



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

**El Diagnóstico en las Micro y Pequeñas Empresas
Manufactureras en el área metropolitana de la Ciudad
de México**

Que para obtener el grado de
**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

**Presenta
Oscar Araiza Castro**

Directora de Tesis: Mtra. Clotilde Hernández Garnica



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración

T e s i s

**El Diagnóstico en las Micro y Pequeñas Empresas
Manufactureras en el área metropolitana de la Ciudad
de México**

Que para obtener el grado de
**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

**Presenta
Oscar Araiza Castro**

Directora de tesis: Mtra. Clotilde Hernández Garnica

México, D.F.

2006

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	
1.1. Una visión General de las Micro y Pequeñas Empresas	9
1.2. Problemática del Sector Manufacturero en México	22
1.3. Características de las Mypes en la Ciudad de México	30
2. METODOS DE DIAGNÓSTICO APLICABLES A MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS	
2.1. Métodos Surgidos de la Academia	40
2.2. Métodos Gubernamentales	48
2.3. Métodos Utilizados por Empresas de Consultoría	56
3. PROPUESTA DE DIAGNÓSTICO PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS	
3.1. Método de Diagnóstico Propuesto	58
3.2. Ventajas y Desventajas de la Propuesta	84
4. CONCLUSIONES	86
Bibliografía	88
Anexo 1. Conceptualización del método de diagnóstico empresarial	92
Anexo 2. CAMYPE. El proceso de asesoría de diagnóstico	93
Anexo 3. ANFEI-UNAM. Formato de la guía para el primer sondeo	98
Anexo 4. ANFEI-UNAM. Guía para el diagnóstico interno y selección de mejoras básicas	101
Anexo 5. Proceso común de las empresas de consultoría	106
Anexo 6. Directorio de los negocios entrevistados.	116
Anexo 7. Respuestas al cuestionario aplicado a micro y pequeñas Empresas	119

INTRODUCCION

El diagnóstico en administración

El concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Es un medio de análisis que permite por un lado, cambiar de un estado de incertidumbre a uno de conocimiento, para mejorar la dirección; por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir sus aspectos vitales. (Valdez Rivera 2003).

El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se relaciona con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones.

Las variables de tipo externo comprenden la evolución del mercado, su demanda, características de los clientes, actuación de la competencia, evolución tecnológica, evolución de las políticas económicas y sociales, así como la identificación de factores socioculturales. Las variables de tipo interno, se refieren a la situación de la empresa en cuanto a la utilización de recursos materiales, humanos y financieros, grado de conocimientos técnicos, organización, métodos de control y sistemas de gestión.

Cummings T., y Worley C. (2001). Establecen el carácter sistémico del modelo de diagnóstico organizacional e identifican a las entradas como las variables externas y a los componentes de diseño del modelo con las variables internas. La cultura representa una consecuencia del diseño de la firma y una base o restricción para el cambio.

El diagnóstico de la organización se puede efectuar en tres niveles: para la detección de problemas, búsqueda de soluciones parciales y análisis estratégico. La detección de problemas es un primer paso, pero por sí solo no genera ningún cambio en la empresa. En el segundo nivel, el diagnóstico se centra en el procedimiento de mejora en sí, enfatizando un ciclo de resolución de problemas, este nivel de diagnóstico solo logra mejoras incrementales donde las decisiones de corto plazo no están conectadas con las de largo plazo y los esfuerzos de mejoramiento aislados, en direcciones diferentes y con bajo impacto en el desempeño del negocio. El diagnóstico estratégico es el nivel rector que contiene a los anteriores, parte de los cambios en el entorno y reconoce la necesidad de integrar los esfuerzos de mejoramiento alrededor de los problemas claves o estratégicos de la organización y permite lograr cambios más radicales en el desempeño de la organización.

Se distinguen tres fases en el proceso de diagnóstico de una organización: El análisis financiero como primera fase, Los diagnósticos funcionales, como segunda fase y el diagnóstico estratégico como tercera fase.

El análisis económico financiero junto con el análisis de costos tiene como principales objetivos determinar la rentabilidad de la empresa y analizar su estabilidad financiera. Corresponde a un enfoque jerárquico, ya que se apoya en la estructura organizativa y constituye el diagnóstico tradicional para el sistema de gestión ya que se identifica con el control presupuestal por centros de responsabilidad. Este enfoque se basa en el análisis de desviaciones (problemas) pero no está diseñado para mostrar las relaciones causa y efecto, por consiguiente presenta una escasa capacidad de mejoramiento. Utiliza preferentemente información financiera tomada de la contabilidad y se queda en un enfoque económico superficial.

El enfoque funcional descompone la organización por funciones y se agrupan los procesos por especialidades en correspondencia con los sistemas de producción, contabilidad, finanzas, personal, entre otros. El desarrollo unilateral de los mismos puede conducir a sistemas funcionalmente óptimos pero que dificultan la integración de las acciones hacia los objetivos globales de la organización, ya que trabajan con indicadores que miden el desempeño individual de cada especialidad.

El diagnóstico estratégico permite identificar aspectos que a largo plazo (amenazas y oportunidades del entorno) pueden generar diferencias entre los recursos de la empresa y aquellos medios necesarios para lograr los objetivos definidos. La consecuencia inmediata del diagnóstico es lograr un plan estratégico que permita definir y tomar una serie de decisiones fundamentales para la empresa a mediano y largo plazos. Considera los diferentes campos de actividad, el entorno (mercado y competencia) y su potencial interno (conocimientos técnicos, competencias, medios materiales y recursos financieros).

