenta con información acerca de las causas de la quiebra empresarial. A continuación se detallan estas causas en nueve de cada diez de las quiebras.

CAUSAS	PORCENTAJE
Negligencia	1.6
Fraude	1.3
Falta de experiencia en el ramo	16.4
Falta de experiencia administrativa	14.1
Experiencia desbalanceada	21.6
Incompetencia del gerente	41.0
Desastre	0.0

** Negligencia.*

El dinámico mundo de los negocios de la actualidad obliga a los administradores de las pequeñas empresas a estar alerta a las rápidas transformaciones que continuamente se presentan. Ya sea en la moda, los hábitos alimenticios, tecnología, etc., que deben ser advertidos con oportunidad y assimilarlas provechosamente.

De no ser así, la situación acarrearía serios problemas y finalmente el fracaso de la pequeña empresa.

** Fraude*

Aunque en pequeño porcentaje 1.3%, el fraude es una de las causas de quiebra en la pequeña empresa; esto debido a la falta de controles administrativos y financieros a¹⁵decuados a las necesidades de la empresa.

** Falta de experiencia en el ramo*

Con frecuencia, el gerente carece de experiencia en el ramo en que incursiona por vez primera. Puede tenerla en otros campos, pero lógicamente suele ignorar los problemas específicos de la nueva rama a la que ingresa.

** Falta de experiencia administrativa.*

La total falta de experiencia del gerente es la causa del 14% de los fracasos empresariales. No hay punto de relación entre poseer una habilidad especial para cierto

¹⁵ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Guías de Consultoría en Administración. IMCP, México 1994, pag.15-31

trabajo y ser capaz de administrar un establecimiento pequeño. Sin la capacitación adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito de la misma.

** Experiencia desbalanceada.*

También la sobreconcentración de experiencia puede actuar en detrimento de una empresa pequeña. El gerente de la misma debe no solamente poseer habilidades técnicas determinadas, sino debe ser capaz también de ver a su empresa globalmente; debe ser capaz, de descubrir sus necesidades, advertir sus relaciones con ciertos factores y determinar su verdadera capacidad, así como conocer las distintas áreas en que se desenvuelve la empresa y sus interrelaciones recíprocas. Si quien administra dedica una mayor atención a una área determinada, de acuerdo a su interés y especialidad (ventas, compras, producción, finanzas, etc.) y descuida las otras, esto redundará negativamente en su desarrollo.

Casi el 22% de este aspecto llevaron al fracaso debido a dicho error.

** Incompetencia del gerente.*

El mayor obstáculo que puede tener la pequeña empresa para prosperar es un administrador incompetente. El 41% de las quiebras son atribuibles a esta causa.

Ni el mismo dueño puede fungir como gerente de su propio establecimiento si carece de los conocimientos necesarios o, más aun, de la capacidad de liderazgo, requerida.

** Desastre*

Hay hechos imprevistos que cortan de tajo la existencia de una empresa pequeña (incendios, robos, desastres naturales, problemas laborales, etc.).

2.3.3. Análisis Situacional

En esta fase el empresario a esta demandado una atención a la problemática expuesta; por lo que el análisis de la situación que prevalece en su entorno debe orientarse a áreas especializadas con una sintomatización de las causas y efectos que definen los problemas, a fin de estructurarlos, y aplicar las técnicas de análisis de más recomendables, buscando las alternativas de solución.

Es importante elaborar este análisis tomando en cuenta que al empresario lo limitan características como: su poca cultura organizacional, visión de negocios limitada,

registros escasos, atención a lo urgente y no a lo importante, falta de confianza en personas ajenas a la empresa etc.

El análisis situacional se estructura con base en la entrevista dirigida y apoyada en el cuestionario, haciendo énfasis en un acercamiento más personalizado y cálido para el usuario.

Se describirá con la mayor claridad a través de un informe ejecutivo al estado que se determinó del problema o problemas identificados; así mismo el haber explicado al empresario las circunstancias del mismo y haberlos sensibilizado y concientizado.

2.4. Modelo de Diagnóstico Preliminar

2.4.1. Conceptualización

DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

Es la identificación del servicio que el usuario necesita, se requiere de un estudio que permita detectar las situaciones susceptibles de mejorar, en un área funcional o en la totalidad de la empresa

Las características de los estudios que efectúa el promotor a quien en lo sucesivo se le denominará (Promotor) para emitir su diagnóstico varían considerablemente, según el tamaño de la empresa, la complejidad de los problemas y el tipo de operaciones del cliente a quien en lo sucesivo se le denominará (Usuario); no obstante en todo caso, tales estudios deben incluir objetivos y/o etapas, los que se indican:

2.4.2. Objetivos

—General

Desarrollar un modelo de atención empresarial que integre esfuerzos para la prestación de servicios y atención directa.

—Específicos

a) Orientación para establecer un clima de confianza entre promotor-usuario

- b) Determinación de áreas problema, mediante causa-efecto.*
- c) Asignación de asesores y/o servicios de acuerdo a la problemática que atiende cada subsistema del Centro Maestro.*
- d) Apoyo al Usuario en su rol y toma de decisiones.*

2.4.3. Etapas

Las etapas que se determinaron para la operación administrativa del Sistema de Atención se describen mediante este procedimiento de enlace en que se presentan sus funciones generales:

- 1. Recibir a los Usuarios.*
- 2. Orientar y sensibilizar al empresario, para la aceptación del servicio.*
- 3. Obtener la información rápida y precisa.*
- 4. Determinar la problemática actual (uno o varios problemas).*
- 5. Identificar la antigüedad del problema.*
- 6. Identificar si antes tenía otro problema.*
- 7. Mencionar las causas a lo que lo atribuye.*
- 8. Solicitar si aplicó una técnica para resolverlo.*
- 9. Especificar cuáles técnicas aplicó.*
- 10. Analizar los resultados obtenidos.*
- 11. Elaborar un diagnóstico para determinar las áreas problema.*
- 12. Prescribir las causas-efectos para el tratamiento.*
- 13. Canalizar al servicio de atención en cuestión.*
- 14. Seleccionar y asignar un asesor de los Subsistemas de Atención.*
- 15. Evaluar el servicio de atención prestado.*

DIAGRAMA DEL PROCESO PARA EL DIAGNÓSTICO PRELIMINAR**INICIO****1. Recepción de usuarios.**

Se recibirá a los candidatos potenciales a Usuarios del Subsistema de Atención Primaria en las instalaciones designadas para tal efecto.

2. Orientación y sensibilización de Usuarios para detección de necesidades.

Se ubicará al Usuario en la atención del servicio requerido, despejando sus expectativas para canalizarlo o bien iniciar el proceso estableciendo un clima de confianza entre promotor-usuario, registrándolo en una cédula de identificación.

3. Obtención de información.

Se entrevistará al Usuario para obtener la información necesaria para determinar la problemática actual, mediante una guía para agilizar su contenido y precisión.

4. Determinación de problemática actual.

Se especificará el, o los problemas actuales para determinar las causas y efectos así como la, o las áreas afectadas.

5. Identificación de la antigüedad del problema.

Se requerirá el tiempo que tiene con el problema actual, desde que notó las anomalías en su empresa; para dimensionarlo.

6. Requisición de existencia de otro(s) problema(s).

Se identificará la existencia de antecedentes de algún problema actual, o bien otros que interfieran con el mismo.

7. Mención de causas de atribución.

Se determinarán las causas percibidas por el empresario de los problemas anteriores, para indagar si tienen algún vínculo con el actual.

8. Solicitud de técnicas aplicadas para resolución.

Se determinará la aplicación de alguna técnica, para resolverlo o posibles apoyos, para poder conocer la evolución que tuvo el problema.

9. *Especificación de técnicas aplicadas.*

Se registrará el uso o conocimiento de dichas técnicas o el apoyo profesional recibido.

10. *Resultados obtenidos.*

Se analizarán los resultados obtenidos para evaluar las desviaciones o ineficacia de las opciones empleadas, y su influencia en la problemática.

11. *Reporte del diagnóstico áreas problema.*

Se elabora un diagnóstico para determinar las áreas problema, detallando las observaciones del promotor para su canalización en un resumen ejecutivo.

12. *Prescripción de causas-efectos.*

Se prescribirá por el promotor las causas posibles del problema y los efectos del mismo para determinar el área de especialización para canalizarlo en un resumen ejecutivo.

13. *Canalización del servicio de atención.*

Se enviará a los Subsistemas de Atención Básica cuando la orientación haya sido para trámites; y se enviará a los Subsistemas de Atención Especializada cuando el Usuario requiera de un estudio específico y profesional, mediante un carnet de acceso.

14. *Requerir la asignación del Analista.*

Se solicitará al Subsistema de Atención Especializada, la asignación de un analista e informar al Usuario quien lo atenderá y cuando.

15. *Evaluación de la atención del servicio.*

Se recibirá del Subsistema de Atención Especializada, Diagnóstico Integral, el reporte de sus situación y canalización específica para efectuar su evaluación con base en criterios de servicio al cliente, costo-beneficio, etc.

FIN Ver Anexo pag.133

2.4.4. Definición de Terminología

Glosario Especial de la Consultoría en Administración

Con el objeto de contar en un léxico claro para el profesional en el área se han considerado los siguientes vocablos, para describir su labor de análisis y solución de problemas.

Consultoría

Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticos, organización, procedimientos y métodos; Recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

Diagnóstico

Identificación de la naturaleza de una situación basándose en uno o más síntomas.

Diagnóstico Preliminar

Es la identificación del servicio que el cliente necesita y requiere un estudio que permita detectar las situaciones susceptibles de mejorar en un departamento, en un área funcional o en la totalidad de la empresa.

Diagnóstico Integral

Comprende la obtención de información por medio de entrevistas estandarizadas, un análisis de la información de alternativas, presentación de propuestas de solución, así como asesoría para su aplicación y seguimientos.

Cliente

Personaje que tiene establecido un contrato verbal y/o escrito para la prestación de un servicio profesional

Empresario

Personaje económico más significativo de la economía capitalista, toda vez que la empresa es la entidad básica de este sistema económico.

Usuario

Personaje que tiene el derecho de usar el servicio habitualmente con las especificaciones y limitaciones del mismo

Consultor

Especialista independiente que proporciona un servicio profesional para asesorar a su cliente en alguna situación especial, recomendando las acciones alternativas más viables.

Promotor

Especialista designado en un centro de atención para brindar asistencia al usuario en la solución de una problemática específica en su negocio, con el fin de canalizarlo

Tramitología

Denominación asignada a la serie multivariada de trámites que se llevan a cabo en el sector público principalmente

Tratamiento

Terapia, conjunto de procedimientos físicos cuyo fin es combatir y curar un padecimiento o enfermedad.

Síntoma

Signo externo de cambio en un sistema que no es en sí el problema.

Prescripción

Orden médica denominada receta para que el farmacéutico siga la orden del médico, atendándose estrictamente a las instrucciones de éste en cuanto preparación, dosificación y las instrucciones para la administración.

Causa

Todo aquello que es fundamento u origen que algo exista o sea (motivo o razón para obrar)

Efecto

Movimiento causal que produce la razón de ser de algo que existe.

Resumen Ejecutivo

Síntesis de la problemática diagnosticada del empresario, en donde se puntualizan las causas, efectos de una situación específica, determinando las acciones alternativas para la solución de la misma, mediante la canalización y seguimiento de su atención.

FUNDAMENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

En relación con la obtención de información para efectuar el diagnóstico, se utilizan técnicas tales como: entrevistas personales, revisiones de documentos, cuestionarios, diagramas de flujo, etc. Es indispensable que toda esta labor se haga constar en papeles de trabajo.

En la etapa de análisis debe hacerse una cuidadosa determinación de las causas del problema, pues conociendo adecuadamente dichas causas, se simplifica el estudio relativo a las posibles soluciones.

Durante la etapa referente a la formulación de un plan de trabajo, el promotor debe considerar los siguientes aspectos:

- *Alternativas posibles para la orientación del problema.*
- *Gratuidad o Precio aproximado del servicio al que se le canaliza.*
- *Plazo en que pueden implantarse las soluciones.*
- *Se evalúa el servicio en función de las consecuencias de la orientación propuesta*

Las conclusiones de este estudio constituyen el diagnóstico preliminar del servicio que el usuario necesita. Estas deben, en todo caso, discutirse y analizarse con él y posteriormente documentarse mediante un resumen ejecutivo cédula de enlace.

Diagnóstico Preliminar y/o Estudio Específico (Diagnóstico Integral)

Debemos reconocer la diferencia entre un diagnóstico preliminar tendiente a identificar los principales problemas de una o varias áreas de la organización y sus posibles soluciones, y un estudio específico dirigido a identificar soluciones precisas para los problemas. El primero es un estudio general de una o varias áreas de operación y el segundo es un estudio analítico y detallado de problemas específico de la empresa. El llevar a cabo un estudio definitivo sin un diagnóstico preliminar de la empresa, no es recomendable, ya que aún cuando se encuentre la solución correcta a un problema determinado, este problema puede ser de poca trascendencia. Por lo tanto, puede ignorarse la solución al problema o problemas más importantes y causarse un grave daño a la empresa del usuario, además de malgastar su dinero.

Objetivos

El diagnóstico preliminar es la base fundamental de todo el trabajo de consultoría administrativa. Para que este sea de utilidad, debe alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- 1. Identificar y definir los problemas más importantes de la empresa.*
- 2. Establecer prioridades para su solución. Estas prioridades estarán relacionadas directamente con la importancia (prioridad) y magnitud (gravedad) de los problemas.*
- 3. Proporcionar la orientación tentativa de acuerdo con los puntos 1 y 2 anteriores para su canalización.*

Es conveniente además que como resultado del diagnóstico preliminar, se despierte el interés del usuario en los servicios que el promotor le puede prestar para resolver sus problemas.

Como consecuencia de dicho interés el usuario podrá solicitar una propuesta con el programa de trabajo, tiempo y precio estimados de la posible participación del promotor consultor en el estudio, diseño y/o implantación posteriores, en relación con las soluciones apuntadas.

¿Quién debe realizar el Diagnóstico Preliminar?

Por lo interesante y efectos posibles que puede tener el diagnóstico para la empresa, es sumamente importante que sea realizado por profesionales que cuenten con herramientas para generar una certeza en la toma de decisiones; como es el uso de base de datos, procedimientos administrativos, así como estar capacitado en el conocimiento y aplicación de la metodología específica para el Diagnóstico Preliminar.

No se debe olvidar la necesidad de entrenar a los profesionales jóvenes, que carecen de la experiencia necesaria para realizar este tipo de trabajo. Por lo tanto: es conveniente que durante el diagnóstico, el profesional experimentado encargado del trabajo se haga acompañar de alguno de los elementos jóvenes. Este le puede incluso ayudar a recabar la información necesaria. Para estos casos es recomendable que la persona encargada prepare cuestionarios y/o formatos con los puntos que cubran los aspectos más importantes que deberán ser investigados por el profesional menos experimentado.

Descripción de Puestos

El Sistema de Atención estableció un catálogo de puestos, integrado por las descripciones genéricas y específicas de los puestos los que se enlistan y se enuncian en el anexo:

- Consejo Directivo.
- 1. Jefe del Centro Maestro.
- 2. Asesor de Desarrollo y Seguimiento de Procesos.
- 3. Asesor Área de Promoción y Ventas.
- 4. Responsable de Atención Primaria.
- 5. Responsable de Diagnóstico Integral.
- 6. Responsable Administrativo y Contable.
- 7. Promotor.
- 8. Analista.
- 9. Analista de Sistemas.
- 10. Ayudante de Analista.
- 11. Secretaria.

¿Qué se debe buscar?

En toda empresa existen áreas determinadas que se consideran claves para el éxito de sus operaciones; es decir, ciertas áreas que tienen un mayor impacto o esenciales para una posición competitiva y una operación provechosa. Por ejemplo, si la empresa se dedica a

vender debe contar con una buena organización de ventas, buenos controles e información estadística sobre las ventas, políticas adecuadas de comisiones y de crédito, procedimientos prácticos y expeditos para manejar el papeleo relacionado con las ventas, etc. Si la empresa se dedica a la manufactura, una área muy importante será precisamente la de producción. Una empresa de este tipo debe contar con buenos controles de costos y de inventarios, una adecuada programación, etc.

Para toda empresa en expansión se requiere un financiamiento continuo. Por lo tanto, será necesario que la posición financiera sea sana y estable. Por otra parte, toda empresa debe tener una dirección adecuada. Normalmente, la dirección puede ser inadecuada debido a incompetencia de los ejecutivos, a falta de entrenamiento, o bien a falta de información que les permita realizar sus funciones de dirección.

Teniendo en mente las consideraciones anteriores, lo que deberá buscar durante este estudio; es fundamentalmente establecer cuáles son las áreas específicas que pueden ser claves para el éxito de la empresa, cuáles son sus problemas más importantes y cómo se podrían resolver.

Esto quiere decir que se necesita aplicar el criterio para distinguir de entre todas las áreas y problemas existentes aquellos que ofrezcan mayores posibilidades de beneficio, así como aplicar la experiencia y conocimientos para ir apuntando las posibles soluciones que podrían ser recomendables. Es obvio que en dichas tareas y problemas deberá concentrarse la atención del profesional que realice este trabajo.

Para lograr lo anterior, es necesario obtener un buen conocimiento de las Áreas de Percepción que se describen en los planos siguientes:

- *Plano Ámbito Organizacional*
- *Plano Áreas Funcionales*
- *Plano Estilo de Dirección*
- *Plano Prescripción del Promotor*

Plano Ámbito Organizacional

Se enfoca a la trayectoria y perspectiva del clima organizacional de las empresas, así como la posición del usuario en el mercado empresarial

Plano Áreas Funcionales

Se clasificará la naturaleza y áreas específicas que adolece, ya determinada en la problemática del diagnóstico preliminar.

Plano Estilo de Dirección

Se analizará el estilo de dirección y/o liderazgo, determinando la influencia según el que haya ejercido, a fin de efectuar los cambios o combinaciones al tipo de organización.

Plano Prescripción del Promotor

Se determina la opinión del promotor sobre la base de la identificación de la causa-efecto del problema, sugiriendo las posibles alternativas de solución en los aspectos específicos de:

- 1. Los propósitos de la empresa*
- 2. La estructura actual de la organización*
- 3. Sus productos o servicios*
- 4. Sus clientes*
- 5. La información que sirve de base para las funciones de gerencia*
- 6. Su organización*

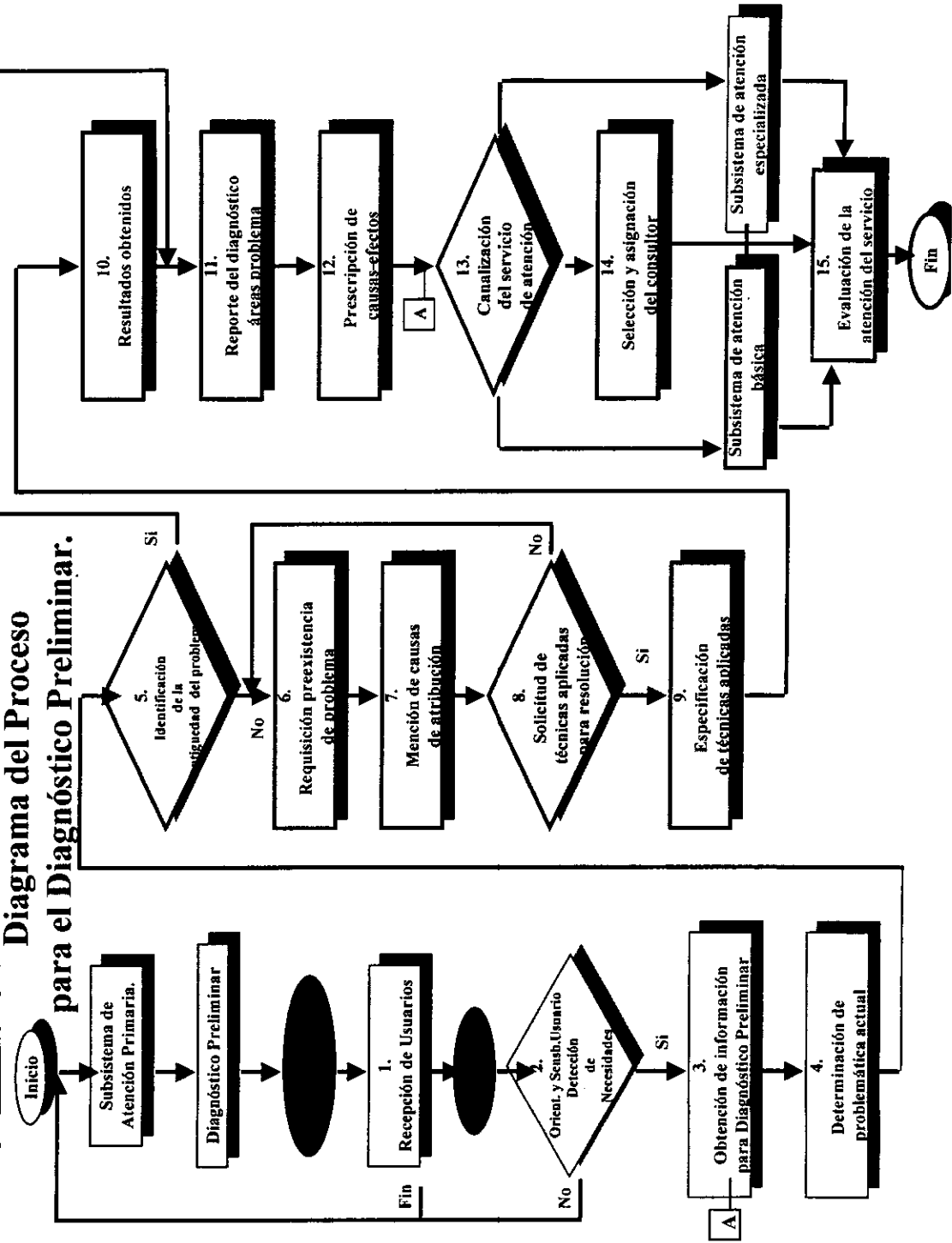
En las áreas funcionales de:

- a. Ventas o Comercialización*
- b. Producción*
- c. Finanzas y Control*
- d. Otras: Recursos Humanos, Organización etc.*

Es necesario también obtener un conocimiento objetivo de cuál es la realidad física de la empresa. Se deben conocer la planta, las oficinas y las sucursales.