El diagnóstico estratégico corresponde a un enfoque transversal, a partir de la descomposición de la organización en procesos interrelacionados, que considera el nivel de desempeño de la empresa y no se concentra en actividades dispersas como en las fases 1 y 2.

Un modelo de diagnóstico global de la organización puede requerir de la combinación de los tres enfoques mencionados, para aprovechar las ventajas que cada uno entrega al proceso de mejoramiento de la empresa.

La competitividad y la estrategia empresarial.

La competitividad es un fenómeno complejo en el que interactúan múltiples planos de un particular sector empresarial. Entre estos destacan las prácticas que

incrementan la productividad en la gestión de las empresas y en el desarrollo de ventajas competitivas como incrementar la calidad de los productos y servicios.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos representativos que configuran la dinámica de conducta de la organización; como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realice, para poder mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de planeación estratégica. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización, encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, se consideran dos niveles de competitividad: La competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como: el capital, el personal, los materiales, las ideas y los procesos de transformación.

La competitividad externa está orientada al cumplimiento de los objetivos de la organización en el contexto del mercado o el sector al que pertenece, por lo tanto se deberán considerar variables exógenas, como el grado de innovación y el dinamismo de la industria y la estabilidad económica, para estimar la competitividad a largo plazo. La empresa una vez alcanzada la competitividad externa, deberá disponerse a mantenerlo en el futuro, generando nuevas ideas de productos y servicios y buscando nuevas oportunidades de mercado. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas, sin distinción de rubro o tamaño.

Por otra parte el concepto de competitividad se relaciona con la idea de “excelencia”, o sea, con características de eficacia (capacidad de lograr el objetivo que se desea) eficiencia (capacidad para lograr el fin empleando los menores medios posibles), y fundamentalmente efectividad (establecer los objetivos que mejor contribuyan al desarrollo de la organización) ¹.

En esta etapa, las empresas necesitan elevar sus índices de efectividad brindando un servicio de mayor calidad; lo que está obligando a sus directivos a adoptar modelos de administración participativa, tomando como base central al personal y desarrollando metodologías de trabajo en equipo, para alcanzar altos niveles de rendimiento y responder de manera firme a las demandas del mercado.

Toda empresa que compite en un sector de mercado posee una estrategia, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada mediante un proceso de planeación o pudo haberse originado informalmente a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la firma. Si ha ocurrido esto último, cada departamento inevitablemente seguirá los enfoques dictados por su orientación profesional y las motivaciones sectoriales de quienes los dirigen. Sin embargo, la suma de estos enfoques departamentales rara vez llega a ser la mejor estrategia.

La formulación de la planeación estratégica generada por los mandos administrativos de los diferentes sectores de las empresas buscan supuestamente, coordinar las actividades para lograr objetivos comunes, pero en el caso de planeación implícita estos objetivos no se encuentran desarrollados de manera formal y por lo tanto, será difícil que estén razonablemente alineados y logren dirigir la organización hacia las metas planteadas para el mediano y largo plazo.

¹ <http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml>

Lamentablemente esta es la situación en muchas de las empresas nacionales que se rigen por administraciones no profesionales o de corte empírico. Este tipo de empresas, por lo general familiares, se oponen al cambio y su planeación no contempla una serie de factores relevantes necesarios para enfrentar el proceso de globalización que se desarrolla actualmente. Entre estos factores es posible mencionar: la competencia con empresas multinacionales de mayor o menor tamaño y nivel de desarrollo; la necesidad de fabricar productos de alta calidad; el servicio del cliente antes y después de realizada la venta, entre otros.

Se deben considerar también los efectos que pueden tener sobre la empresa posibles sucesos exógenos tales como: una sostenida tasa de inflación; cambios tecnológicos que convierten en obsoletos la planta y el equipo existentes, recesión, cambios en la legislación que afecten a la empresa, entre otros. Evidentemente, la mayoría de las empresas en el país no están preparadas para soportar dichas acciones en su entorno económico.

El papel de las micro y pequeñas empresas.

Las micro y pequeñas empresas han sido fundamentales en la consolidación de economías como la japonesa, estadounidense e italiana, entre otras, y sin duda, han sido de gran ayuda para su expansión a raíz de los procesos de globalización de la economía mundial, no obstante, su participación en la economía mexicana no ha tenido la misma relevancia.

En general, su papel es importante como proveedoras de materia prima, bienes intermedios y servicios a las medianas y a las grandes empresas; así como productoras de bienes y servicios especializados en nichos específicos de mercado; como comercializadoras de los bienes o servicios generados por las medianas y grandes empresas o como licenciatarias en el uso de un certificado de inversión o patente.

Sin embargo, en nuestro país, la política gubernamental, en los tres niveles de gobierno, no ha dado resultados positivos, por el contrario, la creación de este tipo de empresas prácticamente se ha detenido, ya que siguen careciendo de los apoyos necesarios, lo que hace que cada vez sea más difícil su supervivencia y ni pensar en que crezcan y puedan llegar a formar la base económica que necesita el país para la creación de riqueza.

La administración como una disciplina que puede aportar los elementos para diseñar un modelo que fomente la creación y desarrollo de las micro y pequeñas empresas (Mypes), será fundamental para superar las grandes limitaciones que tienen estas organizaciones.

Es por esto que el trabajo se enfrenta al problema de: ¿Cómo diagnosticar la situación que en materia de administración prevalece en las micro y pequeñas empresas manufactureras?

El objetivo del presente trabajo es: desarrollar un método de diagnóstico para las micro y pequeñas empresas del sector manufacturero del Distrito Federal, que al aplicarlo permita conocer sus áreas de oportunidad y sirva de base para el diseño de una propuesta de cambio organizacional que cubra sus necesidades y expectativas de desarrollo.

Los dos supuestos fundamentales que se plantean respecto a la pregunta de investigación son:

- a. Los modelos de diagnóstico utilizados para las micro y pequeñas empresas, no contemplan las particularidades de las Mypes como recursos escasos, estructurales, de giro limitado, así como otras propias de su tamaño.
- b. Se puede tomar de las teorías, los conceptos, principios y criterios básicos definidos por la administración que tienen carácter universal, pero para

realizar un diagnóstico objetivo y veraz, deberán adaptarse a la realidad del entorno de las Mypes y sus características particulares.

Para la construcción de un modelo de diagnóstico organizacional aplicable a las micro y pequeñas empresas manufactureras del Distrito Federal capaz de brindar información que permita identificar las variables clave que lleven a elaborar la planeación de la organización, este trabajo parte de un análisis de los modelos que proponen los diferentes sectores interesados en el desarrollo de estas empresas como son: el académico, el gubernamental y el de las empresas dedicadas a la consultoría. De estos modelos se analizaron sus características y estructuras para hacer una comparación e identificar ventajas y desventajas en su aplicación a las micro y pequeñas empresas.

Finalmente, se presenta un instrumento de diagnóstico, atendiendo a la necesidad de información para la planeación en empresas manufactureras micro y pequeñas del Distrito Federal.

El modelo (cuestionario) fue aplicado a 30 Mypes —porque en términos estadísticos se considera una muestra suficientemente grande— del área metropolitana de la Ciudad de México para analizar sus ventajas y desventajas y hacer las correcciones al instrumento de recopilación de datos, así como evaluar los planes de intervención resultantes.

1. ANTECEDENTES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

1.1 Una visión general de las micro y pequeñas empresas.

El papel de la pequeña empresa en el proceso de desarrollo económico de un país ha sido tema de numerosos estudios durante los últimos treinta años. El sector se ha dado comúnmente en llamar pequeña y mediana empresa (Small and Medium-scale Enterprises, SME por sus siglas en inglés). La escala de operaciones es generalmente definida en términos del número de personas que emplea. Aquellas industrias con cien o más empleados son consideradas de gran escala, comparadas con las de 500 o más empleados en Estados Unidos. Las industrias de mediana escala son aquellas con 50 a 99 empleados. Las industrias de pequeña escala son definidas así por tener entre 10 y 49 empleados, en tanto que las industrias caseras son aquellas con menos de 10 empleados. Estas últimas también se conocen como microempresas.

Continuamente se dice que sabemos muy poco acerca del desempleo actual de esas industrias caseras en el mundo en vías de desarrollo. Sin embargo, generalmente se considera que las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante tanto en la generación de ingreso como en la creación de empleos. Este tipo de “informales” de empresas representan una porción substancial de empleo entre los países del tercer mundo. Por ejemplo, se estima que en Perú la “economía subterránea” absorbe 60 por ciento de la fuerza de trabajo y proporciona el 85% de la transportación interna. Solo en Lima, con una población de 5 millones 500 mil habitantes, el número de microempresas fluctúa entre 300 y 500 mil y representan entre 30 y 70 por ciento de la fuerza laboral.

Así como en las economías de los países industrializados, se considera que estas pequeñas empresas tienen varios puntos positivos:

- Las pequeñas y medianas empresas desempeñan una intensa labor y utilizan una técnica de producción relativamente sencilla, la cual corresponde con la abundancia de trabajo y la escasez de capital que existe en la mayoría de los países en vías de desarrollo.
- Estas empresas proporcionan una parte especialmente amplia de los empleos destinados a las mujeres y jóvenes, recientes inmigrantes de las áreas rurales.
- También proporcionan bienes y servicios a los pobres en pequeñas cantidades para satisfacer sus necesidades básicas: zapatos, uniformes escolares a bajo costo y generalmente a crédito.
- Son consideradas como más eficientes en la utilización del capital y en manejar el ahorro, el talento empresarial y otros recursos que de otra manera no pudieran manejarse; un zapatero típico tienen diez años de experiencia como aprendiz y maestro antes de abrir su propia zapatería.
- Proporcionan igualmente un lazo vital a la empresa moderna, distribuyendo sus productos y elaborando artículos determinados para su venta y exportación.
- Las pequeñas empresas algunas veces tienen éxito al servir a un mercado limitado o especializado, el cual no es atractivo para las grandes empresas.

Al mismo tiempo, las pequeñas empresas en el mundo en vías de desarrollo, enfrentan obstáculos aparentemente más difíciles que aquellos que se presentan en el mundo industrializado:

- Se enfrentan a un muy limitado acceso a las instituciones de crédito, bancos y otras asociaciones.
- Carecen de asistencia técnica y de mercado, y generalmente dependen de las tradicionales fuentes crediticias, quienes les cargan intereses que van del 20 por ciento mensual al 20 por ciento diario en la mayoría de los países.