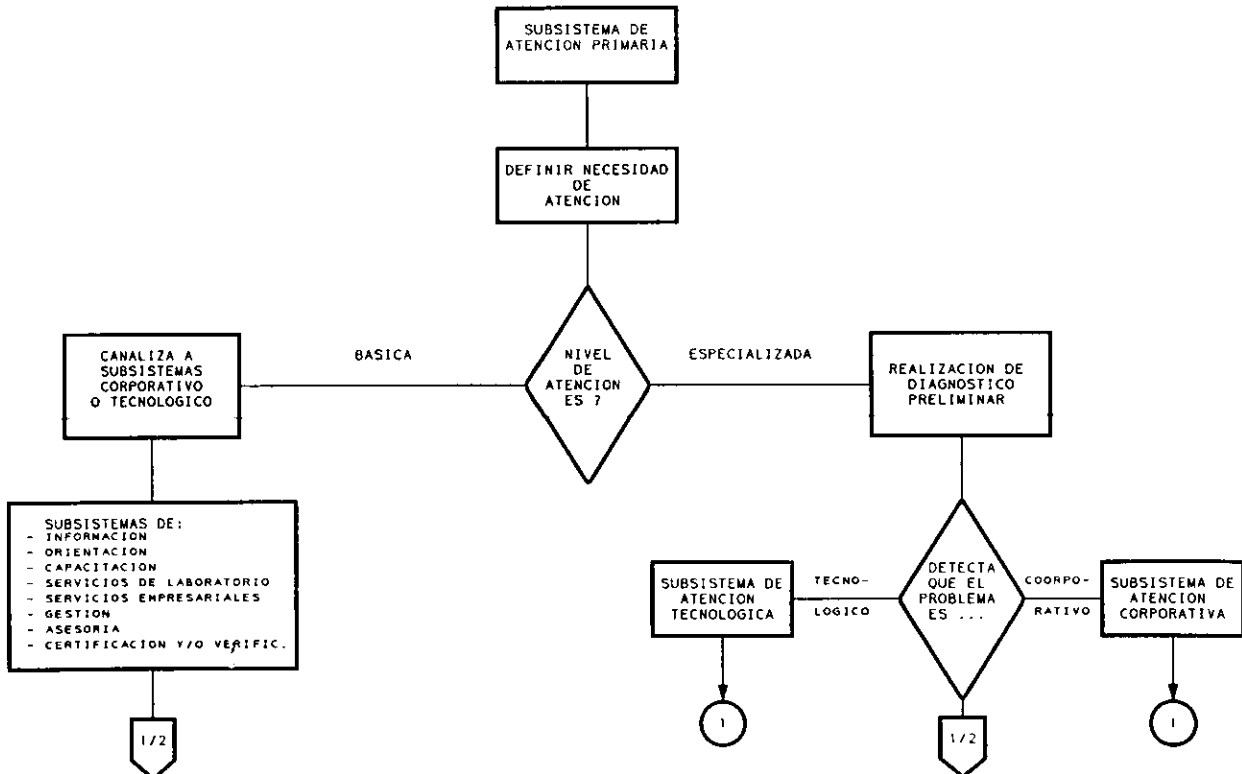
Diagrama del Proceso para el Diagnóstico Preliminar

Diagrama del Proceso para el Diagnóstico Preliminar.



***2.4.5 Procedimientos del Diagnóstico Preliminar
— Diagramas de Flujo y Carta Descriptiva***

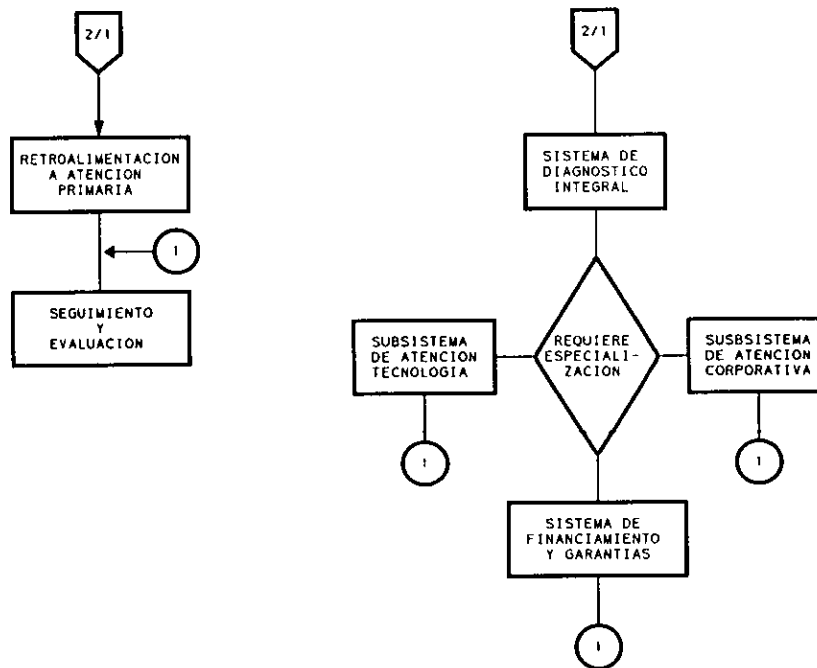
CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (CENTRO MAESTRO)



ELABORO: FCA-UNAM JEP	REVISO: vv AJA	AUTORIZO: CANACINTRA MS/LMP. SECOFI FV CONACYT UNAM JAEG/AMS	FECHA: / /
FECHA: 21/FEB/96	FECHA: 21/FEB/96		PAGINA: 1 / 2

132

CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (CENTRO MAESTRO)



ELABORO: FCA-UNAM JEP

REVISO: VV
AJA

AUTORIZO:
CANACINTRA MS/LMP
SECOFI FV
CONACYT JAEG/AMS
UNAM

FECHA: / /

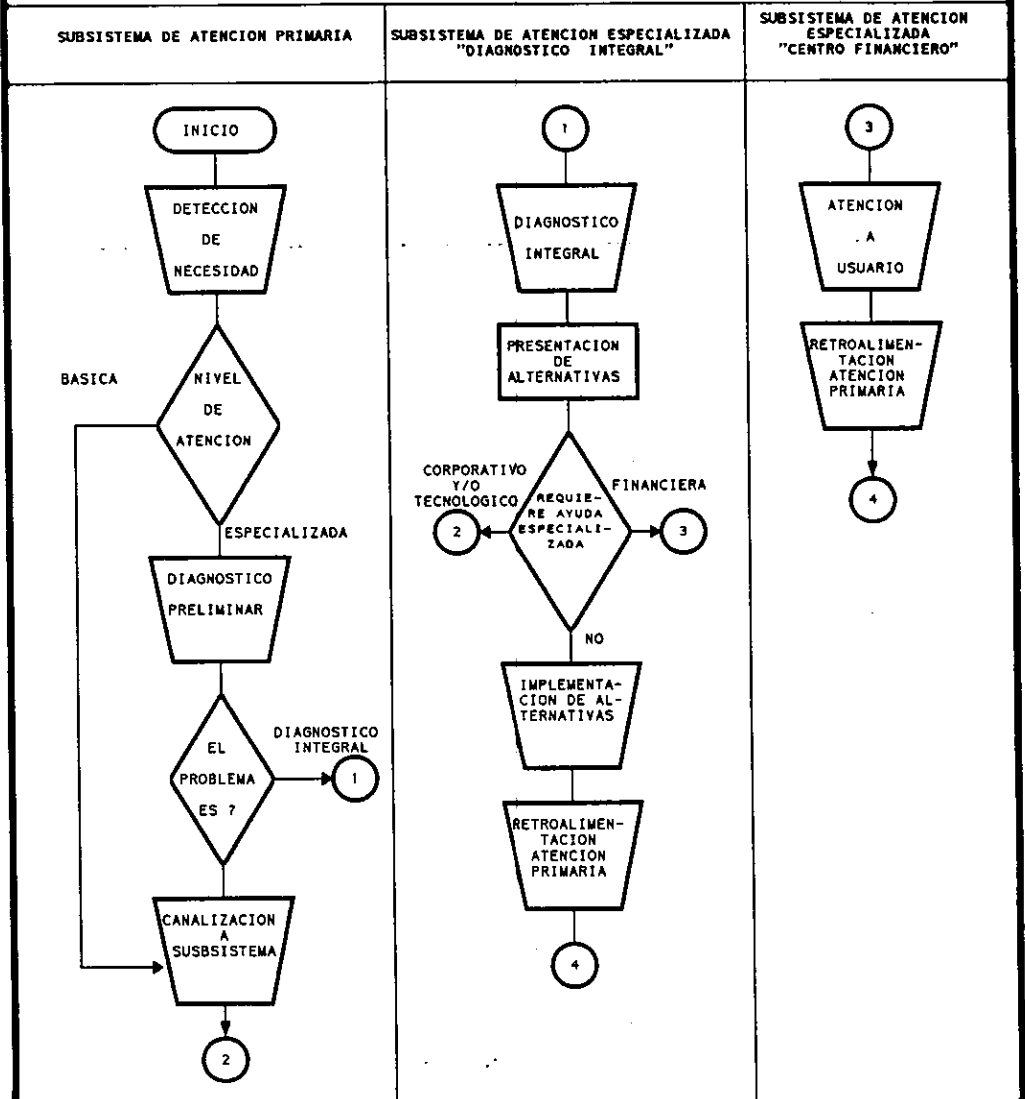
PAGINA: 2 / 2

FECHA: 21/FEB/96

FECHA: 21/FEB/96

SISTEMA SISTEMA DE ATENCION A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

SISTEMA DE ATENCION DEL CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
(DEL CENTRO MAESTRO)



ELABORO: FCA-UNAM JEP

REVISO: vv
AJA

AUTORIZO:
CANACINTRA MS/LMP
SECOFI FV
CONACYT
UNAM JAEQ/AMS

FECHA: / /

PAGINA: 1 / 2

FECHA: 21/FEB/96

FECHA: 21/FEB/96

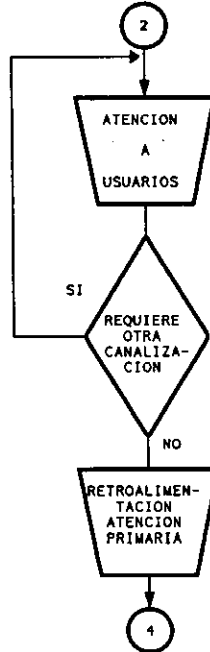
SISTEMA SISTEMA DE ATENCION A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

SISTEMA DE ATENCION DEL CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
(DEL CENTRO MAESTRO)

SUBSISTEMA DE ATENCION PRIMARIA



SUBSISTEMA DE ATENCION ESPECIALIZADA CORPORATIVO Y TECNOLÓGICO



ELABORO: FCA-UNAM JEP

REVISO: VV
AJA

AUTORIZO:
CABACINTRA MS/LMP
SECOFI FV
COBACYT
UNAM JAEG/AMS

FECHA: / /

PAGINA: 2 / 2

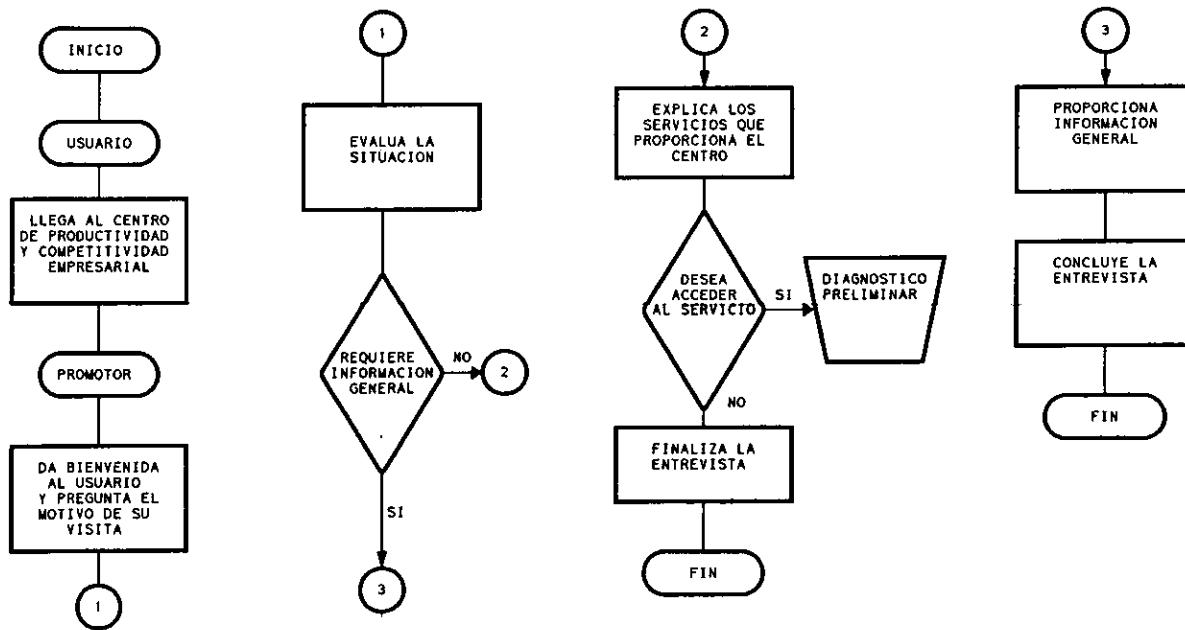
FECHA: 21/FEB/96

FECHA: 21/FEB/96

SISTEMA DE ATENCION A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

SUBSISTEMA: ATENCION PRIMARIA

PROCEDIMIENTO: DETECCION DE NECESIDADES



ELABORO: FCA-UNAM CM AG

REVISO: VV AJA MLMA

AUTORIZO:
CANACINTRA MS/LMP
SECOFI FV
CONACYT UNAM JAEG/ANS

FECHA: / /

PAGINA: 1 / 1

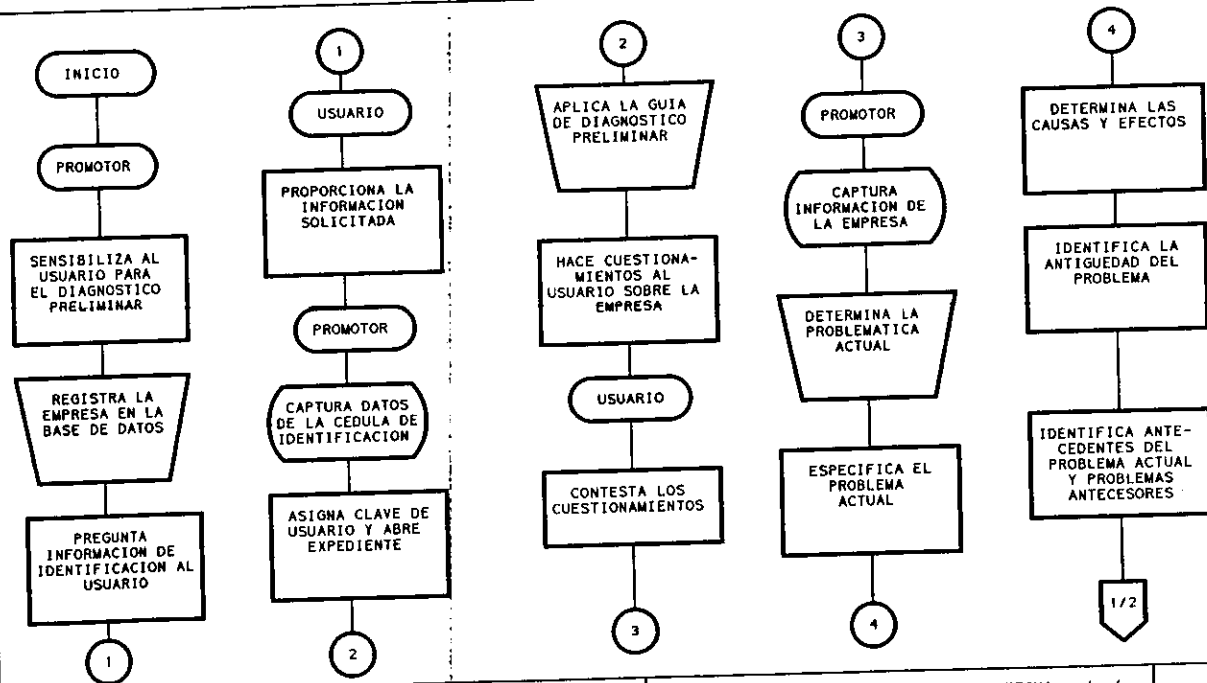
FECHA: 21/FEB/96

FECHA: 21/FEB/96

131

SISTEMA DE ATENCION A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

SUBSISTEMA: ATENCION PRIMARIA
PROCEDIMIENTO: DIAGNOSTICO PRELIMINAR



ELABORO: FCA-UNAM

CM
AG

REVISO: VV MLMA
AJA

AUTORIZO:

CANACINTRA
SECOFI
CONACYT
UNAM

MS/LMP
FV
JAEG/AMS

FECHA: / /

PAGINA: 1 / 2

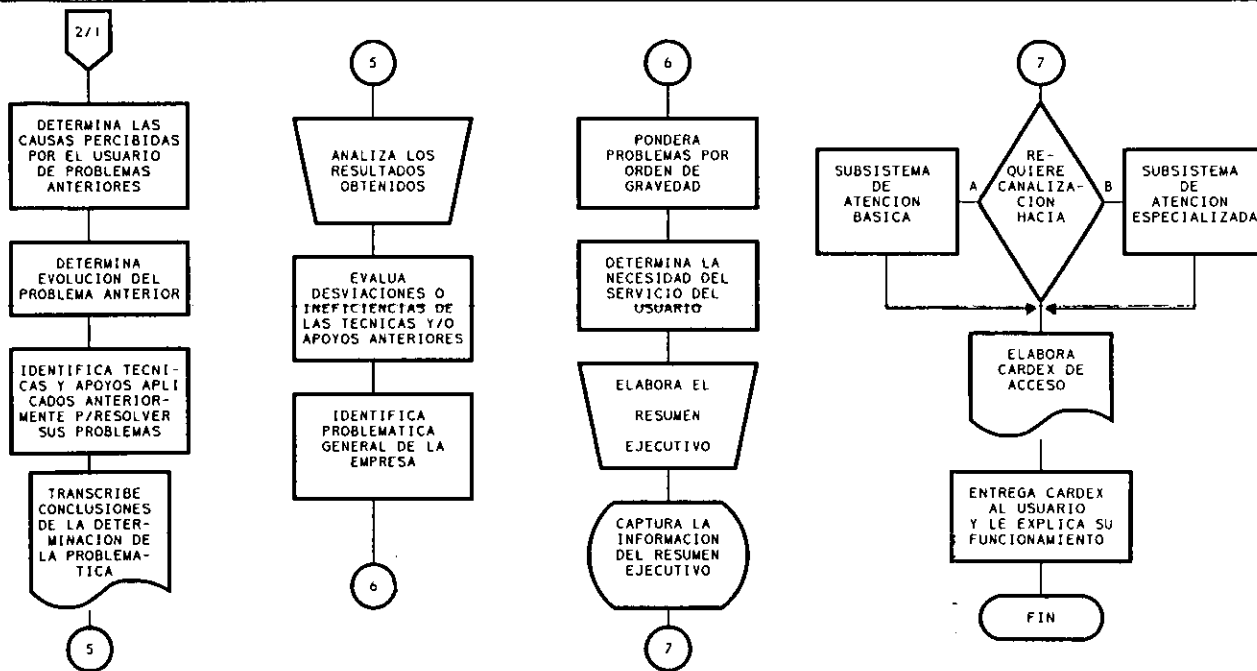
FECHA: 21/FEB/96

FECHA: 21/FEB/96

CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (CENTRO MAESTRO)

SUBSISTEMA: ATENCION PRIMARIA

PROCEDIMIENTO: DIAGNOSTICO PRELIMINAR



ELABORO: FC-UNAM

CM
AG

REVISO: VV MLMA
AJA

AUTORIZO:

CANACINTRA
SECOFI
CONACYT
UNAM
MS/LMP
FV
JAEG/AMS

FECHA: / /

PAGINA: 2 / 2

FECHA: 21/FEB/96

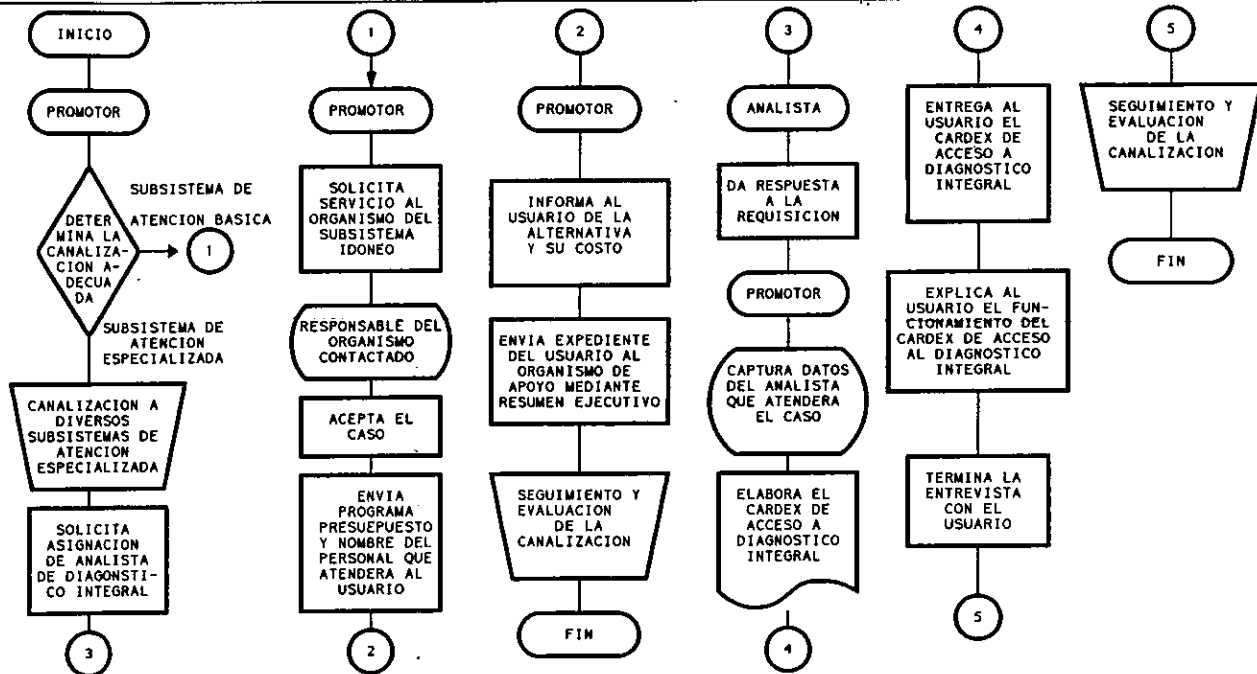
FECHA: 21/FEB/96

7/1

SISTEMA DE ATENCION A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

SUBSISTEMA: ATENCION PRIMARIA

PROCEDIMIENTO: CANALIZACION A SUBSISTEMAS



ELABORO: FCA-UNAM

AG
CM

REVISO: MLMA VV
AJA

AUTORIZO:

CANACINTRA MS/LMP
SECOFI FV
CONACYT
UNAM JAEG/AMS

FECHA: / /

PAGINA: 1 / 1

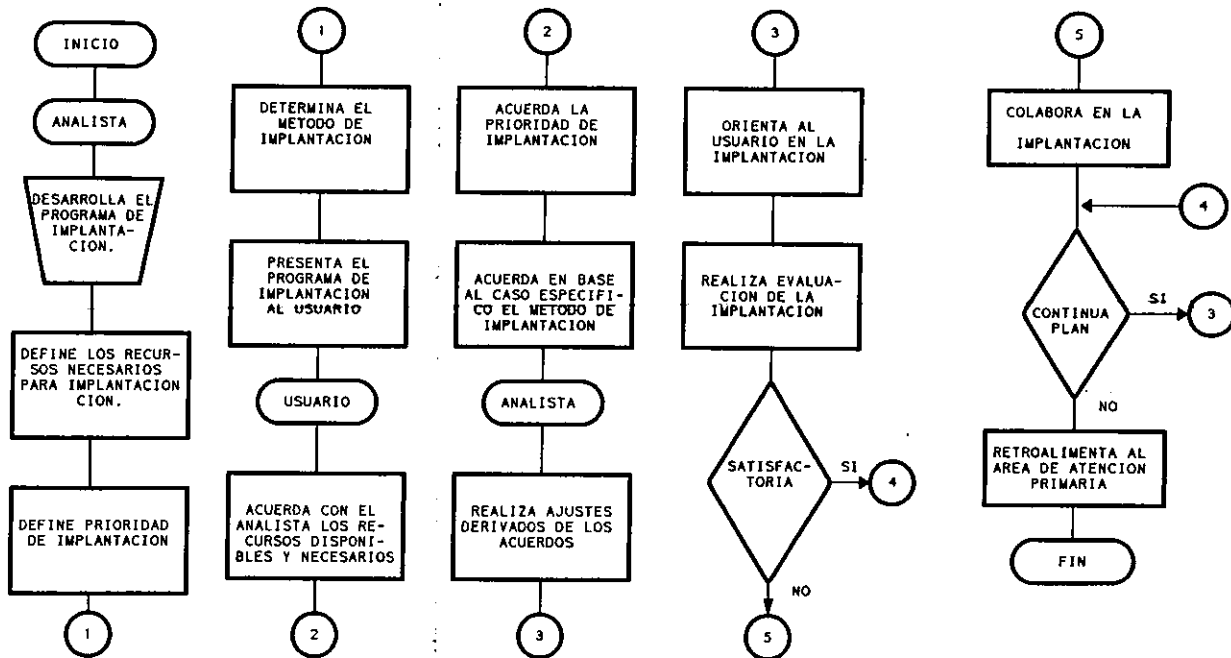
FECHA: 21/FEB/96

FECHA: 21/FEB/96

SISTEMA DE ATENCION A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

SUBSISTEMA: DIAGNOSTICO INTEGRAL

PROCEDIMIENTO: IMPLANTACION DE LAS ALTERNATIVAS



ELABORO: FCA-UNAM JTR

REVISO: VV
AJA

AUTORIZO:

FECHA: / /

PAGINA: 1 / 1

FECHA: 21/FEB/96

FECHA: 21/FEB/96

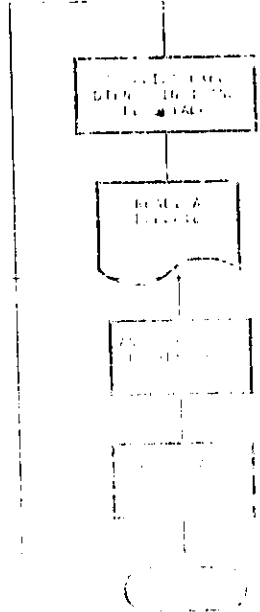
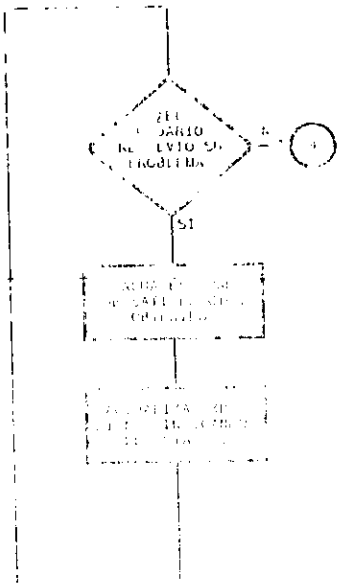
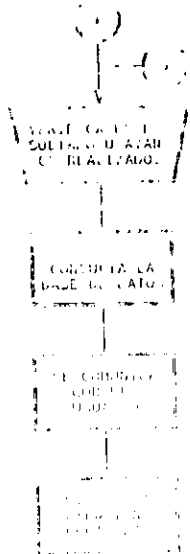
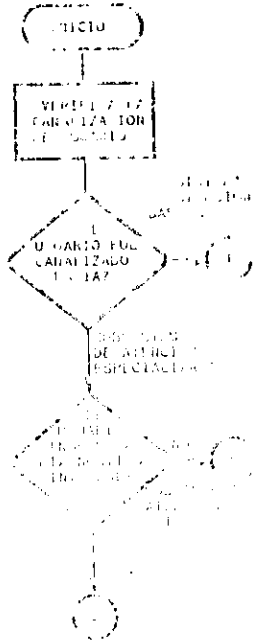
CANACINTRA MS/LMP
SECOFI FV
CONACYT
UNAM JAEG/AMS

141

CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (CENTRO MAESTRO)

SUBSISTEMA: ATENCIÓN AL USUARIO

PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA CALIFICACIÓN DEL USUARIO



Elaborado por: [Nombre] / Revisado por: [Nombre]

Fecha de elaboración: [Fecha] / Fecha de revisión: [Fecha]

Elaborado por: [Nombre] / Revisado por: [Nombre]

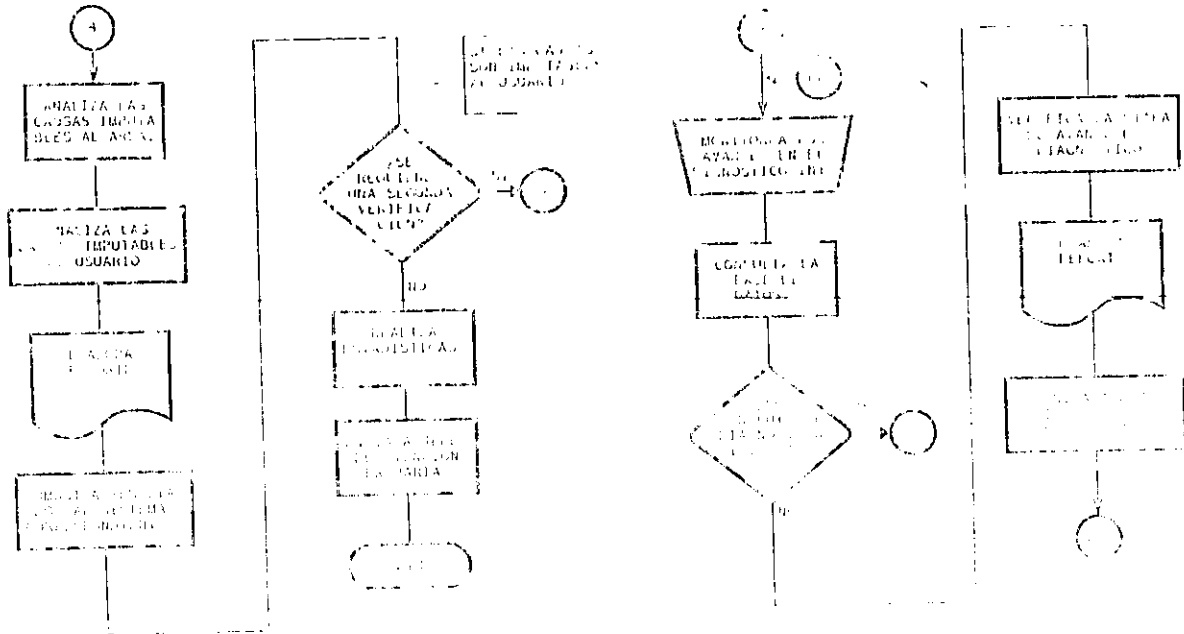
Fecha de elaboración: [Fecha] / Fecha de revisión: [Fecha]

Ab1

CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (CENTRO MAESTRO)

SUBSISTEMA: ATENCION PRIMARIA

PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA CALIDAD DEL USUARIO



ELABORADO POR: []

REVISADO POR: []

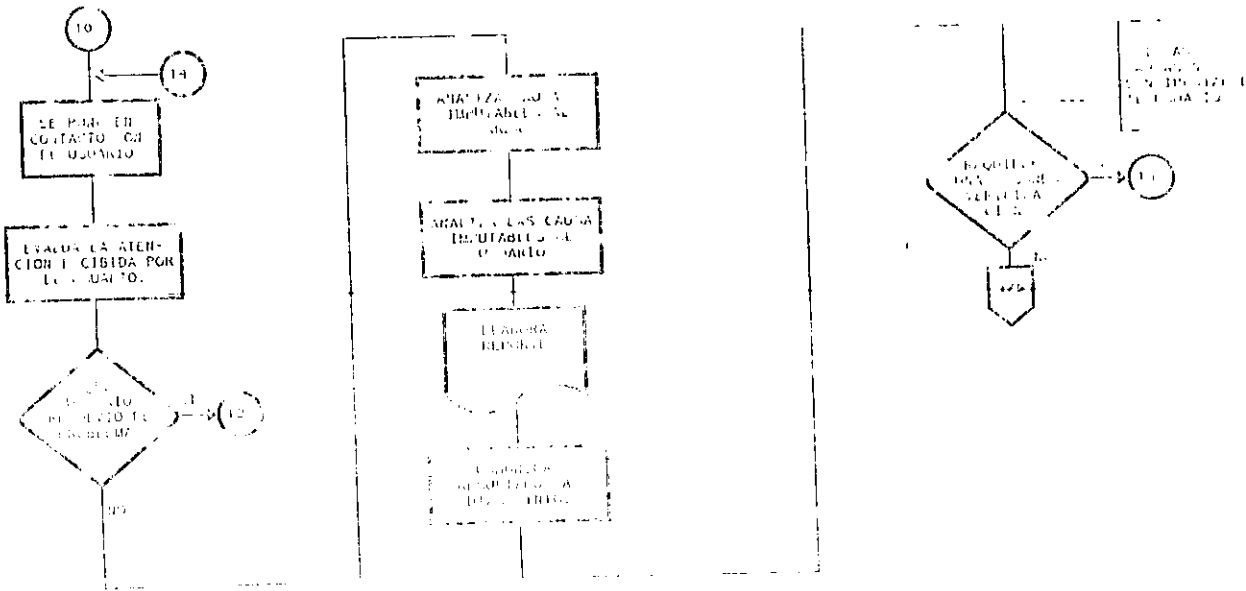
APROBADO POR: []

FECHA: []

CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (CENTRO MAESTRO)

SUBSISTEMA: ATENCION PRIMARIA

PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA CAPACITACION DEL USUARIO



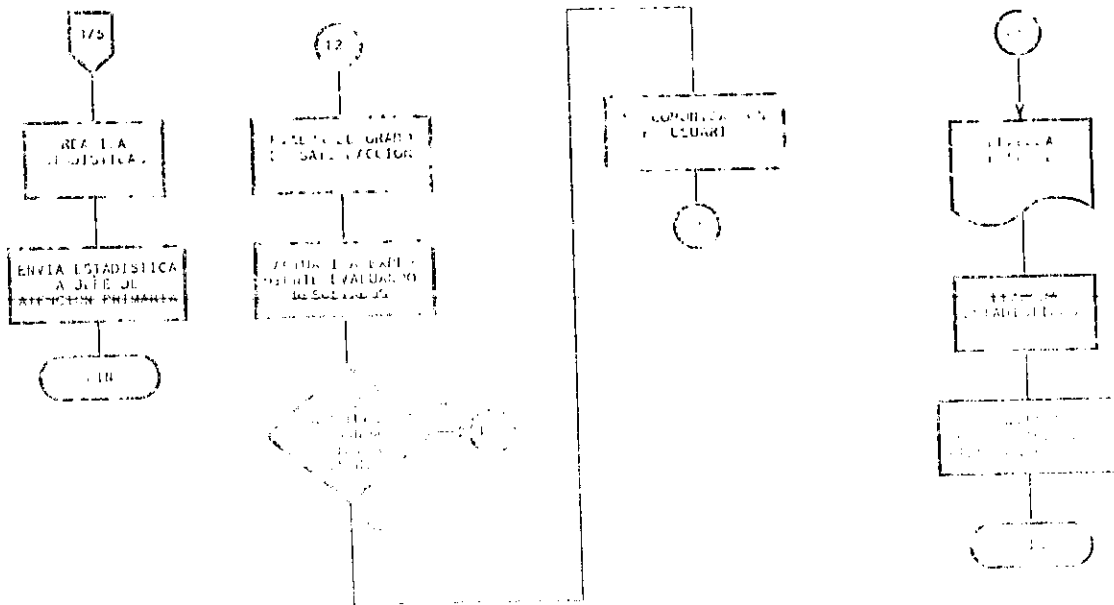
146

ELABORADO POR: []
 REVISADO POR: []
 APROBADO POR: []
 FECHA: []

CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (CENTRO MAESTRO)

SUBSISTEMA - ATENCION PRIMARIA

PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA CANALIZACION DEL CLIENTE



HECHO: 15/01/80

DE: REP

HECHO: 15/01/80

DE: REP

HECHO: 15/01/80

DE: REP

DE: REP

DE: REP

DE: REP

HECHO: 15/01/80

147

CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
(CENTRO MAESTRO)

Subsistema: ATENCIÓN PRIMARIA

Procedimiento: DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

No.	Responsable	Descripción	Formato
1	Promotor	Orienta y sensibiliza al usuario para el Diagnóstico Preliminar	
2		Registra a la empresa en la base de datos.	
3		Pregunta información de identificación al usuario.	
4	Usuario	Proporciona la información solicitada.	
5	Promotor	Captura la Cédula de Identificación de la empresa. (Datos Generales: Fecha, Código de Usuario, Nombre o Razón Social. Dueño, socios de la empresa, Nombre del representante Legal, Nombre y puesto de la persona que asiste al Centro, Domicilio de la empresa, Colonia, Estado y Ciudad, Teléfono, Fax. Datos Administrativos: Rama, Giro y/o actividad. Fecha de inicio de operaciones, No. de empleados (asalariados), No. de colaboradores (miembros de la familia y no asalariados), Tipo de mercado al que venden sus productos, Monto aproximado de las ventas en miles de pesos del último año).	Cédula de Identificación. _____ _____ _____ _____ _____
6		Asigna Clave de Usuario y abre expediente	Expediente de Usuario
7		Aplica la Guía de Diagnóstico Preliminar	Guía de Diagnóstico Preliminar (ver Procedimiento de Diagnóstico Preliminar)
8		Hace cuestionamientos al usuario sobre la empresa.	
9	Usuario	Contesta los cuestionamientos.	
10	Promotor	Registra la información de la empresa.	
11		Determina la problemática actual.	
12		Especifica el problema actual.	
13		Determina las causas y los efectos.	
14		Identifica la antigüedad del problema.	
15		Identifica antecedentes del problema actual y problemas antecesores.	
16		Determina las causas percibidas por el usuario de problemas	

17		anteriores. Determina la evolución del problema anterior.
18		Determina el uso de técnicas y/o apoyos para la resolución de los problemas.