- Se enfrentan a una política ambiental hostil —controles administrativos sobre las tasas de interés, tarifas e incentivos de inversión que favorecen sólo a las grandes empresas, y políticas agrícolas que impiden el crecimiento del ingreso rural— que las considera esencialmente fuera de la ley.
- No tienen acceso a las materias primas y otras ventajas de las grandes empresas.

Sin embargo, existe un creciente reconocimiento entre los políticos y los científicos respecto a que el sector de la pequeña empresa representa un tremendo potencial para el desarrollo. Algunos gobiernos han avanzado significativamente en el diseño de políticas que tienden a estimular el crecimiento de las empresas. La mayoría de las agencias internacionales de asistencias y muchas organizaciones voluntarias privadas están intentando aprender más acerca de cómo funciona el sector informal. Y están comenzando a proporcionar recursos dirigidos a hacer de esas empresas entidades autosuficientes en lugar de dependientes de la asistencia gubernamental.

Como se puede observar en la figura 1, Barrow, Colin¹, presenta cinco fases características en el patrón de crecimiento de las empresas, aplicables al tema. Analicemos cada una de ellas:

Fase 1: crecimiento por medio de la creatividad

Cualquier negocio que empieza lo hace debido a que alguien tiene una buena idea acerca de proporcionar un producto o un servicio para los cuales cree que hay una buena demanda. Si la idea tiene éxito, entonces el negocio puede crecer o evolucionar con un éxito similar. El fundador de la compañía es la esencia de todo.

¹Barrow Colin, *La esencia de la administración de pequeñas empresas*, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, p.8

Suponiendo que el negocio es exitoso y muestra un crecimiento constante —una descripción que se ajusta sólo entre 60 y 70% de los que se inician, ya que el resto ha fracasado en esta etapa— llega un momento en el cual, quien inició el negocio con sus ideas creativas y su estilo personal de operación, ya no puede salir adelante en forma efectiva.

El que proporcionó todo el impulso, todas las ideas y tomó las decisiones se siente abrumado por los detalles administrativos y los problemas operacionales. A menos que el fundador pueda cambiar la estructura organizacional de su empresa y poner en operación a un equipo administrativo, cualquier crecimiento adicional dejará a la empresa tan vulnerable como antes, y ésta será incapaz de convertirse en una importante, con una vida independiente de la de su fundador. Es muy probable que se inicie un ciclo de un paso hacia adelante y dos hacia atrás, o bien un lento deterioro. El final de esta primera fase de crecimiento, que se puede llevar desde unos cuantos años hasta décadas en los casos extremos, está marcado por una crisis de liderazgo. A propósito, la palabra crisis se deriva del chino y se traduce literalmente como “oportunidad peligrosa”.

Fase 2: crecimiento mediante la dirección.

Se requiere un líder enérgico para sacar a la compañía de esta crisis. Debe ser capaz de tomar decisiones difíciles acerca de las prioridades, de proporcionar una dirección clara, resuelta, y el sentido de un propósito necesario para impulsar el negocio hacia delante.

Ahora deben de formalizarse las ideas que impulsaron al fundador a llevar a cabo lo que tenía en mente. Es necesario desarrollar políticas, crear equipos y nombrar a personas clave que deben desempeñar papeles específicos y lograr los objetivos. El estilo administrativo del fundador se convierte en algo secundario para lograr que el negocio sea eficiente. En ocasiones, el fundador ya no es la persona apropiada para guiar a la organización a través de esta fase y puede

renunciar o vender el negocio, ya sea debido a su carencia de habilidades administrativas, o a su temperamento.

El éxito en esta etapa del crecimiento depende de encontrar, motivar y conservar un personal clave, lo que no es una tarea fácil. En un estudio de la Universidad de Granfield, en Londres, Inglaterra, se concluyó que más de 80% de los propietarios de empresas en crecimiento calificó esto como un problema importante, en comparación con alrededor de 50% que se preocupaba más por encontrar clientes, y con 25% cuyo problema primordial era reunir dinero, o enfrentar las tasas de interés altas.

Con el tiempo a medida que la organización crece y madura, el estilo administrativo de “arriba abajo” empieza a volverse contraproducente. Otros que trabajan en la organización adquieren más experiencia que el propio director general, acerca de su particular esfera de operaciones; no es de sorprender que quieran tener el derecho de decidir acerca de la estrategia del negocio. Esos subordinados luchan por el poder con el fin de hacerse oír, o bien pierden la motivación y salen de la empresa. Esta es la crisis de autonomía y si no se reconoce y controla, absorberá tanto tiempo y energía que hundirá a la compañía. En el estudio a que nos referimos antes, tres de cada cinco de las organizaciones en crecimiento que participaron en la encuesta informaron sobre la pérdida de empleados clave. Las dos terceras partes de esas empresas experimentaron esa pérdida durante el año siguiente al nombramiento de esos empleados.