III. Características del Servicio: (Esta parte deberá ser llenada por el promotor)

Nivel de Atención: Básica Especializada

Servicio que Requiere:

Duración del Servicio:

Costo

Gratuito: Cuota de Recuperación: \$ Presupuesto: \$

Canalización al organismo:

D.P. D.I. A.C. A.T. A.F.

Observaciones:

D.P.= Diagnóstico Preliminar

D.I. = Diagnóstico Integral

A.C.= Atención Corporativa

A.T.= Atención Tecnológica

A.F.= Atención Financiera

CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
(CENTRO MAESTRO)

Subsistema: ATENCIÓN PRIMARIA

Procedimiento: DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

No.	Responsable	Descripción	Formato
19	Promotor	Analiza los resultados obtenidos	
20		Evalúa las desviaciones o ineficiencias de las técnicas y/o apoyos anteriores.	
21		Identifica la problemática general de la empresa.	
22		Pondera problemas por orden de gravedad y prioridad.	
23		Determina la necesidad del servicio del usuario.	
24		Realiza la elaboración del Resumen Ejecutivo	Resumen Ejecutivo (Datos: Anotar el nivel de atención que requiere la empresa indicando si es atención básica o especializada. Señalar el serv que se requiere, la duración aprox. de dicho servicio y costo en caso de ser gratuito también deberá anotarse. Se indicará el organismo al que se canaliza la empresa así como las observaciones donde se señalan los puntos relevantes del prob.

Elaboró:

Revisó: MLMA

Autorizó:

Página

FCA-UNAM ACC

AJA

CANACINTRA MS/LMP

SECOFI FV

CONACYT

UNAM JAEG/AMS

Fecha: 21-Feb-96 Fecha:

21-Feb-96 Fecha:

CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
(CENTRO MAESTRO)

Subsistema: ATENCIÓN PRIMARIA

Procedimiento: CANALIZACIÓN A SUBSISTEMAS

No.	Responsable	Descripción	Formato
1	Promotor	Recibe a los usuarios y analiza la situación, define el nivel de atención que requiere (básica o especializada).	
2		En caso de que el usuario requiera atención básica canaliza al subsistema de Atención Básica.	
3		Hace la solicitud del servicio al subsistema que corresponda mediante Cédula de Enlace.	Cédula de Enlace (ver procedimiento)
4	Responsable del Subsistema contactado	Recibe la solicitud del servicio y acepta el caso	
5		Envía programa, presupuesto y nombre del personal que atenderá al usuario mediante Cédula de Enlace.	Cédula de Enlace
6	Promotor	Informa al usuario.	
7		Envía expediente del usuario al organismo de apoyo mediante Resumen Ejecutivo.	Resumen Ejecutivo.
8		Realiza seguimiento y evaluación.	
9		En caso de requerir un seguimiento más profundo el promotor canaliza a los diversos subsistemas de atención especializada	
10	Promotor	Solicita la asignación de analista mediante solicitud.	Solicitud
11	Responsable de Diagnóstico Integral.	Recibe la Solicitud y da respuesta a la requisición.	Solicitud
12	Promotor	Recibe la respuesta y captura datos del analista que atenderá el caso.	
13		Elabora el Cardex de Acceso a Diagnóstico Integral.	Cardex de Acceso
14		Entrega al usuario el Cardex de Acceso a Diagnóstico Integral	Cardex de Acceso

Elaboró:	Revisó: MLMA	Autorizó:	Página
FCA-UNAM	AG	CANACINTRA	MS/LMP
	CM	SECOFI	FV
	CA	CONACYT	
		UNAM	JAEG/AMS

Fecha: 21-Feb-96 Fecha: 21-Feb-96 Fecha: 21-Feb-96 1/2

		CONACYT UNAM	JAE/AMS	
Fecha: 21-Feb-96	Fecha: 21-Feb-96	Fecha:		1 / 2

CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
(CENTRO MAESTRO)

Subsistema: ATENCIÓN PRIMARIA

Procedimiento: EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN DEL SERVICIO

No.	Responsable	Descripción	Formato
1	Promotor	Ingresa al usuario al Subsistema de Atención Primaria	Reporte
2		Decide si el usuario es canalizado al Subsistema de Atención Básica o al Subsistema de Atención Especializada.	
3		En caso de enviar al Subsistema de Atención Básica verifica el resultado o avance registrado.	
4		Realiza el seguimiento y análisis del caso.	
5		Si envía al Subsistema de Atención Especializada verifica los avances en el Diagnóstico Integral.	
6		Consulta la Base de Datos.	
7		Decide si concluye el Diagnóstico Integral.	
8		Si concluye el Diagnóstico Integral se pone en contacto con el usuario.	
9		Evalúa los resultados obtenidos.	
10		Decide si se requiere una segunda verificación.	
11		Si el promotor decide que sí es necesaria una segunda verificación se pone en contacto con el usuario.	
12		Evalúa los resultados obtenidos.	
13		Si el promotor decide que no es necesaria una segunda verificación elabora un reporte.	
14		Si no concluye el Diagnóstico Integral el promotor verifica la etapa de avance del Diagnóstico Integral.	
15		Elabora un reporte	
16		Verifica los avances en el Diagnóstico Integral.	
17		Consulta la Base de Datos.	

Elaboró:
FCA-UNAM ACC

Revisó: MLMA
AJA

Autorizó:
CANACINTRA MS/LMP
SECOFI FV

Página

CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL
(CENTRO MAESTRO)

Subsistema: ATENCIÓN PRIMARIA

Procedimiento: EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN DEL SERVICIO

No	Responsable	Descripción	Formato
18	Promotor	Decide si concluye el Diagnóstico Integral.	

Elaboró:	Revisó: MLMA	Autorizó:	Página
FCA-UNAM ACC	AJA	CANACINTRA MS/LMP SECOFI FV CONACYT UNAM JAEG/AMS	
Fecha: 21-Feb-96	Fecha: 21-Feb-96	Fecha:	2/2

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3 FIJACIÓN DE OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de consultoría empresarial con elementos básicos de la administración de las micro, pequeñas y medianas empresas que genere un diagnóstico integral de las áreas de oportunidad de estas.

OBJETIVOS PARTICULARES:

Conocer las tendencias del modelo de consultoría integral como sistema de atención para las micro, pequeñas y medianas empresas.

Determinar la problemática de acuerdo a las necesidades administrativas, contables, financieras, tecnológicas en las micro, pequeñas y medianas empresas.

Proponer que el modelo de consultoría sea accesible de acuerdo a las posibilidades económicas y capacidad de administración técnica de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Evaluar la canalización del servicio de la consultoría integral a través de un instrumento sensible, objetivo, confiable y válido.

3.4 JUSTIFICACIÓN

La consultoría empresarial integral permite establecer la confianza, clima y madurez organizacional en las empresas micro, pequeñas y medianas empresas, involucrando en un todo a sus dueños y trabajadores, donde la relación laboral sea un vínculo de cooperación y unión enfocados hacia un mismo fin.

La cultura mexicana en cuanto a la organización de las empresas aún es muy incipiente y ad hoc, por lo que la investigación propone, establecer las bases de una cultura organizacional, que discipline las actitudes del empresario en la micro, pequeña y mediana empresa, para así evitar los cuellos de botella en circunstancias caóticas y economías en crisis entre otros.

La consultoría es un campo de la administración muy joven en la que encontramos entre los especialistas del área que existe una tendencia hacia empresas más consolidadas,

olvidando por sus características básicas y primarias a las micro, pequeñas y algunas empresas medianas en transición, mismas que por sus peculiaridades subsisten dada la idiosincrasia mexicana de un emprendedor innato, pero que lo lleva a una creatividad limitada principalmente en las disciplinas administrativas y carencia en la interdisciplinariedad con otras ciencias.

3.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio se sustenta primeramente en una investigación documental seguida por una fase pre-experimental, preprueba, sin grupo testigo, con un instrumento descriptivo, teórico aplicado, estructurado, de uso en servicios a empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas.

VARIABLES:

INDEPENDIENTES

Elementos básicos para el análisis del diagnóstico:

- *Cultura Empresarial.*
- *Estructura Orgánica.*
- *Procesos Operativos.*
- *Recursos Económicos.*
- *Recursos Materiales.*
- *Recursos Humanos.*
- *Estilo de Administración.*
- *Tipos de Comunicación.*
- *Relaciones Laborales.*
- *Control Interno.*
- *Relaciones y Apoyos Gubernamentales.*
- *Apoyo Profesional y Técnico.*
- *Fuentes de Financiamiento.*
- *Mercado.*
- *Riesgos (planes de contingencia).*
- *Competencia*

DEPENDIENTE:

La Calificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

3.6 ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO**OBJETIVO:**

Medir e interpretar la problemática de las empresas micro, pequeñas y medianas, en cuanto a su capacidad de administración técnica.

CONSTRUCCIÓN DEL CUESTIONARIO:*Elaboración de Reactivos*

Para la elaboración inicial de reactivos se construyó un banco de 60 ítems, pero después de someterlo a una revisión de contenido, y relación en la prueba piloto, quedaron con 49 reactivos útiles.

Los ítems se seleccionaron con los siguientes criterios:

- 1. Todos los enunciados fueron expresiones de la situación deseada y no enunciados de hechos.*
- 2. Se expresó cada proposición en un enunciado conciso y directo.*

3. *En cada proposición se usó el vocabulario técnico más simple posible*
4. *Para cada enunciado se determinó respecto a la confiabilidad y validez del instrumento, en la medida de que al recolectar la información estos determinen el grado en que su aplicación repetida a los sujetos de estudio, produzca iguales resultados. Asimismo para la validez determine el grado en que un instrumento mida la variable que pretende medir, específicamente del contenido.*

3.7 APLICACIÓN DE PRUEBA PILOTO

Población

Los empresarios, dueños o representantes legales de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en la Delegación Coyoacan.

Muestra

Una muestra no probabilística, dirigida, por cuotas de empresarios, dueños y/o representantes legales de la Delegación Coyoacan que acudieron para una consultoría con las características necesarias descritas en la población, durante el primer semestre de 1996, en donde se aplicó el instrumento piloto

Instrumento

Se utilizó un cuestionario, cuyo objeto es medir e interpretar la problemática de las empresas micro, pequeñas y medianas, en cuanto a su capacidad de administración técnica.

El instrumento se integra en dos partes:

1) Una cédula de identificación que consta de 1) datos generales de la empresa 2) datos administrativos: 3) Características del servicio.

2) Una guía de entrevista dirigida, que consta de 1) información introductoria 2) análisis situacional de la empresa y un resumen ejecutivo.

Un conjunto de reactivos abiertos, dicotómicos y múltiples con el objeto de identificar los factores que influyen en su problemática para realizar sus funciones y obtener un diagnóstico integral, en cuanto a su capacidad de administración técnica.

Cada reactivo tendrá que ser contestado de acuerdo a la situación específica de cada uno de los sujetos de estudio, por lo que habrá dos respuestas posibles:

Afirmativamente *Sí*

Negativamente *No*

Prueba de Hipótesis

Hipótesis Causal, Multivariada, Hipótesis con una variable dependiente y 16 variables independientes.

El Modelo Estadístico a emplear, es de Regresión Múltiple

ANÁLISIS DE REACTIVOS

Una vez aplicado el instrumento se procedió al análisis de reactivos, eliminando las preguntas que no cumplieron con las siguientes restricciones:

- a) Micro, pequeñas y medianas empresas*
- b) Registradas o por registrarse oficialmente*
- c) Capacidad de Administración Técnica*

3.7.1. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Una vez aplicados los reactivos se procedió al análisis de la confiabilidad del instrumento final. Para este objetivo se utilizó el método con base al Coeficiente Alfa de Cronbach, que determina la consistencia interna y requiere una sola administración del instrumento de medición, asimismo produce valores que oscilan entre 0 y 1.

El coeficiente de Cronbach se determina a través de la siguiente fórmula:

$$a = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right)$$

donde:

a.- coeficiente de Cronbach

K.- número de ítems en el instrumento

2

S_i.- varianza de cada afirmación

2

S_t.- varianza de la suma total de cada sujeto

.- sumatoria

aplicando la fórmula:

$$a = .7855^*$$

Aplicando el paquete estadístico SPSS se obtuvieron otros métodos y cuyos resultados fueron muy próximos tales como:

$\alpha = .6588$ Split

$\alpha = .7855$ Parallel

$\alpha = .7364$ Guttman

$\alpha = .6846$ Strict

Con lo anterior queda probada H1, de que es confiable el instrumento aplicado.

**(Ver Anexos)*

3.7.2. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

La validez se refiere al grado en que el instrumento de medición mide realmente la variable que pretende medir. La validez nos proporciona un control directo de la forma en que cumple con su función.

El método que se utilizó en este instrumento fue el de validez de contenido, que se refiere al grado en que el instrumento refleja el dominio específico de contenido de lo que se mide.

Es el grado en que la medición representa al concepto medido (Bohrnstedt, 1976). El instrumento de medición debe contener representados a todos los ítems del dominio de contenido de las variables a medir.

El resultado de la matriz de correlación da un valor de .7882 con $p = .000$ con lo que se demuestra que H2, es válida.

RESUMEN EJECUTIVO

DIAGNOSTICO PRELIMINAR

Nombre de la Empresa o Razón Social:

Domicilio:

Colonia:

Referencias de Ubicación:

Teléfono(s): Fax:

Nombre del Dueño(s):

Representante Legal:

Nombre de la Persona Entrevistada:

Rama, Giro y/o Actividad Empresarial:

I. Situación Empresarial:

Apertura Operación

Descripción General:

II. Identificación de la Problemática (causa - efecto):

III. Prescripción del Promotor

Análisis de la situación actual (sintomatología)
(Jerarquizando los problemas en el orden de prioridad y gravedad)

Sugerencias para la Canalización de la Atención

INSTRUCTIVO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA

PARTICIPANTES:

MICROS

PEQUEÑOS

EMPRESARIOS

MEDIANOS

FUNCIÓN: proporcionan información de la empresa

PROMOTOR-CONSULTOR

FUNCIÓN: Establece vínculo para asesoría y solución de problemática

INSTRUCCIONES:

- 1. Conteste en forma veraz y precisa las preguntas que a continuación le enuncie el entrevistador.*
- 2. Marque un "Si" en caso de que su respuesta señale la situación en la que se encuentra su empresa.*
- 3. Marque un "No" cuando su respuesta no tenga nada que identifique la situación de su negocio.*

ENTREVISTA DIRIGIDA

"CONSULTORÍA INTEGRAL PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA"

Con el objeto de conocer si la Consultoría Integral aplicada al Sistema de Atención, Subsistema de Atención Primaria "Diagnóstico Preliminar" cubre las expectativas de atención directa, accesible en lo económico y oportunidad en soluciones a los empresarios, se elaboró el presente instrumento, el cuál requiere de su contestación veraz y precisa.

- | | | |
|---|--------|--------|
| 1. ¿ Tiene una misión la empresa? | si () | no () |
| ¿ Cuenta con valores la empresa? | () | () |
| ¿ Conoce los objetivos de la organización? | () | () |
| | | |
| 2. ¿ Están integrados en la organización? | si () | no () |
| ¿ Sus funciones están descritas? | () | () |
| | | |
| 3. ¿ Tiene procesos para las áreas funcionales tales como:
Producción, Finanzas, Mercadotecnia,
Recursos Humanos? | si () | no () |
| ¿ Cuenta con manuales de procedimiento? | () | () |
| | | |
| 4. ¿ Aplican los recursos financieros en la organización? | si () | no () |
| ¿ Cuenta con un presupuesto? | () | () |
| ¿ Ha incrementado y/o disminuido el capital? | () | () |
| | | |
| 5. ¿ Cuenta con infraestructura la empresa? | si () | no () |
| ¿ Hacen inventario de sus productos/servicios? | () | () |
| ¿ Los productos tienen poco/demasiado desplazamiento? | () | () |
| ¿ Cuenta con mobiliario y equipo de trabajo moderno? | () | () |

6. ¿Cuenta con potencial de desarrollo en recursos humanos? si () no ()
 ¿Se lleva a cabo un inventario de recursos humanos? () ()
 ¿Existe rotación del personal? () ()
 ¿La causa es por la empresa/empleador? () ()
7. ¿Ejerce su don de mando?
 ¿Obtiene resultados como equipo de trabajo? () ()
 ¿Adaptaría otro estilo de dirección a su empresa? () ()
8. Existe comunicación en la organización?
 ¿Ha ocasionado problemas la falta o exceso de comunicación? () ()
9. ¿Cuenta con un contrato laboral la empresa?
 ¿Existe una representación sindical? () ()
 ¿Se revisa y actualiza el contrato laboral y las condiciones de trabajo? () ()
10. ¿Cuenta con objetivos de control su empresa?
 ¿Se prepara para los riesgos de logro? () ()
 ¿Aplica técnicas de control? () ()
 ¿Ha obtenido resultados buenos/malos? () ()
11. ¿Conoce instituciones públicas que puedan brindar apoyo a su empresa?
 ¿Ha recibido servicio de los organismos gubernamentales? () ()
 ¿Tiene una experiencia satisfactoria de este tipo de servicio? () ()
12. ¿Ha recibido consultorías privadas?
 ¿Ha obtenido resultados y en qué tiempo? () ()
 ¿Ha sido eficiente el servicio proporcionado? () ()
13. ¿Cuenta con las fuentes de financiamiento suficientes?
 ¿Tiene asegurada la rentabilidad del financiamiento? () ()

14. ¿El tipo de mercado que requiere su producto/servicio es el adecuado? si () no ()
- ¿Tiene la competitividad nacional o internacional idónea? () ()
- ¿Cuenta con limitaciones su mercado? () ()
- ¿Se efectúan investigaciones de necesidades de los clientes? () ()
15. ¿Ha detectado el grado de competencia en relación a su producto o servicio? si () no ()
- ¿Maneja una estrategia para debilitar a la competencia? () ()
- ¿Conoce los índices de ventas/ preferencia de los productos y servicios respectivamente? () ()
16. ¿Se encuentra expuesta a riesgos la empresa? si () no ()
- ¿Mantiene un control de riesgos? () ()
- ¿Se ha establecido un plan de contingencia? () ()
- ¿Existen programas para la seguridad? () ()

Por su participación, ¡ Gracias !

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

IV. Análisis de la Investigación y Evaluación de los Resultados

4.1. Introducción

El presente análisis, nos lleva a la conceptualización de un diagnóstico preliminar de las micro, pequeñas y medianas empresas con el objeto de determinar su problemática y dar soluciones concretas a través de una canalización a las dependencias correspondientes. Contará con bases de un análisis descriptivo e individual por preguntas, así como la calificación para cada una de éstas, y la aplicación de paquetes estadísticos para su precisa interpretación.

4.2. Análisis Descriptivo

Consiste en la interpretación y análisis individual de los resultados con el propósito de conocer la tendencia, situación o magnitud de los aspectos detectados con base a las preguntas y la conjugación de las distintas respuestas que tratan sobre un mismo elemento, como lo es el diagnóstico preliminar.