Los propietarios por lo común afirman que la razón de la pérdida de empleados es que les ofrecen una paga mejor en otra parte. Una encuesta realizada por la Industrial Society en 1989, entre 1,000 empleados, les pidió a las personas que identificaran las cinco cosas más importantes que buscaban en un trabajo. El 66% respondió: que tenía un trabajo interesante y agradable; el 52%, la seguridad en el trabajo; 41%, tenía el sentimiento de que habían logrado algo de mérito; 37%, el pago base; y el 30% la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

Es interesante observar que este estudio concluyó que los jefes por lo común consideraban, que la paga es un factor clave tanto para contratar como para conservar al personal, y que sólo 11% consideraban la satisfacción en el trabajo como un factor importante.

Fase 3: crecimiento mediante la delegación

La solución para la crisis de autonomía es reconocer que es necesario delegar más responsabilidad en un mayor número de personas. El problema es que la mayoría de los fundadores se aferran a demasiados trabajos en su empresa, en general, porque creen que nadie más puede desempeñar el trabajo como ellos. Hay un sinnúmero de razones para este argumento.

- Me tardaré más en explicar el trabajo que en desempeñarlo yo mismo.
- Un error sería demasiado costoso.
- Ellos carecen de experiencia, etcétera.

Probablemente hay un elemento de verdad en todas estas razones, pero hasta que usted aprenda a delegar tareas y decisiones, en vez de descargarlas en alguien más, su organización jamás llegará a la plena madurez.

En esta etapa surgen dos problemas. En primer lugar, algunos de los “gerentes” nombrados antes simplemente no estarán a la altura de la tarea de aceptar nuevas responsabilidades. No todas las personas capaces de asumir la dirección pueden tomar parte en un proceso de planeación de abajo arriba, que depende de datos de entrada de alta calidad. Esto significa que los fundadores vuelven al juego de la contratación.

En este momento sería prudente que dejaran de confiar en los contactos personales o en la publicidad de la prensa directa, como lo hace la mayoría de las

pequeñas empresas, y buscaran ejecutivos a través de una empresa de consultoría que empleen técnicas de selección apropiadas.

Al principio, tal vez pensaron que eso era demasiado costoso en la fase 1 y posiblemente también en la fase 2; sin embargo, en la presente etapa los fundadores habrán cometido los errores suficientes en la contratación para saber que es una profesión por derecho propio y que requieren conocimientos y habilidades que tal vez ellos no poseen. Además, los costos indirectos de contratar a personas erróneas sobrepasan con mucho al costo de pagar por un experto.

Un propietario-gerente se sorprendió, cuando descubrió que, si él mismo se encargaba de la contratación, el costo era seis veces mayor que si recurría a una agencia.

El segundo punto que debemos tener en mente es que cada solución crea nuevos problemas. Por ejemplo, la delegación de las decisiones para darles a los empleados un mayor sentido de participación, a la larga conducirá a problemas de control.

Por último vale la pena recordar que la evolución y el crecimiento del negocio no son automáticos. La labor del Director es saber cuando ha llegado el momento del cambio estratégico y cuál debe ser exactamente la estrategia. Pero incluso cuando se han organizado equipos competentes pueden aparecer problemas adicionales. Una vez que están en operación los gerentes en quienes se puede delegar, ellos tomarán sus propias decisiones, así como las que han delegado en ellos, con el tiempo la organización se volverá cada vez más fragmentada y faltará coordinación. Esto a menudo sale a la luz bastante dramáticamente: pérdida de utilidades, erosión del margen, desarrollo no planeado, y la falta de una estrategia general con la cual todos puedan hacer un compromiso. Acecha otra crisis: la crisis de control.

Fase 4: crecimiento mediante la coordinación

Durante esta fase se supera la crisis del control a través de obtener lo mejor de las fases de delegación y dirección. Todavía se delegan la toma de decisiones (y el poder), pero en una forma sistemática y regulada. Por primera vez, la obligación de dar cuentas se convierte en un prototipo. En este punto la organización empieza a determinar una planeación estratégica de alguna clase, a combinar los métodos de planeación de abajo arriba y de arriba a bajo. Se desarrollan sistemas y políticas para regular la conducta de los gerentes en todos los niveles. La comunicación es vital y empieza a cobrar forma una cultura empresarial, que les da a los “recién contratados” una idea de la forma en la cual se hacen las cosas en la compañía.

Esta fase del crecimiento por lo general termina en la crisis de la burocracia, cuando la confusión de reglas y regulaciones que la atan, da por resultado oportunidades perdidas. Esta crisis se puede superar, e incluso evitar, introduciendo procedimientos de planeación que no sean burocráticos, o subdividiendo el negocio en unidades administrativas con sus propias misiones y administración separadas. Esto es bueno, siempre y cuando los fundadores no hagan que estas unidades regresen a un tipo de crecimiento de la fase 1, en un desesperado intento de liberar la creatividad.

Fase 5: el crecimiento mediante la colaboración

La forma de evitar la burocracia es inculcar una actitud de colaboración en toda la empresa. Esto requiere sistemas de información simples e integrados y un énfasis en la actividad orientada al equipo.

En la actualidad, muchas empresas japonesas y europeas exitosas organizan sus fuerzas laborales en equipos, en donde antes existían las líneas de producción. Por ejemplo, Volvo tiene un equipo responsable de la fabricación y el ensamble de

un automóvil completo. Esto ha tenido el efecto de lograr que un grupo de personas sea responsable de toda una parte importante de una tarea, en vez de hacer que lo sean de partes pequeñas y en ocasiones insignificantes del proceso. De esta manera, es posible alentar a las personas para que generen soluciones, en vez de simplemente pasar los problemas a lo largo de la línea.

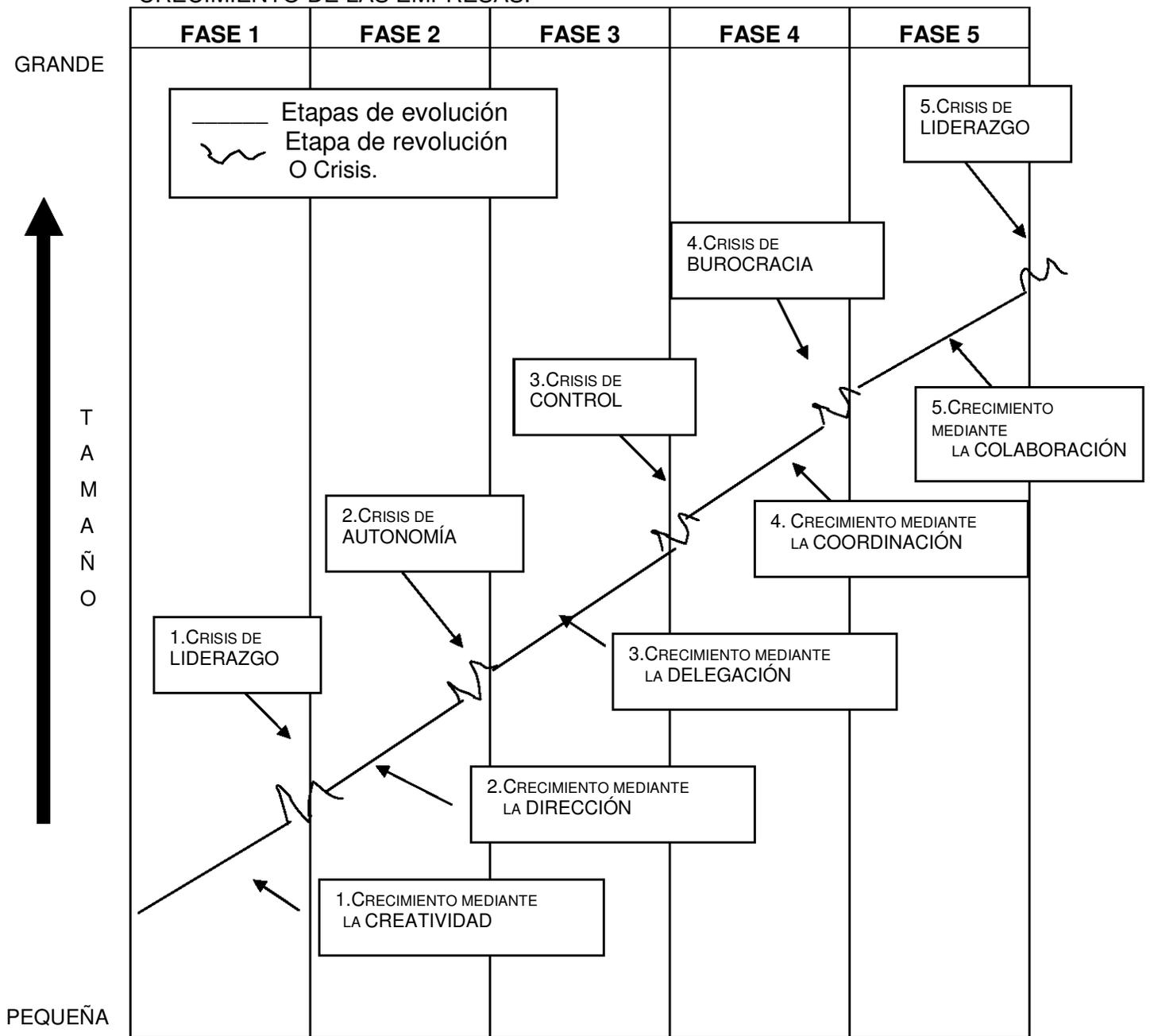
Un énfasis adicional en esta etapa del crecimiento está en la capacitación administrativa y en el desarrollo personal. Esta actividad se considera como un lujo en una nueva empresa, y como una buena inversión en una empresa madura.

Si utilizamos el modelo de Greiner, la mayoría de las pequeñas empresas se encuentran en algún punto entre la crisis y el liderazgo y la cuarta etapa del crecimiento.

Es útil que los fundadores tengan en mente algunos de esos puntos a medida que trazan el curso de la nave a través de esas aguas turbulentas y en gran parte inexploradas.

En primer lugar, por muy alentador que pueda parecer, no sea impaciente y no trate de saltarse las fases. Cada una de ellas da por resultado ciertos puntos fuertes y experiencias de aprendizaje esenciales en las fases subsiguientes. Cuando le presentaron a un propietario-gerente esta forma de considerar el desarrollo, se le cayó la venda de los ojos. Había tratado de delegar la autoridad en sus gerentes clave y de involucrarlos en el desarrollo de una estrategia casi desde el momento en que fundó el negocio. Pero, como no había metas lo bastante claras a las cuales pudieran aspirar, se fueron uno después del otro. La organización también casi estuvo a punto de fracasar. Esto fue un resultado directo de tratar de avanzar con demasiada rapidez de la Fase 1 a la fase 3, saltándose la Fase 2.