4.3. ANÁLISIS INDIVIDUAL DE PREGUNTAS

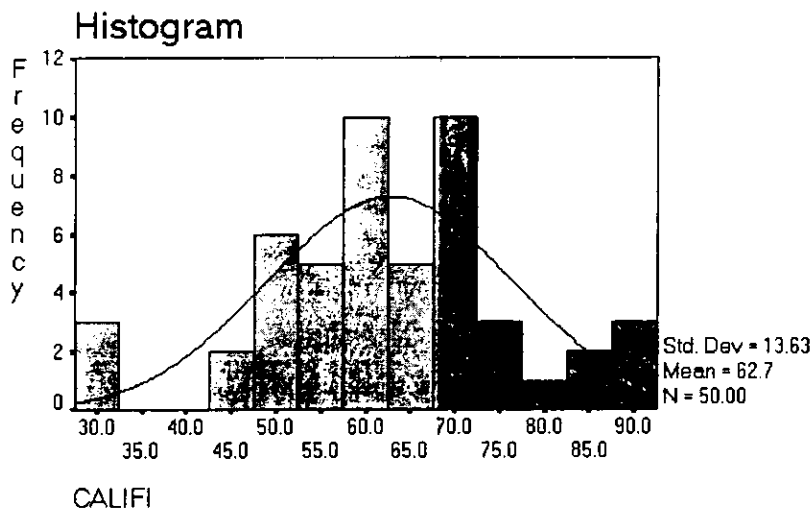
En la siguiente gráfica se presentan los resultados de la calificación de los 50 sujetos encuestados, obteniendo como datos significativos una desviación estándar de (13.63%), una media aritmética de (62.7%), esto permite apreciar a simple vista que la curva es prácticamente Normal, debido a que tiene una curtosis de 0.534 y sesgo de -0.1342, mantiene su proporcionalidad en lo que respecta a la información emitida por los micro, pequeños y medianos empresarios; consistente en poco conocimiento sobre su situación empresarial y las oportunidades de crecimiento tan desaprovechadas lo que justifica esta investigación.

En virtud de que se obtuvieron los valores de t = valor y t y p =significancia con los que se comprueba que H_3 , determinó que los elementos de la administración tales como Cultura Empresarial, Estructura orgánica, Recursos Humanos, Recursos materiales, y Control Interno son los más significativos para esta investigación; sin dejar de participar en un

plano menos significativo los demás elementos como procesos Operativos, Recursos Económicos, Estilo de Administración, Tipos de Comunicación, Relaciones Laborales, Relaciones y Apoyos Gubernamentales, Apoyos Profesional y Técnico, Fuentes de Financiamiento, Mercado, Riesgos (planes de contingencia) y Competencia(Ver Anexo)

Dichos valores se describen a continuación:

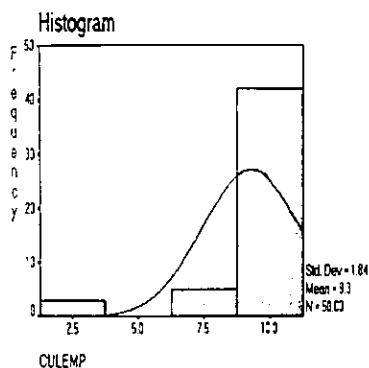
1. Cultura Empresarial $t=1.05$ $p=.304$
2. Control Interno $t=3.64$ $p=.001$
3. Estructura Orgánica $t=2.44$ $p=.023$
4. Recursos Humanos $t=4.53$ $p=.000$
5. Recursos Materiales $t=4.15$ $p=.000$



CALIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

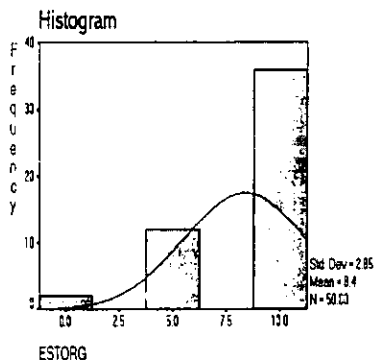
Acorde a la escala utilizada as calificaciones serán las siguientes:

PREGUNTAS	P1	P1A	P1B	P2	P2A	P3	P3A	P4	P4A	P4B	TOTAL			
CALIFICACION	3	3	4	4	6	4	6	3	3	4				
			10		10		10			10	40			
PORCENTAJE			10%		5%		10%			10%				
PREGUNTAS	P5	P5A	P5B	P5C	P6	P6A	P6B	P6C	P7	P7A	P7B	P8	P8A	TOTAL
CALIFICACION	3	2	3	2	3	2	3	2	3	5	2	6	4	
			10					10			10		10	40
PORCENTAJE			10%					10%			10%		10%	5%
PREGUNTAS	P9	P9A	P9B	P10	P10A	P10B	P10C	P11	P11A	P11B	P12	P12A	P12B	TOTAL
CALIFICACION	4	2	4	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	
			10				10			10			10	40
PORCENTAJE			10%				10%			10%			10%	8%
PREGUNTAS	P1	P13	P14	P14A	P14B	P14C	P15	P15A	P15B	P15C	P16	P16A	P16B	TOTAL
CALIFICACION	4	6	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	
		10				10				10			10	40
PORCENTAJE		10%				10%				10%			10%	6%
CALIFICACION														160
TOTALES	PORCENTAJES:													



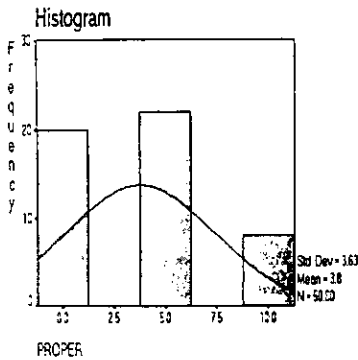
Cultura Empresarial

Los micro, pequeños y medianos empresarios, tienen definida la cultura empresarial, en un 84% de los casos, al presentar su razón de existir como negocio, en la misión, objetivos y valores; aunque generalizados y donde solo fortalecen su manera muy independiente de trabajo, se proponen alcanzar sus metas y convicciones de antaño, en estructuras familiares, más que de una organización. En un 10% de los casos son apáticos y un 6% no les interesa este elemento. (ver anexos)



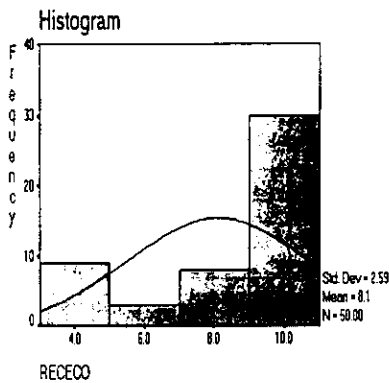
Estructura Orgánica

En un 72% carecen de una jerarquización definida de funciones, saben que hacer sin embargo no lo tienen descrito; en un 14% trabajan al día y conforme a las circunstancias, en un 10% por su tamaño se sienten integrados, sin que teman a una falta de comunicación y un 4% no les interesa. (ver anexos)



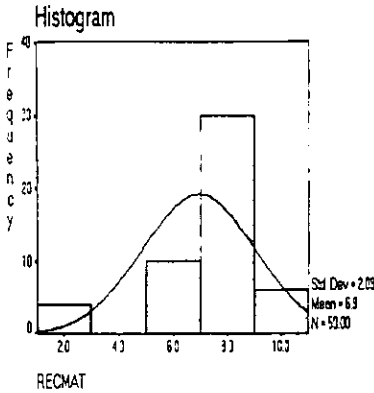
Procesos Operativos

En un 40% desconocen la funcionalidad de las áreas de una organización; en un 24% llevan en forma empírica sus operaciones como la compra de mercancías, venta de productos, contratación de personal etc. Un 20% sin mayor formalismo en los procedimientos administrativos y técnicos. Así como un 16% se preocupan por dar un soporte técnico a dichos procesos.(ver anexos)



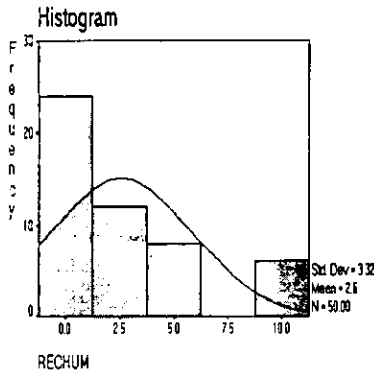
Recursos Económicos

La aplicación de recursos depende en un 60% de su ahorro personal, como fuente principal para la iniciación de sus negocios, en un 16% señalan un presupuesto a priori con base a sus operaciones, entre un 8% y 6% no deja de afectar a su capital que tiene una tendencia marcada a disminuir.(ver anexos)



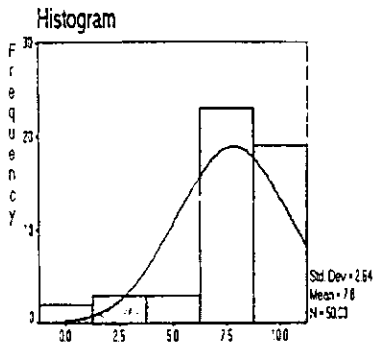
Recursos Materiales

La infraestructura depende de actividad de su negocio, en donde el mobiliario y equipo es deficiente, obsoleto, hasta innecesario en un 38% En cuanto a sus productos manejan inventarios con cierta periodicidad en un 22% sin embargo, su desplazamiento esta equilibrado en cuanto a su volumen de venta y/o prestación de servicio entre un 20% hasta 12 % y un 8% no le ha dada importancia a este elemento.(ver anexos)



Recursos Humanos

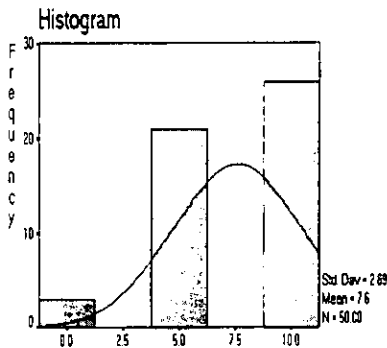
Su personal es en un 48% muy escaso y no permite un desarrollo muy significativo en su persona, tendiendo al estancamiento en un 16%; no se práctica un inventario de personal y la rotación de personal se da en un 8%; entre un 16% y 12% refiere que la estructura tan pequeña propicia una cohesión de grupo con un tradicional estilo de carácter familiar y amistad en sus relaciones de trabajo.(ver anexos)



ESTADM

Estilo de Administración

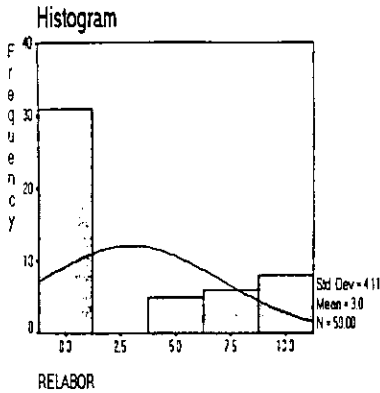
Como consecuencia de su peculiar estilo se obtiene una labor de equipo notoria en un 38% desarrollando su don de mando al univoz que ha funcionado durante su vida empresarial, para controlar su organización. Lo que permite un ambiente grato y de camaradería en donde el liderazgo surge, propiciado por el carisma del propietario con su gente de trabajo y de apoyo, así como con los clientes y proveedores; entre un 8% y 6% se suman a este estilo mostrando dependencia obligada y un 4% le es indiferente. (ver anexos)



TI:PCOM

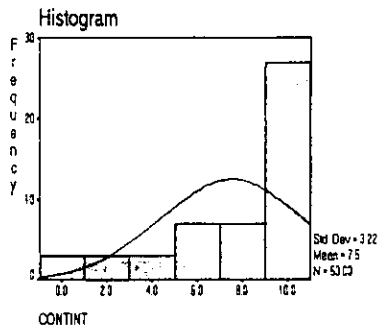
Tipo de Comunicación

Existe una comunicación informal en un gran porcentaje que ha permitido un entendimiento sencillo y a su vez ha impedido problemas de gran trascendencia por la fluidez de dicha comunicación. (ver anexos)



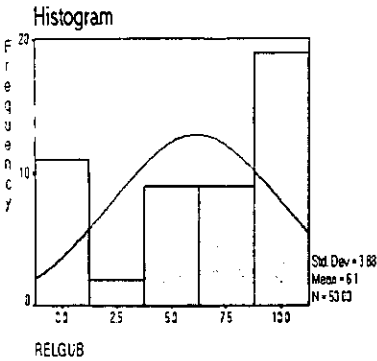
Relaciones Laborales

La contratación de personal en un 62% es verbal, sin llevar a cabo la legalidad de un contrato laboral, en un 16% se da la representación sindical, y entre un 12% y 10% se revisan las condiciones de trabajo, sin precisar una formalidad. (ver anexos)



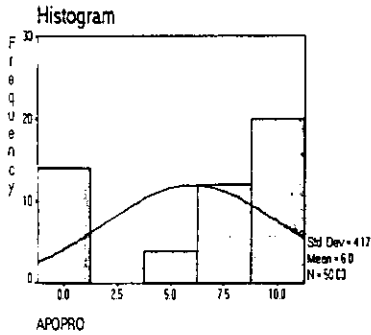
Control Interno

En un 54% de las organizaciones cuenta con un preventivo de riesgos, 12% para la obtención de resultados y el 8% para la aplicación de técnicas de control, al evaluar sus procedimientos de trabajo, existe una diversidad que va de un 2% a 6%(ver anexos)



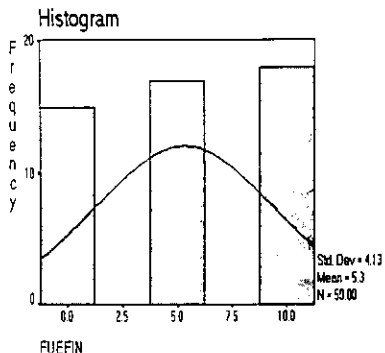
Relaciones y Apoyos Gubernamentales

Conocen en un 38% el servicio de instituciones publicas, ya que han recibido muy poco de sus servicios y aunque en un 18% han tenido resultados satisfactorios, en un 12% lo delegan a una tercera persona, es el caso de un profesional en la contaduría cuando tienen los recursos, o entre un 6% y 4% con algún familiar que esta estudiando que son los que de momento resuelven su problema, y un 22% los desconoce.(ver anexos)



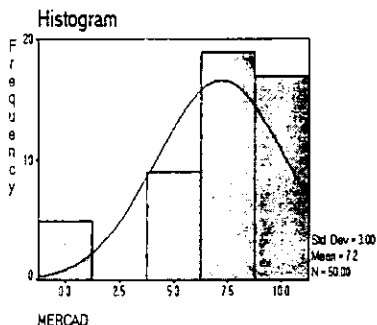
Apoyo Profesional y Técnico

Como ya se mencionó en un 40% requieren del apoyo profesional siempre y cuando cuenten con el recurso económico correspondiente y con la confianza de la persona que les asesora, en un 24% se han encontrado con personas de muy poca credibilidad y fraudulentas de los que han recibido engaños, en un 8% perdida de dinero y tiempo en un 28% sin resolver su problemática, lo que hace se abstengan de estos apoyos.(ver anexos)



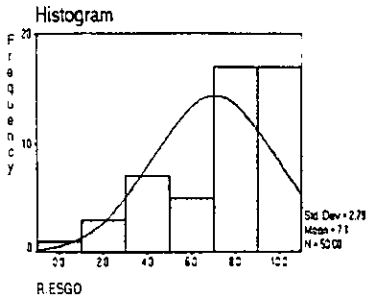
Fuentes de Financiamiento

No cuentan con la información suficiente en este elemento por lo que su bajo porcentaje determina que no tienen la confianza de acercarse a este tipo de apoyos, ya que por las experiencias de otros y tendencia económica del país han preferido su propio autofinanciamiento, aunque reducido pero no tienen la intranquilidad de una deuda que quizá no pudieran cubrir en lo futuro. Considerando que su negocio actualmente cuenta con un porcentaje de rentabilidad aceptable.(ver anexos)



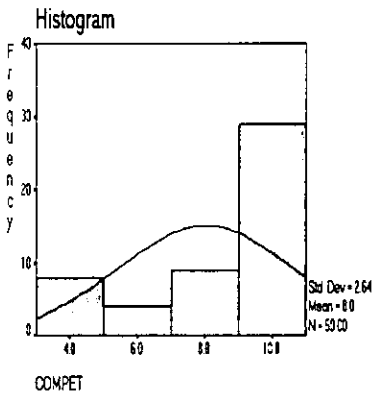
Mercados

Conocen el tipo de mercado al que pertenecen sin embargo no acostumbran un estudio más detallado del mismo, saben de las limitaciones y de los competidores pero no cuentan con los elementos apropiados para combatirlos ya que muchas veces estos competidores son oportunistas o de una vida empresarial incierta. Por otro lado están pendientes de las necesidades de sus clientes ya que llevan un registro muy su generis de estas, que le permite guiarse para satisfacer las necesidades y prioridades de los mismos.(ver anexos)



Riesgos (Planes de Contingencia)

No cuentas con una cultura en cuanto al manejo preventivo de los riesgos a los que están expuestos en sus negocios, unos por falta de conocimientos en los ramos respectivos, otros por que se les hace muy costosa esa inversión y prefieren dar prioridad a otros gastos de su empresa (ver anexos)

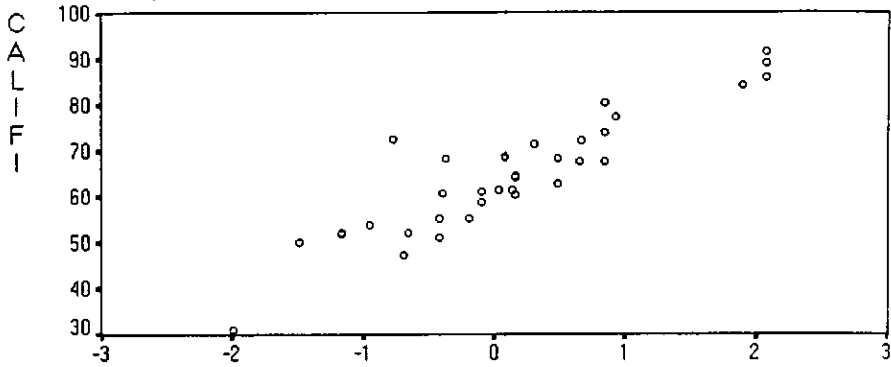


Competencia

Han detectado a sus competidores y debido a las circunstancias de la crisis económica, se establecen campañas de bajos precios, considerando que sus productos y/o servicios, mantengan un índice de ventas estable, estas estrategias han permitido su subsistencia ya que considerarán que su ganancia es la justa y mantienen a sus clientes. (ver anexos)

Scatterplot

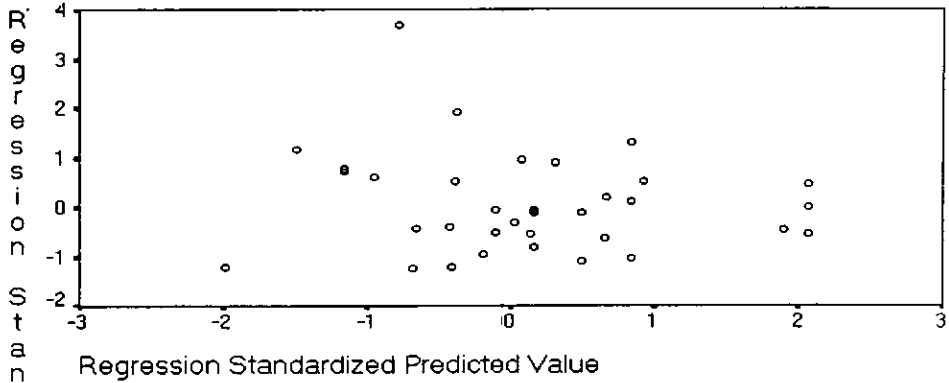
Dependent Variable: CALIFI



Regression Standardized Predicted Value

Scatterplot

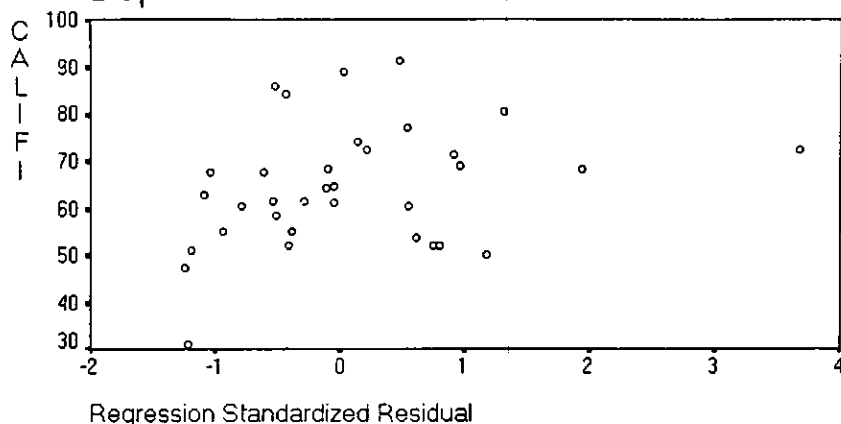
Dependent Variable: CALIFI



Regression Standardized Predicted Value

Scatterplot

Dependent Variable: CALIFI



4.4. ANÁLISIS DE REGRESIÓN MULTIPLE

La calificación de las **variables independientes** o elementos del diagnóstico de la situación de las empresas micro, pequeñas y medianas que son significativas: **Cultura Empresarial, Control Interno, Estructura Orgánica, Recursos Humanos y Recursos Materiales**; en las que se obtuvo un análisis de la varianza con una correlación de 93.19% y una explicación de 86.85% y la distribución $F=58.14\%$ y grados de libertad de (5, 44) y un error estándar de 5.21

Con lo anterior no se comprueba la hipótesis alterna H_3 , puesto que solamente 5 variables son significativas.

La calificación de la **variable dependiente**, de acuerdo al modelo teórico fue igual a la sumatoria de:

$$CALIF.=17.46 (+.9 CULEMP + 1.16 COTINT + 1.68 ESTORG + 2.09 RECHUM + 1.21 REC MAT)$$

CONCLUSIONES

Conclusiones

El presente estudio se origino por el propósito de crear un modelo de consultoría empresarial para la empresa micro y pequeña principalmente ya que el profesional, en el mercado proporciona consultoría con modelos más elaborados a la empresa mediana y grande.

Se habla de modelos que en México no se ha desarrollado en especial uno universal, sino más bien se han adecuado al criterio de los profesionistas independientes que la vienen practicando.

La poca difusión que se le da en nuestro país a esta actividad tiene su origen en el hecho de que los profesionales de esta rama están demasiado ocupados en auditorías, en problemas fiscales, en su propia compañía y no prestan atención a otras actividades.

Por otra parte en las empresas se tiene la idea de que acudir a un consultor es costoso y no tiene caso.

El trabajo del consultor implica responsabilidades de todo tipo, en las que se incluye el constante estudio y la actualización, así como el gran futuro que tiene esta actividad dentro del mercado nacional e internacional.

En México el profesional que piense dedicarse a la consultoría verá reforzada su decisión en las siguientes razones:

- *Las responsabilidades que implica ser consultor y dar lo mejor de sus conocimientos, es un reto.*
- *Ampliar su campo de acción los profesionales que se dediquen a la Consultoría,*

ya que México esta en constante desarrollo.

El consultor cuenta con los conocimientos adquiridos en la universidad y con la experiencia laboral, para resolver los problemas de los negocios y optimice sus resultados.

Como el consultor es un especialista o experto, por ende tiene soluciones concretas para los problemas del cliente, por ello debe actualizarse continuamente y especializarse para que su opinión tenga bases sólidas.

Es un asesor o consejero en el proceso de la toma de decisiones, por lo que se le representa a un nivel staff en las estructuras administrativas.

Es una función natural del consultor reducir la ansiedad y la incertidumbre en los empresarios cuando van a tomar decisiones de importancia. Sin embargo la empresa debe plantear muy bien sus problemas para poder analizarlos y proponer las soluciones.

La definición de un problema es una gran prueba de habilidad profesional; y que para el consultor por su trabajo independiente es quién va ha definir el problema, con un enfoque objetivo e imparcial por ser externo a la misma empresa.

El consultor es un psicoterapeuta de la empresa al sugerir las diversas alternativas para resolver los problemas.

Se ha ilustrado el papel del consultor a juicio de realzar la importancia de su papel como un profesional que puede y debe ayudar a la supervivencia empresarial de nuestros tiempos. Principalmente porque el empresario tiene una gran limitación administrativa a llevar a cabo su sueño empresarial.

Los puntos que todo modelo de consultoría empresarial destaca son de índole técnico desde conocer la empresa hasta lo más sofisticado de una reingeniería de procesos, sin embargo la realidad de una empresa micro y pequeña es otra, debido principalmente a que son empresas con muchos deseos de superarse y de contar con los apoyos siempre y cuando estos sean dignos de confianza, precio justo y satisfacción en los resultados.

Respecto a este estudio, se encontró una disposición aceptable de la mayoría de la gente que sustenta una micro, pequeña y mediana empresa, debido a que su expectativa de crecimiento es un ideal de todos los días, que les permita desarrollarse sin mayores contratiempos.

Al enterarse que existe la posibilidad de un Centro de Atención a la micro, pequeña y mediana empresa, consideran que es una buena oportunidad para que ellos que se sienten en algunos aspectos administrativos, contables, financieros, técnicos, tecnológicos, legales etc. con dudas o desconocen en su totalidad, puedan consultar a precios accesibles o en su caso capacitarse y poder enfrentar sus problemas.

Asimismo la interrelación con el Centro de Atención Empresarial, se encontró una oportunidad más para el profesional independiente, ya que las micro, pequeñas y medianas empresas, no tienen una cultura definida, de contar con la asesoría y donde ir en su busca.

Es entonces la oportunidad para promocionar con mayor énfasis todos los esfuerzos de los profesionales en el área para destacar la consultoría independiente o grupal que apoye las estructuras y procedimientos empresariales de esta índole, con el objeto de consolidar un número significativo de estas empresas y así apoyen la economía nacional.

Resumiendo con la presente investigación se demostró de las **hipótesis alternas**, lo siguiente:

H1 El instrumento si es confiable

H2 Las variables independientes son significativas para el modelo de consultoría en la micro y pequeña empresa

H3 La hipótesis nula no permite la calificación total, para el modelo de consultoría en la micro y pequeña empresa.

Determinó que los elementos de la administración tales como Cultura Empresarial, Estructura Orgánica, Recursos Humanos, Recursos Materiales, y Control Interno son los más significativos para esta investigación, sin dejar de participar en un plano menos significativo los demás elementos.

RESULTADOS

Dentro de los resultados más destacados fueron, respecto a las variables independientes con relación al **giro, antigüedad, empleados, mercados y ventas**; se observó lo siguiente:

Los **giros**, fueron muy variados desde la clásica miscelánea, expendio de dulces a granel, artesanías, agencias de viajes, papelería, ferretería, tlapalería, salón de belleza entre otros.

La **antigüedad**, también osciló entre los 3 años hasta 20 años, como una tradición familiar, en donde su objetivo es mantenerse en el mercado a pesar de las circunstancias adversas, como son la falta de capital, de productores, de proveedores por ejemplo.

Los **empleados**, se manifestaron con un alto índice de rotación, debido a que para ellos representa un empleo de temporada o bien mientras, encuentran algo con mayor remuneración. O bien se capacitan o terminan de estudiar alguna carrera universitaria.

Respecto al **mercado o mercados**, la zona representa un nivel de vida económico con solvencia, que permite la sobrevivencia y progreso de este tipo de empresas.

Al igual las **ventas** se manifiestan con un alto potencial en la zona, a pesar de las crisis económicas de los últimos tiempos.

Otro resultado de la presente investigación, fue que los empresarios desean progresar, por lo que están dispuestos a optar por los diferentes apoyos, que tanto instituciones privadas y públicas les ofrezcan, siempre y cuando no defrauden su confianza, y garanticen el resultado de sus apoyos profesionales.

Se detecto un gran sentido de la calidad humana, en este tipo de empresarios, por la facilidad del trato con su personal, la comunicación directa y lo pequeño de sus negocios permite una convivencia sana en sus relaciones laborales.

También un aspecto resultante, fue el de que no cuentan con un gran capital y no saben como incrementarlo, por lo que su crecimiento es muy espaciado. Prefiriendo ir al día en sus actividades propias del negocio, compras, mobiliario etc.; o incluso la expansión del mismo.

Respecto a los trámites gubernamentales obligatorios principalmente para la apertura de un negocio, así como durante su permanencia y sobrevivencia en el mercado, son más que negligentes, ya que no dejan de llevarse el récord de burocracia extrema. Desalentando la credibilidad de cualquier proyecto que por bueno que parezca, y terminen los empresarios expresando su malestar en general.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere que de acuerdo al diagnóstico preliminar efectuado en esta investigación las empresas micro y pequeñas detectadas, se les sensibilice para llevar a cabo el **Diagnóstico Integral**, que permitirá conocer su situación o problemática empresarial; determinar las áreas problema y sugerir la consultoría o bien la capacitación requerida.
- Las instancias gubernamentales, están hasta cierto punto conscientes de su papel, se sugiere darle un **estricto seguimiento**, a sus proyectos y notificarles, en caso de que se tengan, conatos de irregularidades, en sus servicios y sus servidores públicos.
- Promover la independencia y profesionalismo en la empresa familiar, con vías a que su filosofía sea la de un **Emprendedor**, y no solo la de tradición para conservar lo que el padre les dejó a los hijos.

FALTA PAGINA

No. **794.795**

BIBLIOGRAFÍA

- KOONTZ, H. y O'Donnell, C. (1998). Administración. México: Mc Graw Hill.
- LAWRENCE, P. R. y Lorsch, J. W. (1973). Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción. Colombia: Fondo Educativo Interamericano.
- LAZARO Victor, (1980). Sistemas Administrativos. MEXICO:DIANA.
- MARGULIES, N. y Wallace, J. (1985). El cambio organizacional. México: Trillas.
- MAGNUSSON, David (1975) Teoría de los Tests. México: Trillas
- MÉNDEZ A. CARLOS E. (1988) METODOLOGÍA, Guía para elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables, Administrativas. México: Mc Graw Hill.
- MATEU, B. M. y Quiñones, V. E. (1986). Tendencias tradicionales versus nuevas tendencias en Psicología de las organizaciones. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 1 (2), 115-120.
- ODIORNE, S. G. (1987). Administración por objetivos. México: Limusa.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1992) La Consultoría de Empresas. México: Limusa.
- OUCHI, W. (1982). Teoría Z. España: Orbis.
- PEHRSON, G. Heirs, B. (1980). La mente organizacional. México: Trillas.
- PEREZ, V. V. M. y Fernández, R. M. (1985). La evaluación organizacional. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 1 (1), 18-35.
- PICK, S. y López, A. L. (1988). Cómo investigar en ciencias sociales. México: Trillas.
- RODRIGUEZ Valencia (1989). Como administrar pequeñas y medianas empresas. Litógrafa S.A.: México, D.F.
- SCHEIN, H.E. (1982). Psicología de la organización. Colombia: Prentice/Hall Internacional.
- SEISDEDOS, N. (1986). El clima laboral y su medida. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 1 (2), 77-97.
- SELVINI, P. M. y Cols. (1988). Al frente de la organización. Buenos Aires: Paidós.
- SENN H. JAMES (1992) Análisis y Diseño de Sistemas de Información. México: Mc Graw Hill
- SEXTON, P. W. (1985). Teorías de la organización. México: Trillas.
- SIEGEL, L. y Lane I. M. (1984). Psicología de las organizaciones industriales. México: C.E.C.S.A.
- SMITH, C. y Wakeley, H. (1972). Psicología de la conducta industrial. México: Mc Graw Hill.
- TOFFLER A. (1981). La tercera ola. México: Edivisión.
- TOFFLER A. (1988). La empresa flexible. México: Plaza & Janes.
- TOFFLER, A. (1971). El "shock" del futuro. México: Plaza & Janes.
- TURCOTTE, P. R. (1986). Calidad de vida en el trabajo. México: Trillas.
- VERA Smith y Flores Lezama Jesús (1981). La auditoría interna de la administración de riesgos. México.
- VILLANUEVA, P, (1984). Manual de la pequeña empresa. Mitre: Barcelona, España.

GLOSARIO

Glosario

A

Abstract (in.)

Sumario, extracto, resumen.

C

Cámara de comercio - Chamber of commerce (in.)

Cambio - Exchange

Acto por el cual se acepta un bien o servicio por otro. El cambio sirve para aumentar tal utilidad de quien a él recurre. En otras palabras, para que se efectúe una operación de cambio entre dos sujetos económicos es necesario que haya una diferencia entre las utilidades marginales comparadas.

Cambios - Exchange

La transferencia de bienes desde los locales mayoristas hasta los establecimientos al por menor o al detalle y, eventualmente, hasta los consumidores finales.

Capital de trabajo - Labor Capital

Recursos de que dispone una empresa para el desarrollo de sus operaciones normales. Por ejemplo, pago de planillas, compra de insumos, etc. En términos de valor cuantitativo, es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante.

Capital Humano - Human Capital

Aquel que se crea al "invertir" en educación.

Carga Fiscal o Carga Tributaria - Tax

Conjunto de impuestos, tasas y exacciones legalmente establecidas por el Estado o los Municipios.

Condición de Vida - Living Conditions

Conjunto de un determinado grupo de hombres, en función de la posición geográfica, climatológica, económica, tecnología, política, social y cultural, del medio ambiente en que se encuentran.

Las condiciones de vida comprenden los modos de tener nivel de vida (Ver y los modos de ser género de vida (Ver).

Control - Controlling

Función de la dirección general de cualquier empresa: puede definirse como la medición y corrección de la ejecución encomendada a subordinados con el fin de asegurar el alcance de los objetivos de los planes adoptados.

Cédula

Documento en el que se reconoce una obligación. Cédula de inversión: título de la deuda pública, emitido por el Estado o garantizado por él, para reunir fondos destinados a organismos oficiales. Cédula hipotecaria: título real en el cual se reconoce que una deuda u obligación afecta a una hipoteca.

Comprobante

Escrito que tiene por objeto la verificación o comprobación de una cosa que ha sido cotejada contra otra, o cuya certeza se acredita.

Convenio

Acuerdo para aplicación uniforme de ciertas reglas o el cumplimiento de determinadas obligaciones.

Cuestionario

Conjunto de preguntas ordenadas en un impreso, a través del cual se realizan las encuestas.

Cachet (fr.)

Personalidad, sello propio.

D

Dirección - Directing

Función del elemento humano de la administración, en virtud de la cual la agrupación funcional es conducida o no a la realización de un propósito, siendo la oficina la sede de la dirección.

Director Creativo - Creative Director

Persona que tiene a su cargo el departamento de una agencia de publicidad que produce las ideas publicitarias.

Despacho

Acción y efecto de despachar. Habilitación que se destina para despachar negocios o realizar trámites. Tienda o parte del establecimiento donde se venden determinados efectos. Expediente, resolución, determinación. Cédula, título o comisión que se da a uno para algún empleo o negocio. Comunicación transmitida por teléfono o telégrafo, especialmente si es oficial.

Diagrama

Representación gráfica —con líneas, símbolos y palabras— de datos de distinto tipo, utilizada para ayudar a la fácil comprensión de un hecho demasiado complejo.

Dumping (in.)

Desplome, venta a bajo costo, venta de un producto a diferentes precios en distintos mercados, rebaja desleal de precios.

E

Empresa - Firm, Business or Enterprise

Organismo que se ocupa de la reunión y combinación de los factores productivos en orden a la fabricación de los productos o el aprestamiento de servicios, para ofrecer en el mercado a cambio de un precio.

La característica esencial de la empresa es aceptar el riesgo inherente en todo negocio de que la mercancía o servicio ofrecido no encuentra en el mercado demanda adecuada (riesgo económico), además del mismo riesgo ligado al proceso productivo sujeto, como cualquier otra actividad humana, a siniestros y azares de diverso orden (riesgo técnico).

La empresa privada es la unidad de producción característica de la economía capitalista, y quienes asumen el riesgo total son los propios inversionistas.

Empresa Grande - Large Firm

Entre los diversos criterios para definirla (número de empleados, capital invertido, concentración de funciones directivas y ejecutivas del empresario, empresario, etc.) el más importante es el que se basa en su relación con el mercado. Según este criterio, empresa grande o gran empresa es aquella cuya oferta, en relación con las empresas del mismo ramo, es tal que influye sensiblemente sobre la oferta total, de manera que el precio queda influenciado por las variaciones de la oferta de tal empresa. Correlativamente, lo opuesto vale para definir a la empresa pequeña (Ver).

Empresa Pequeña - Small Firm

Aquella que dispone de un volumen de oferta en relación al volumen de la oferta total, insuficiente para influir sobre el precio del producto o servicio de la industria en su conjunto.

Empresario - Entrepreneur

Personaje económico más significativo de la economía capitalista, toda vez que la empresa es la entidad básica de este sistema económico.

Su función básica es combinar los factores de la producción (en su sentido más amplio, generar valor económico tanto físico, como de lugar, tiempo y posesión) con arreglo a un determinado plan, de modo que se obtenga el máximo rendimiento de esos factores.

J.A. Schumpeter caracteriza al empresario como un innovador, es decir, como un sujeto económico que efectúa combinaciones nuevas de factores de producción. Sin embargo, la evolución del capitalismo moderno ha transformado en cierta forma el rol y poder del empresario en por lo menos dos aspectos: 1) Con la aparición de las grandes empresas ha perdido su individualidad para asumir un carácter colectivo. Los poderes de ejecución se reparten cada vez más en departamentos o servicios especializados. 2) Con la intervención estatal externa, los controles internos impuestos por los comités de administración y también con la descomposición vertical de las funciones empresariales el empresario va perdiendo su carácter absoluto.

Evasión Fiscal - Tax Evasion

Eludir el pago del impuesto al que se está legalmente obligado.

Empresa

Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para realizar construcciones, negocios o proyectos de importancia. Compañía industrial. Obra o diseño llevado a efecto, en especial cuando intervienen varias personas.

Empresario/a.

Persona que ejecuta una obra o explota un servicio público, por concesión o contrata.

Extracto.

Resumen de lo sustancial de un escrito.

Estadística.

Tabla de datos numéricos aplicados a determinado tipo de información. Censo o recuento.

Estatuto

Escrito que contiene las reglas legales por las que ha de regirse una sociedad, una corporación, un gremio, etcétera, desde el momento de su constitución (es parte de la escritura social).

Earnings (in.)

Ingresos, ganancias, utilidades.

Elite (fr.)

Lo selecto, lo escogido.

Enterprise (in.) Empresa.

Eschange (in.)

Cambio, canje, comisión de cobro.

F

Factoring (in.) Sociedad de cobro

Facilitadores o Introdutores - Labor Openers

Pequeños regalos que hacen los vendedores a domicilio. Estos artículos baratos (peines, cuchillos, bolígrafos, etc.) sirven para captar la atención del ama de casa y dirigirla hacia lo que el vendedor desea ofrecer.

Factores de la Producción - Factores of Production

Conjunto de medios que permiten la producción, entendida en su sentido más amplio, es decir, creación de utilidad económica.

Generalmente se distinguen tres: Los recursos naturales (materias primas, utilización de la tierra), el capital (constituido por todos los equipos, los instrumentos y la maquinaria que sirve para la producción) y el trabajo humano (es decir, las distintas actividades de los hombres en la producción).

Filial - Branch

Sociedad en la que participa otra, llamada matriz, con más de la mitad del capital social.

La filial está dotada de personalidad jurídica distinta, a diferencia de la sucursal.

Financiamiento - Financing

Aspecto de la fundación o ampliación de empresas, así como de la transformación de sociedades, que consiste en la obtención del capital necesario para sus operaciones.

Factura.

Documento que expide el vendedor de un producto, con especificación del nombre del comprador y detalles acerca de lo vendido. Relación de artículos comprendidos en una venta, remesa u otra operación comercial. Cuenta detallada de cada una de estas operaciones, con expresión de número de registro, cantidad, peso o medida, calidad y valor o precio. Cuenta sobre costo (coste o costa) y costas de las mercancías que los productores envían a sus corresponsales. Documento comprobatorio del precio de una cosa vendida o un servicio prestado mediante contrato (su presentación supone la reclamación del importe, y su posterior archivo tiene efectos justificativos del pago). Factura comercial: en un crédito documentario, es la especificación relativa a la mercancía, que ha de coincidir con la del documento. Factura consular: emitida pro el cónsul del país importador establecido en el país exportador, en la cual se certifica el origen y las características de la mercancía comerciada. Factura de compra o nota de compra: extendida por el vendedor, en una operación de venta al menudeo. Factura pro-forma: relación similar a la factura real, extendida poro el vendedor para que el cliente conozca el importe de la operación que desea realizar, o para facilitar los trámites aduaneros.