Fig. 1. FASES ORGANIZACIONALES DEL CRECIMIENTO: CINCO ETAPAS DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS.



JOVEN



MADURA

Antigüedad de la organización

La esencia de la administración de pequeñas empresas. Barrow, Colin. Prentice Hall. México: 1995. (pág. 8).

Específicamente en el caso de México, 98% de los negocios, son micro, pequeñas y medianas empresas y absorben más de 50% de la mano de obra, aportan 43% de los ingresos de la industria manufacturera, sirven generalmente a los grandes negocios; tanto a la industria como al comercio y a los servicios de la siguiente forma:

Proveedores de materia prima, bienes intermedios y servicios a las grandes empresas principalmente cuando estos productos requieren de alguna formalización y una cierta estandarización de sus operaciones y no de la inversión de grandes capitales.

Proveedores de bienes y servicios especializados y normalizados para productos específicos, que no son atractivos para los grandes negocios.

Comercializadoras de bienes y servicios generados por las grandes empresas.

Licenciatarias de algunos de los tipos de propiedad industrial y/o intelectual que oferte un consorcio empresarial, como es el caso de las franquicias, patentes o alguna representación comercial.

Si resumimos los principales problemas de la micro y pequeña industria de nuestro país, tendremos lo siguiente:

- La falta de créditos, de parte del gobierno, ha hecho nulo el progreso de las micro y pequeñas empresas, seguido del uso de mano de obra, la mayoría de las veces no calificada, por lo que las remuneraciones son

- bajas, lo que lleva a una alta rotación de personal aunado a que los trabajadores no perciben las prestaciones de ley, lo que hace que las empresas tengan costos fijos muy por debajo de la realidad, lo que les permite sobrevivir en condiciones como las actuales.
- La incorporación de familiares, sin que estos perciban sueldos completos ni las prestaciones correspondientes.

 - Otra característica es que los micro negocios centran sus funciones en una sola persona, no cuentan con procedimientos sistematizados, objetivos, planes y estrategias a corto, mediano y largo plazos, ni con una administración profesional, tienen poco capital fijo y sus técnicas de producción son simples.

 - Una sola persona es el dueño que funciona como el director general, cuyo liderazgo es muy importante, pero que pone en riesgo no sólo el patrimonio de la familia, sino que sus sentimientos más íntimos.

 - En la historia económica del país, este tipo de negocios durante el proceso industrializado, su orientación fue hacia el mercado interno, con políticas auspiciadas por gobiernos proteccionistas, lo que ocasionó un desinterés por la innovación y la transferencia de tecnología, por lo que la apertura de los mercados las hace poco competitivas en la actualidad, sino buscan romper con la inercia aprendida durante tantos años.

 - La micro y pequeñas empresas tienen altos costos de operación, escaso desarrollo tecnológico, baja calidad y productividad, por lo que los acelerados cambios tecnológicos en todo el mundo, no les permite la sobrevivencia, ya que no tienen acceso a los créditos para la inversión que todo esto requiere.

- Aunado a lo anterior, los cambios en los gustos y preferencias del consumidor, el que antes deseaba productos y servicios estandarizados y masivos, y ahora están demandando productos cada vez más estilizados y personalizados, lo que las hace más vulnerables frente a la competencia de las grandes transnacionales.

- Aun cuando las micro y pequeñas empresas junto con las empresas medianas son la base de la planta productiva nacional, no únicamente por el origen de su capital sino porque generan mayor ocupación y aporte a los sectores manufactureros y de transformación, se sabe muy poco acerca de estas.

- En el trabajo estadístico no se diferencian y son escasos los estudios especializados para entender su dinámica y desarrollo.

- En cuanto a innovación y transferencia de tecnología, la información sobre las empresas de menor tamaño es prácticamente inexistente.

1.2 Problemática del sector manufacturero en México

Durante las dos últimas décadas, al reorientarse la política de comercio exterior al impulso de exportaciones no petroleras, el sector manufacturero ha adquirido mayor importancia. Las empresas manufactureras, al responder a esta política quedaron expuestas a diferentes presiones, tales como la globalización de la economía, la apertura del mercado nacional, —que funcionó más de medio siglo bajo un criterio proteccionista— y al incremento de la competencia como resultado del ingreso de México a la zona de libre comercio de Norteamérica.

De acuerdo a los resultados generales del Censo Económico 2004², el número de unidades económicas dedicadas a la manufactura representa 10.9% del total nacional, sobresalen la Industria alimentaria y la fabricación de Productos metálicos, Productos a base de minerales no metálicos, Prendas de vestir y Muebles.

TABLA 1. INVERSIÓN TOTAL Y TOTAL DE ACTIVOS FIJOS DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS POR SECTOR DE ACTIVIDAD (MILES DE PESOS)

Sectores	Unidades Económicas	%	Inversión Total	%	Total de Activos Fijos	%
Total	3,005,157	100	343,527,045	100.0	3,615,275,200	100
Pesca y acuicultura animal	21,252	0.7	544,260	0.1	9,871,978	0.3
Minería	3,077	0.1	2,012,123	0.5	209,265,675	5.8
Electricidad, agua y gas	2,437	0.1	110,110,398	32.1	717,517,683	19.8
Construcción	13,444	0.5	4,638,107	1.4	35,344,618	1
Industrias manufactureras	328,718	10.9	105,140,422	30.6	1,258,435,455	34.7
Comercio	1,580,587	52.6	35,948,969	14.4	326,180,344	9
Servicios	1,055,642	35.1	71,308,638	20.9	1,058,659,447	29.4

² Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

Geográficamente 52.1% de las unidades económicas se concentró en siete entidades federativas: Estado de México, 12.1%; Distrito Federal, 11.4%; Jalisco, 7.1%; Veracruz, 6.1%; Puebla, 5.5%; Guanajuato, 5.0% y Michoacán, 4.7 por ciento.