Franquicia.

Documento por el cual se acredita la exención de impuestos, derechos aduaneros, etcétera. Contrato por el cual una empresa o persona vende o cede —a cambio de un porcentaje— una marca o un producto a otra entidad o persona, para su producción o comercialización.

G

Género de Vida - Way of Life

El género de vida hace referencia a la manera de ser y al modo de vivir de los hombres, ya sea individualmente o considerados en grupo. Se refiere tanto a ciertas formas de vida individual y social como al tipo de actividad. Abarca factores económicos, sociales y culturales que no son tomados en consideración por el nivel de vida: maneras de usar los ingresos, duración del trabajo, de la educación; modos de vestir, de alimentarse: de disponer la habitación, comportamiento cultural y religioso, etc.

El estatus social, el nivel de profesional, la clase social, la cultura, el contexto ecológico, el tipo de civilización, etc., determinan géneros de vida diferentes.

Aun cuando la expresión género de vida sea general y tenga un sentido a menudo impreciso, su contenido detallado permite a la ciencia económica profundizaciones útiles al obligarlo a tener en cuenta numerosos factores sociológicos. Dichas profundizaciones pueden aplicarse —por ejemplo— para la determinación de una política económica nacional o para determinar la estrategia de mercadeo de una firma. (ver Nivel de Vida, Condiciones de Vida).

Garantía.

Documento emitido por un banco para responder ante terceros sobre el cumplimiento de una obligación contraída por un cliente suyo. Obligaciones accesoria por la que se asegura el pago de una deuda. Garantía de valores: se refiere a valores mobiliarios, como prenda jurídica para garantizar el cumplimiento de obligaciones. Garantía hipotecaria: deriva de una hipoteca constituida para garantizar un crédito o una obligación similar. Garantía insuficiente: para la obtención de un crédito debe ser complementada con otras (aval, hipoteca, etcétera). Garantía personal: se refiere a una

persona física o jurídica, en virtud del crédito personal que merece para el riesgo bancario. *Garantía real*: se basa en bienes tangibles, afectos o no al buen fin de la operación. *Garantía suficiente*: es calificada por el banco como apta para cubrir la operación respectiva.

I

Impuesto - Tax

Imposición o tributo que pagan los contribuyentes al Estado con el propósito de atender las necesidades públicas.

Impuesto Directo - Direct Tax

Aquel que recae directamente sobre el capital o la renta de los contribuyentes y que no puede ser transferido.

Impuesto Específico - Specific Tax

Aquel que grava con montos fijos una unidad de mercancía, independientemente del valor que ésta puede tener.

Impuesto General a las Ventas - General Sales Tax

Impuesto creado por D.L. N° 190 en Perú, que grava las ventas en el país de bienes muebles, la prestación de servicios, y la importación de bienes.

Impuesto Global - Global Tax

Impuesto que grava el conjunto de los recursos del contribuyente totalizando sus disponibilidades para alcanzarlas de una sola vez.

Innovación - Innovation

Creación de nuevos productos, formulación de nuevos conceptos, establecimiento de nuevos sistemas y procedimiento de nuevos sistemas y procedimientos de producción y mercadeo, y administración en general. Este concepto se aplica tanto a nivel microeconómico como macroeconómico.

El concepto de innovación es más amplio que el de invención. Esta se convierte en innovación cuando entra en el dominio de la economía en forma de productos o de procedimientos nuevos o mejorados. Es una función fundamental de la empresa —y que proporciona ventajas diferenciales que pueden ser enormes— en una economía de mercado. Para muchos especialistas, en una economía altamente competitiva, la innovación junto con el mercadeo son las funciones líderes de la empresa.

Insolvencia - Insolvency

Incapacidad de pago, cuando el pasivo es mayor que el activo más el patrimonio.

Iguala.

Documento que registra el estipendio dado o recibido en virtud de un ajuste o un pacto.

Informe.

Escrito o documento por medio del cual se hace conocer algo, en forma resumida o detallada. Documento en el que consta el resultado de un estudio o una investigación (en ocasiones, con las propuestas o recomendaciones). Los temas más comunes son: actividades, auditoría, cobranza, equipo y materiales, los estados financieros, mercado, plaza, probabilidades, producción, resultado de gestiones, solvencia, ventas, etcétera. Informe comercial: impreso donde se consignan —en forma sucinta— determinadas particularidades relativas al concepto de que goza una persona o empresa, con determinados datos de interés.

In advance (in.)

Por adelantado, de antemano.

In cash (in.)

En efectivo, al contado.

Inquest (in.)

Investigación, encuesta.

Inquiries (in.)

Informaciones, datos, pesquisas, encuestas, investigaciones.

Inquiry (in.)

Consulta, pregunta, encuesta, cuestionario, investigación.

Invoice (in.). Factura.***Invoice price (in.) Precio de factura.******Invoicing (in.) Facturación.******J******Justo a Tiempo o Jit - Just in Time or JIT***

Método de control de inventarios que pone existencias en el departamento de fabricación o manufactura de una organización justo a tiempo para ser usados, requiriendo pequeños inventarios o ninguno, excepto en las estaciones de trabajo.

L

Liquidez - Liquidity

1) Facilidad de un activo para su conversión en dinero. 2) Total de obligaciones del sistema bancario o financiero con el sector privado. 3) La liquidez general de una empresa se expresa por la relación activo circulante/deudas a corto plazo, el cual es llamado ratio de liquidez.

Logística - Logistics

Su objetivo es el envío de productos terminados, según indique el departamento de mercadeo, al lugar donde y cuando son necesitados en forma más económica. Se ocupa también del movimiento de productos desde el proveedor hasta la firma que los utilizará, ya sea para la producción o su distribución ulterior.

La logística es el resultado de que la moderna empresa está reconociendo la importancia de la revolución del transporte (nuevas necesidades han aparecido y nuevos medios son empleados en la actualidad), y la interrelación que existe entre las funciones de transporte, producción y ventas; asimismo, se ocupa de los problemas de almacenamiento o inventarios.

Liquidity (in.) Liquidez.

Job (in.) - Trabajo, tarea, actividad, labor.

M

Magazine (in.) - Almacén, depósito.

Maker (in.) - Fabricante, artífice, productor.

Mediano Plazo - Medi Term

Proceso de sustitución de la mano de obra humana por máquinas.

Medios - Environment

(ver Ambiente. Entorno o Medio)

Mercado de Valores - Security Market

Lugar donde se venden o compran acciones o bonos, ya sea en un lugar organizado como la bolsa de valores o en el mercado abierto.

Mercado Financiero - Money Market

Instituciones y sistemas por los cuales se dirigen los fondos a corto plazo a prestamistas y promotores.

Microambiente - Microenvironment

Fuerzas que rodean una empresa y que influyen en su capacidad de servir a sus clientes; a saber: la empresa, los intermediarios, los clientes, competidores y el público.

Microeconomía - Microeconomics

En sentido amplio, es el análisis económico que excluye toda magnitud global, o sea el que se ocupa de las acciones y reacciones individuales. Tal es el caso cuando se dedica a casos concretos como el programa agrario, el transporte, las actividades por sectores, los planes regionales o los casos individuales de la empresa.

Micromercadeo - Micromarketing

Análisis de mercadeo del comportamiento de las unidades elementales de la economía, tales como empresa, consumidor, empresario individual, considerados libres y aislados.

Micromercado - Superette

Tienda que vende estrictamente bienes de conveniencia, limitados en cuanto al sentido de marcas y la escala de los precios, permitiendo que se hagan compras con rapidez y facilidad, gracias al sistema de autoservicio (Ver Supermercado).

Minidevaluaciones - Crawling Peg

Sistema cambiario que consiste en mantener el tipo de cambio en constante equilibrio por medio de reajustes relativamente pequeños, programados y sucesivamente pequeños, programados y sucesivos en función a la relación de precios internos y externos.

Modelo Económico - Economic Model

Representación cuantitativa simplificada pero completa de la evolución económica de una sociedad durante un periodo dado de tiempo.

Otros autores describen más brevemente el modelo económico como una abstracción de la realidad o una concepción imaginada para fines de comparación.

N

Negocio, Almacén o Tienda - Store

Nivel de Vida - Standard of Living

Nivel de bienestar que los miedos económicos de que se dispone garantizar para la satisfacción de las necesidades. El nivel de vida se mide por la relación entre la renta de la persona o del grupo estudiado y el precio de los bienes y servicios que con dicha renta pueden ser adquiridos.

El poder adquisitivo de un determinado grupo de asalariados permite apreciar su nivel de vida. Es difícil realizar un análisis global del nivel de vida de una nación, y más difícil aún establecer comparaciones internacionales. Como los índices cuantitativos globales suelen ser poco significativos, se ha tratado de hacerlo con índices cualitativos: nivel de consumo de electricidad, de cemento, de acero por habitante, número de analfabetos, etc.

Negociar.

Tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores. Ajustar el traspaso, la cesión o el endoso de un documento comerciable. Descontar valores. Establecer acuerdos y condiciones en diferentes tratos.

Negocio.

Cualquier ocupación, empleo o trabajo. todo lo que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés. Utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende.

Need (in.) - Necesidad, impulso,

O**Organización - Organizing**

Coordinación de las actividades de todos los individuos que forman parte de una empresa para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Organización de las Naciones Unidas (ONU) - United Nations Organization (UNO)

Organización formada por las naciones que han aceptado el tratado de San Francisco, California, firmado el 26 de junio de 1945, mismo que entró en vigencia el 24 de octubre de 1945.

Entre sus diversos objetivos mencionaremos, por estar dentro de los límites de este diccionario, la promoción de un nivel de vida más alto y el estímulo del progreso social y económico de todas las naciones a través de la cooperación internacional.

Los principales órganos de la ONU, son: la Asamblea General; el Consejo Económico y Social; de Consejo de Administración Fiduciaria; la Corte Internacional de Justicia y la Secretaría.

La Asamblea General, que se reúne cada año, entre otras funciones tiene la atribución de elegir a los dieciocho miembros del Consejo Económico y Social, seis de los cuales se eligen cada año para un periodo de tres años. Este organismo prepara las sesiones de la Asamblea General, así como reportes en lo concerniente a asuntos económicos y sociales internacionales.

Dentro del marco del Consejo Económico y Social se han formado: Comisiones Funcionales, Comisiones Regionales y Comités Especiales.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) - International Labor Organization (ILO)

Fue fundada en 1919, y desde el 14 de diciembre de 1946, merced a un acuerdo, pasó a ser una de las denominadas agencias especializadas de la Organización de las Naciones Unidas. La sede está en Ginebra, Suiza.

Ourrence (in.) - Frecuencia.

P**Países Subdesarrollados - Underdeveloped Countries**

Expresión muy empleada, pero que todavía carece de una definición rigurosa. Por lo general se refiere a subdesarrollo económico y social. Se aplica a los países principalmente agrícolas con un ingreso per cápita muy bajo. En estas economías, el capital es un factor mucho más escaso que el trabajo. La riqueza está irregularmente distribuida en extremos, coexistiendo un pequeño grupo de clase alta de enormes recursos, una clase media virtualmente inexistente y una numerosa clase baja, por lo general la campesina, que vive en niveles mínimos de subsistencia. Grandes áreas de América del Centro y Sur, África y Asia se encuentran dentro del concepto de país subdesarrollado.

Patrimonio - Net Worth

En general, es el concepto que corresponde a la cuantificación estática de la riqueza (tierra y capital) poseída por una persona. En vista de la libertad inherente al ser humano, su aptitud para el trabajo no se computa como riqueza, puesto que el hombre es libre de prestar el trabajo o dejar de hacerlo. En sentido figurado, suele hablarse del trabajo como patrimonio.

En microeconomía, se denomina patrimonio al valor real de la inversión de los accionistas de una empresa. Se expresa en el balance como la diferencia entre el activo y el pasivo.

Planeación - Planning

Método objetivo que consiste en reunir, analizar o interpretar un conjunto de hechos, referidos siempre a una actividad futura cuya orientación debe ser atrasada de antemano. La planeación es la función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los programas y los procedimientos de toda la empresa.

Políticas de Servicio - Service Policy

Conjunto de las reglas de estudio y de acción de las líneas de conducta de las disciplinas de administración que presiden la definición de servicios que se debe o se requiere rendir a la clientela con ocasión de la elección, la adquisición y la utilización de los productos o servicios vendidos.

Política de la Empresa - Business Policy

Políticas (líneas de comportamiento, reglas de estudio y de acción, disciplinas administrativas) definidas por una empresa para conducir sus actividades a fin de alcanzar sus objetivos.

Esta política general comprende la política de mercadeo, financiera, de recursos humanos, las políticas de investigación y desarrollo, mercadeo y de producción. se define a corto, mediano y largo plazo.

Política Económica - Economic Policy

Acción sobre los mecanismos, las relaciones y las conexiones de fuerzas de la actividad económica con el fin de mejorar su funcionamiento y de hacerle alcanzar sus fines, según las normas del interés general, y para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones. Se trata de un acto político que depende de la autoridad política encargada de la promoción del bienestar del país. La política económica está en relación estrecha de dependencia respecto al sistema económico admitido o adoptado por el Gobierno. Se diferencia de la economía pura o especulativa en que mientras ésta reúne los conocimientos dirigidos al saber por el saber, la política económica —llamada también economía aplicada o práctica— abarca los conocimientos para guiar la conducta humana.

Política Fiscal - Fiscal Policy

Medidas económicas que aplica el Estado con el objeto de mantener la estabilidad económica y el crecimiento sostenido de la economía de un país.

Son muchos los aspectos de la política fiscal concebida como orientación de la actividad estatal hacia la consecución de fines de orden diverso. El moderno concepto de la política fiscal es mucho más amplio que el objetivo clásico de satisfacer las necesidades públicas con un presupuesto fiscal equilibrado.

Procedimientos - Procedures

Planes específicos que norman el criterio y la acción que debe seguirse. Implican la elección de los medios que se han de emplear, teniendo como característica fundamental señalar la secuencia cronológica, la técnica seguida en el costo y el desempeño de una actividad o conjunto de actividades.

Programas - Programs

Se apoyan en los objetivos y en las políticas señaladas de antemano, pero determinan con la mayor precisión posible el desarrollo de las actividades en función de los elementos principales: tiempo y dinero.

Prospecto - Prospectus

Publicación emitida por una empresa al momento de lanzar una emisión de acciones y/o bonos. El prospecto da información y detalles de las diferentes emisiones de la empresa y proporciona también información financiera tal como el balance, etc.

Proveedores - Suppliers

Negocios e individuos que suministran los recursos que requiere una empresa y sus competidores para producir sus bienes y servicios.

Prueba Piloto o Ensayo Inicial - Pilota Test

Se realiza con anterioridad a la prueba o sondeo definitivo con el objeto de descubrir posibles fallas y dar los últimos toques a la prueba definitiva de mercado.

Ponencia.

Trabajo manográfico sobre un tema concreto. Informe o dictamen en el que un funcionario hace relación de un asunto y propone la resolución. Escrito monográfico presentado en una reunión de estudio (congreso, simposio), etcétera).

Presupuesto.

Escrito referido al cómputo anticipado de gastos e ingreso, o de unos y otros, en cualquier negocio. Presentación descriptiva del precio de un bien o un servicio. Cálculo de costos de una acción empresarial. Concreción financiera de un programa o previsión cuantitativa de los movimientos comerciales o financieros de una empresa.

Programa.

Enunciado coordinado de las operaciones y tareas necesarias para alcanzar un resultado. A diferencia del plan —que es general—, contiene el análisis detallado de las operaciones por emprender, los medios, las responsabilidades y los tiempos de ejecución de las mismas.

Propuesta.

Escrito en el cual se expone y ofrece un proyecto o negocio

R**Recursos - Resources**

Bienes económicos susceptibles de ser empleados en algún proceso productivo. Pueden ser financieros, humanos o naturales.

Retroalimentación - Feed Back

En administración se refiere a una acción o manifestación del pasado de la que se tiene inmediatamente conocimiento de sus efectos. término aceptado por los usos y costumbres.

Riesgo - Risk

Peligro de pérdida. Se presenta habitualmente en la empresa. Desempeña una papel fundamental en el concepto de empresario (Ver).

Muchos tratadistas justifican la utilidad y su nivel con base en la magnitud del riesgo que se asume. Toda decisión empresarial conlleva un riesgo inherente a ella. La administración científica ayuda a que el administrador asuma riesgos calculados al tomar sus decisiones. La estadística bayesiana (Ver) ayuda mucho a cuantificar el riesgo de una situación y mostrar las consecuencia que pueden resultar de varias alternativas.

Riesgo Colectivo - Collective Risk

Técnica de los seguros por la cual se asume el riesgo del seguro en forma mancomunada o solidaria, basándose en el principio de los grandes números.

Receipts (in.)

Ingresos, entradas, rentas, recaudos.

Royalty (in.)

Derechos de patente o de autor, regalía, tributo.

S

Sample (in.) - Muestra.

Saving (in.) - Ahorro, economía.

Servicios - Services

Las prestaciones de servicios son un tipo de bienes económicos; constituyen lo que se denomina el sector terciario de la economía. Todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios, desde el profesor hasta el barredor, desde el médico hasta el mayordomo.

Las ramas principales de los servicios son: el comercio, transportes, las comunicaciones, la electricidad, el gas, la sanidad, la higiene, la educación y la enseñanza, las profesiones liberales en general, los bancos, los seguros, la propiedad de los inmuebles y los servicios del Gobierno.

“SPSS” Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales - SPSS—Statistical Package for the Social Sciences

Paquete de software para procesar datos y obtener información estadística en ellos.

Subdesarrollo - Underdevelopment

La expresión subdesarrollo aplicada a países o a regiones es una palabra de uso reciente, cuyo sentido es relativo. Se considera que existe un fenómeno general de subdesarrollo en un país determinado en función de una idea que se tiene de desarrollo, y, por referencia, a un grado de desarrollo alcanzado por países llamados adelantados o desarrollados.

Las características que se dan ordinariamente del subdesarrollo no son criterios o causas, sino consecuencias o apariencias exteriores. Es posible agruparlas en algunas grandes categorías:

- 1. Demográficas. Superpoblación, tasa de mortalidad, de mortalidad infantil, de natalidad, de crecimiento de población elevados.*
- 2. Sociales. Mala nutrición o subalimentación, mala salud, mal alojamiento, analfabetismo elevado, en general bajo nivel de vida.*
- 3. Económicas. Fuerte predominio de la agricultura, poco ahorro, bajo nivel de capital por habitante, incipiente o inexistente industrialización.*

“SWAP” - Swap

Compra y venta de divisas spot o contado contra venta y compra de las mismas a plazo.

Sistema.

Conjunto de elementos ligados por relaciones, de modo que toda modificación de cualquier elemento implica la misma sobre los otros. Conjunto ordenado de cosas que

tienen relación entre si y contribuyen a un fin. Conjunto de reglas o principios sobre una materia, que forman un cuerpo de doctrina.

T

Trabajo - Labor

Uno de los dos factores originarios de la producción, siendo el otro la tierra. Es, esencialmente, un esfuerzo humano.

El trabajo se realiza económicamente de diversas formas: de creación, de dirección, de organización y de ejecución, pudiendo ser este último calificado o no.

Técnica.

Conjunto de procedimientos de un arteo una ciencia. Pericia o habilidad para utilizar tales procedimientos.

Teoría.

Conocimiento puramente racional, independiente de toda aplicación. Serie de las leyes que sirven para relacionar un orden de fenómenos.

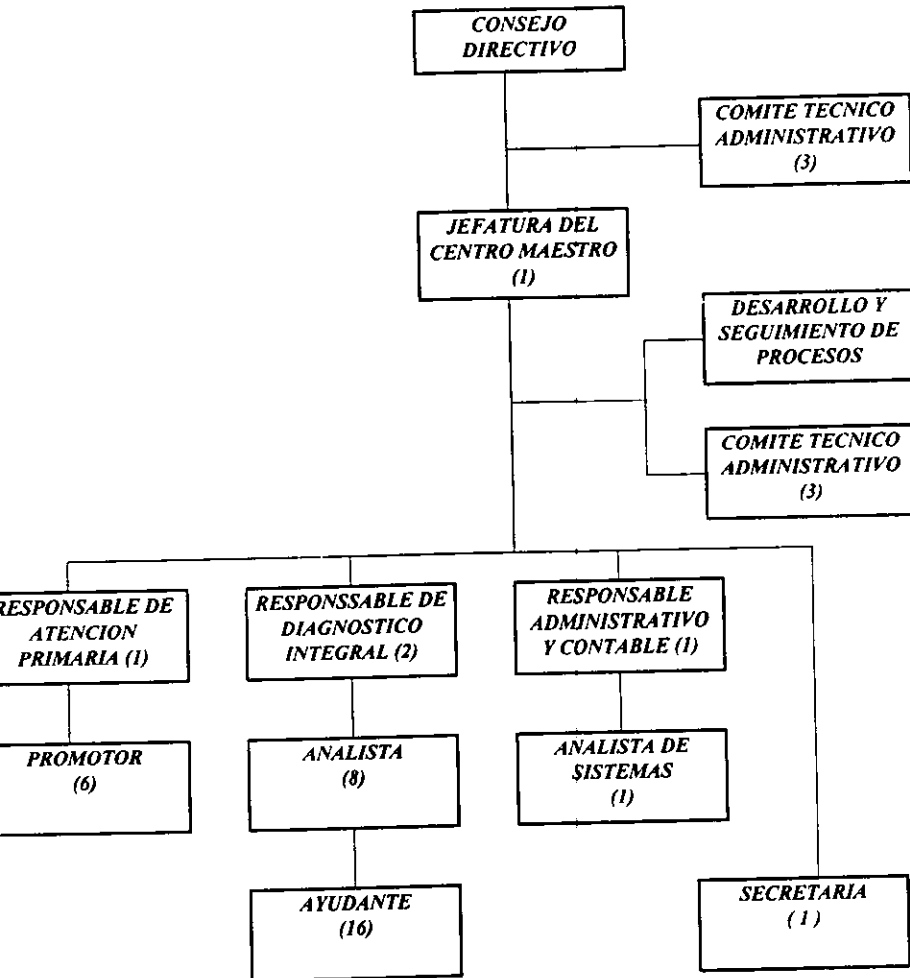
V

Visitador

Funcionario encargado de hacer visitas o reconocimientos. En la organización bancaria, quien ejerce habitualmente la misión de realizar —en nombre del banco— visitas encaminadas a concertar operaciones o bases para ellas, ofrecer servicios bancarios según la situación y las condiciones del cliente, etc.

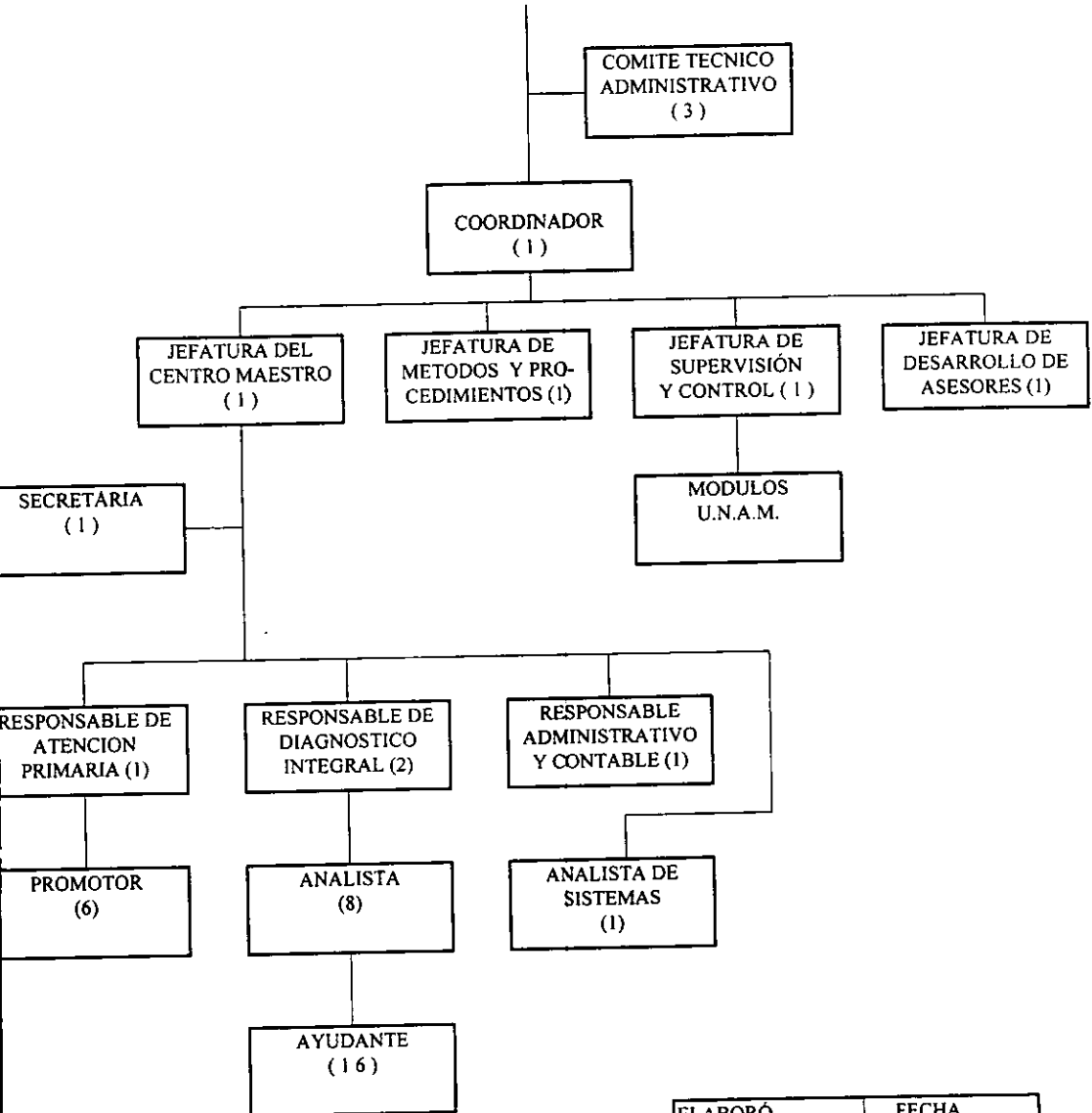
ANEXOS

**SISTEMA DE ATENCIÓN
A LA MICRO
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
ORGANIGRAMA DEL CENTRO MAESTRO**



ELABORO UNAM. FCA	FECHA 7-II-95
REVISO	FECHA

SISTEMA DE ATENCIÓN A MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



ELABORÓ	FECHA
REVISÓ MLMA	FECHA 1996

Hi-Res Chart # 16:Histogram of compet

Mean	8.020	Std err	.373	Median	10.000
Mode	10.000	Std dev	2.638	Kurtosis	-.524
S E Kurt	.662	Skewness	-.961	S E Skew	.337
Range	7.000	Minimum	3.000	Maximum	10.000

Valid cases 50 Missing cases 0

CALIFI

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	31.10	3	6.0	6.0	6.0
	47.40	2	4.0	4.0	10.0
	50.20	1	2.0	2.0	12.0
	51.10	2	4.0	4.0	16.0
	52.00	1	2.0	2.0	18.0
	52.20	1	2.0	2.0	20.0
	52.30	1	2.0	2.0	22.0
	54.00	3	6.0	6.0	28.0
	55.30	2	4.0	4.0	32.0
	58.70	2	4.0	4.0	36.0
	60.60	1	2.0	2.0	38.0
	60.70	3	6.0	6.0	44.0
	61.20	2	4.0	4.0	48.0
	61.50	1	2.0	2.0	50.0
	61.60	1	2.0	2.0	52.0
	63.10	1	2.0	2.0	54.0
	64.20	3	6.0	6.0	60.0
	64.50	1	2.0	2.0	62.0
	67.70	1	2.0	2.0	64.0
	67.80	2	4.0	4.0	68.0
	68.40	2	4.0	4.0	72.0
	68.90	1	2.0	2.0	74.0
	71.50	3	6.0	6.0	80.0
	72.30	1	2.0	2.0	82.0
	72.60	1	2.0	2.0	84.0
	74.10	1	2.0	2.0	86.0
	77.30	1	2.0	2.0	88.0
	80.40	1	2.0	2.0	90.0
	84.30	1	2.0	2.0	92.0
	86.00	1	2.0	2.0	94.0
	89.00	2	4.0	4.0	98.0
	91.40	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Hi-Res Chart # 17:Histogram of califi

Mean	62.706	Std err	1.927	Median	61.550
Mode	31.100	Std dev	13.628	Kurtosis	.534
S E Kurt	.662	Skewness	-.132	S E Skew	.337
Range	60.300	Minimum	31.100	Maximum	91.400

* Multiple modes exist. The smallest value is shown.

Valid cases 50 Missing cases 0

Value Label	Value	Frequency	Percent	Percent	Percent
	0	5	10.0	10.0	10.0
	5	8	16.0	16.0	26.0
	6	1	2.0	2.0	28.0
	7	8	16.0	16.0	44.0
	8	11	22.0	22.0	66.0
	10	17	34.0	34.0	100.0
		-----	-----	-----	
	Total	50	100.0	100.0	

Hi-Res Chart # 14:Histogram of mercad

Mean	7.200	Std err	.424	Median	8.000
Mode	10.000	Std dev	2.997	Kurtosis	1.006
S E Kurt	.662	Skewness	-1.244	S E Skew	.337
Range	10.000	Minimum	.000	Maximum	10.000

Valid cases 50 Missing cases 0

RIESGO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	1	2.0	2.0	2.0
	2	3	6.0	6.0	8.0
	3	2	4.0	4.0	12.0
	4	5	10.0	10.0	22.0
	5	5	10.0	10.0	32.0
	7	10	20.0	20.0	52.0
	8	7	14.0	14.0	66.0
	10	17	34.0	34.0	100.0
		-----	-----	-----	
	Total	50	100.0	100.0	

Hi-Res Chart # 15:Histogram of riesgo

Mean	7.060	Std err	.394	Median	7.000
Mode	10.000	Std dev	2.788	Kurtosis	-.596
S E Kurt	.662	Skewness	-.612	S E Skew	.337
Range	10.000	Minimum	.000	Maximum	10.000

Valid cases 50 Missing cases 0

COMPET

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	3	8	16.0	16.0	16.0
	6	4	8.0	8.0	24.0
	7	9	18.0	18.0	42.0
	10	29	58.0	58.0	100.0
		-----	-----	-----	
	Total	50	100.0	100.0	

Hi-Res Chart # 11:Histogram of religub

Mean	6.140	Std err	.549	Median	7.000
Mode	10.000	Std dev	3.881	Kurtosis	-1.147
S E Kurt	.662	Skewness	-.560	S E Skew	.337
Range	10.000	Minimum	.000	Maximum	10.000

Valid cases 50 Missing cases 0

APOPRO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	14	28.0	28.0	28.0
	4	4	8.0	8.0	36.0
	7	12	24.0	24.0	60.0
	10	20	40.0	40.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Hi-Res Chart # 12:Histogram of apopro

Mean	6.000	Std err	.590	Median	7.000
Mode	10.000	Std dev	4.170	Kurtosis	-1.412
S E Kurt	.662	Skewness	-.517	S E Skew	.337
Range	10.000	Minimum	.000	Maximum	10.000

Valid cases 50 Missing cases 0

FUEFIN

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	15	30.0	30.0	30.0
	4	8	16.0	16.0	46.0
	6	9	18.0	18.0	64.0
	10	18	36.0	36.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Hi-Res Chart # 13:Histogram of fuefin

Mean	5.320	Std err	.584	Median	6.000
Mode	10.000	Std dev	4.133	Kurtosis	-1.558
S E Kurt	.662	Skewness	-.129	S E Skew	.337
Range	10.000	Minimum	.000	Maximum	10.000

Valid cases 50 Missing cases 0

MERCAD

Valid Cum

Value Label	Value	Frequency	Percent	Percent	Percent
	0	31	62.0	62.0	62.0
	4	5	10.0	10.0	72.0
	8	6	12.0	12.0	84.0
	10	8	16.0	16.0	100.0
		-----	-----	-----	
	Total	50	100.0	100.0	

Hi-Res Chart # 9:Histogram of relabor

Mean	2.960	Std err	.581	Median	.000
Mode	.000	Std dev	4.106	Kurtosis	-1.089
S E Kurt	.662	Skewness	.848	S E Skew	.337
Range	10.000	Minimum	.000	Maximum	10.000

Valid cases 50 Missing cases 0

CONTINT

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	3	6.0	6.0	6.0
	2	3	6.0	6.0	12.0
	4	3	6.0	6.0	18.0
	5	6	12.0	12.0	30.0
	6	1	2.0	2.0	32.0
	7	4	8.0	8.0	40.0
	8	3	6.0	6.0	46.0
	10	27	54.0	54.0	100.0
		-----	-----	-----	
	Total	50	100.0	100.0	

Hi-Res Chart # 10:Histogram of contInt

Mean	7.520	Std err	.455	Median	10.000
Mode	10.000	Std dev	3.215	Kurtosis	-.147
S E Kurt	.662	Skewness	-1.023	S E Skew	.337
Range	10.000	Minimum	.000	Maximum	10.000

Valid cases 50 Missing cases 0

RELGUB

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	11	22.0	22.0	22.0
	3	2	4.0	4.0	26.0
	4	3	6.0	6.0	32.0
	6	6	12.0	12.0	44.0
	7	9	18.0	18.0	62.0
	10	19	38.0	38.0	100.0
		-----	-----	-----	
	Total	50	100.0	100.0	

S E Kurt	.662	Skewness	1.268	S E Skew	.337
Range	10.000	Minimum	.000	Maximum	10.000

Valid cases 50 Missing cases 0

ESTADM

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	2	4.0	4.0	4.0
	2	3	6.0	6.0	10.0
	5	3	6.0	6.0	16.0
	7	4	8.0	8.0	24.0
	8	19	38.0	38.0	62.0
	10	19	38.0	38.0	100.0
		-----	-----	-----	
	Total	50	100.0	100.0	

Hi-Res Chart # 7:Histogram of estadm

Mean	7.820	Std err	.373	Median	8.000
Mode	8.000	Std dev	2.639	Kurtosis	2.292
S E Kurt	.662	Skewness	-1.642	S E Skew	.337
Range	10.000	Minimum	.000	Maximum	10.000

* Multiple modes exist. The smallest value is shown.

Valid cases 50 Missing cases 0

TIPCOM

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	3	6.0	6.0	6.0
	4	3	6.0	6.0	12.0
	6	18	36.0	36.0	48.0
	10	26	52.0	52.0	100.0
		-----	-----	-----	
	Total	50	100.0	100.0	

Hi-Res Chart # 8:Histogram of tipcom

Mean	7.600	Std err	.408	Median	10.000
Mode	10.000	Std dev	2.886	Kurtosis	.631
S E Kurt	.662	Skewness	-1.036	S E Skew	.337
Range	10.000	Minimum	.000	Maximum	10.000

Valid cases 50 Missing cases 0

RELABOR

Valid Cum

3	5	10.0	10.0	10.0
4	4	8.0	8.0	18.0
6	3	6.0	6.0	24.0
7	8	16.0	16.0	40.0
10	30	60.0	1.0	100.0
		-----	-----	
Total	50	100.0	100.0	

Hi-Res Chart # 4:Histogram of receco

Mean	8.100	Std err	.366	Median	10.000
Mode	10.000	Std dev	2.589	Kurtosis	-.640
S E Kurt	.662	Skewness	-.945	S E Skew	.337
Range	7.000	Minimum	3.000	Maximum	10.000

Valid cases 50 Missing cases 0

RECMAT

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2	4	8.0	8.0	8.0
	5	10	20.0	20.0	28.0
	7	11	22.0	22.0	50.0
	8	19	38.0	38.0	88.0
	10	6	12.0	12.0	100.0
		-----	-----	-----	
Total		50	100.0	100.0	

Hi-Res Chart # 5:Histogram of recmat

Mean	6.940	Std err	.295	Median	7.500
Mode	8.000	Std dev	2.084	Kurtosis	.566
S E Kurt	.662	Skewness	-.847	S E Skew	.337
Range	8.000	Minimum	2.000	Maximum	10.000

Valid cases 50 Missing cases 0

RECHUM

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	24	48.0	48.0	48.0
	2	8	16.0	16.0	64.0
	3	4	8.0	8.0	72.0
	5	8	16.0	16.0	88.0
	10	6	12.0	12.0	100.0
		-----	-----	-----	
Total		50	100.0	100.0	

Hi-Res Chart # 6:Histogram of rechum

Mean	2.560	Std err	.470	Median	2.000
Mode	.000	Std dev	1.321	Kurtosis	.544

Mean	9.280	Std err	.260	Median	10.000
Mode	10.000	Std dev	1.841	Kurtosis	6.471
S E Kurt	.662	Skewness	-2.680	S E Skew	.337
Range	7.000	Minimum	3.000	Maximum	10.000

Valid cases 50 Missing cases 0

ESTORG

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	2	4.0	4.0	4.0
	4	7	14.0	14.0	18.0
	6	5	10.0	10.0	28.0
	10	36	72.0	72.0	100.0
		-----	-----	-----	
	Total	50	100.0	100.0	

Hi-Res Chart # 2:Histogram of estorg

Mean	8.360	Std err	.403	Median	10.000
Mode	10.000	Std dev	2.848	Kurtosis	1.263
S E Kurt	.662	Skewness	-1.523	S E Skew	.337
Range	10.000	Minimum	.000	Maximum	10.000

Valid cases 50 Missing cases 0

PROPER

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	20	40.0	40.0	40.0
	4	12	24.0	24.0	64.0
	6	10	20.0	20.0	84.0
	10	8	16.0	16.0	100.0
		-----	-----	-----	
	Total	50	100.0	100.0	

Hi-Res Chart # 3:Histogram of proper

Mean	3.760	Std err	.513	Median	4.000
Mode	.000	Std dev	3.628	Kurtosis	-1.013
S E Kurt	.662	Skewness	.442	S E Skew	.337
Range	10.000	Minimum	.000	Maximum	10.000

Valid cases 50 Missing cases 0

RECECO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
-------------	-------	-----------	---------	---------------	-------------

Data written to the active file.

17 variables and 51 cases written.

```
Variable: A      Type: String      Format: A10
Variable: B      Type: String      Format: A10
Variable: C      Type: String      Format: A10
Variable: D      Type: String      Format: A10
Variable: E      Type: String      Format: A10
Variable: F      Type: String      Format: A10
Variable: G      Type: String      Format: A10
Variable: H      Type: String      Format: A10
Variable: I      Type: String      Format: A10
Variable: J      Type: String      Format: A10
Variable: K      Type: String      Format: A10
Variable: L      Type: String      Format: A10
Variable: M      Type: String      Format: A10
Variable: N      Type: String      Format: A10
Variable: O      Type: String      Format: A10
Variable: P      Type: String      Format: A10
Variable: Q      Type: String      Format: A10
```

>Warning # 9430. Text: A

>A variable name is missing. The variable has been dropped.

Data written to the active file.

16 variables and 50 cases written.

```
Variable: ESTORG Type: Number      Format: F9.1
Variable: PROPER Type: Number      Format: F9.1
Variable: RECECO Type: Number      Format: F9.1
Variable: RECMAT Type: Number      Format: F9.1
Variable: RECHUM Type: Number      Format: F9.1
Variable: ESTADM Type: Number      Format: F9.1
Variable: TIPCOM Type: Number      Format: F9.1
Variable: RELABOR Type: Number      Format: F9.1
Variable: CONTINT Type: Number      Format: F9.1
Variable: RELGUB Type: Number      Format: F9.1
Variable: AOPRO Type: Number      Format: F9.1
Variable: FUEFIN Type: Number      Format: F9.1
Variable: MERCAD Type: Number      Format: F9.1
Variable: RIESGO Type: Number      Format: F9.1
Variable: COMPET Type: Number      Format: F9.1
Variable: CALIFI Type: Number      Format: F9.1
```

CULEMP

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	3	3	6.0	6.0	6.0
	7	5	10.0	10.0	16.0
	10	42	84.0	84.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Hi-Res Chart # 1:Histogram of culemp