La inversión de la industria manufacturera alcanza 30.6% de la inversión total, y el total de activos fijos es de 34.7% lo que resalta la importancia de este sector en el contexto económico nacional (Tabla 1).

A estos datos hay que agregar que el personal ocupado total registró un aumento de 9.5% en 2003, respecto de 1998, ubicándose en 16 millones 239 mil 536 personas; 25.9%, corresponde a la industria manufacturera, lo que aunado al personal del comercio 30.7%, representa más de la mitad de la mano de obra nacional, (56.6%). Paga 34.9% del total de remuneraciones al sector productivo del país (Tabla 2).

Tomando en cuenta la posición en el trabajo, de las personas ocupadas, 65% correspondieron a personal remunerado, 26.4% fueron propietarios, familiares y otras personas que colaboraron para la unidad económica sin percibir regularmente una remuneración, y el 8.6% restante estuvo constituido por personal que trabajó exclusivamente a base de comisiones u honorarios, o bien fueron suministrados por empresas dedicadas a reclutar, administrar y abastecer de trabajadores a otras unidades económicas.

Los trabajadores que no dependen de la razón social para la cual laboran, se ha convertido en una práctica cada vez más frecuente. Entre los datos censales de 1998 y 2003 esta modalidad de contratar personal vía otra razón social creció 41.5 por ciento. Las Industrias manufactureras y el Comercio son los sectores que más

demandaron este tipo de personal, los cuales absorbieron 25.9% y 30.8%, respectivamente.

La información censal indica que del personal ocupado total, 62.2% eran hombres y 37.8% mujeres. Existen sectores económicos que se caracterizaron por tener una participación predominante de hombres; por ejemplo, en la Construcción hay una participación del 93.6% de varones; la Industria manufacturera tenía 64.7 por ciento.

El tamaño promedio de las unidades económicas a nivel nacional fue de 5.4 personas ocupadas. El sector manufacturero tiene 12.8 personas en promedio por unidad económica.

TABLA 2. PERSONAL OCUPADO Y REMUNERACIONES DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS POR SECTOR DE ACTIVIDAD (MILES DE PESOS)

Sectores	Unidades Económicas	%	Total Personal Ocupado	%	Remuneraciones	%
Total	3,005,157	100	16,239,536	100	837,755,265	100
Pesca y acuicultura animal	21,252	0.7	196,481	1.2	1,727,980	0.2
Minería	3,077	0.1	122,640	0.8	16,679,652	2
Electricidad, agua y gas	2,437	0.1	221,335	1.4	32,966,133	3.9
Construcción	13,444	0.5	652,387	4	20,760,940	2.5
Industrias manufactureras	328,718	10.9	4,198,579	25.9	292,768,582	34.9
Comercio	1,580,587	52.6	4,997,366	30.7	134,859,891	16.1
Servicios	1,055,642	35.1	5,850,748	36	337,992,087	40

Fuente: Elaboración propia con los principales resultados de los Censos Económicos 2004. INEGI.

La producción bruta total del sector manufacturero es la más importante, ya que alcanza 43.3% del total nacional, ni siquiera los sectores de comercio y de servicios juntos (40.9%) la equiparan; de la misma forma, el valor agregado censal

de la industria manufacturera representa 28.9% del total nacional, este valor sólo lo supera el sector servicios, 32% (Tabla 3).

TABLA 3. VALOR AGREGADO CENSAL Y TOTAL DE ACTIVOS FIJOS DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS POR SECTOR DE ACTIVIDAD (MILES DE PESOS)

Sectores	Unidades Económicas	%	Producción Bruta Total	%	Valor Agregado Censal	%
Total	3,005,157	100	6,317,178,777	100	3,217,290,004	100
Pesca y acuicultura animal	21,252	0.7	13,964,324	0.2	7,797,972	0.2
Minería	3,077	0.1	468,515,868	7.4	441,674,497	13.7
Electricidad, agua y gas	2,437	0.1	342,521,956	5.4	168,941,017	5.3
Construcción	13,444	0.5	177,658,231	2.8	60,542,339	1.9
Industrias manufactureras	328,718	10.9	2,732,718,051	43.3	927,987,255	28.9
Comercio	1,580,587	52.6	832,068,565	13.2	580,194,130	18
Servicios	1,055,642	35.1	1,749,731,782	27.7	1,030,152,794	32

Fuente: Elaboración propia con los principales resultados de los Censos Económicos 2004. INEGI.

Los datos presentados muestran el peso que tiene el sector manufacturero en la economía del país, tradicionalmente alto dentro de la actividad industrial.

La estructura por estratos de las empresas mexicanas se definió en el Diario Oficial de la Federación del 3 de Diciembre de 1993, especificando cuatro estratos y dos criterios, como se observa en la Tabla 4.

TABLA 4. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO

Tamaño de Empresa	Numero de Empleados	Ventas Anuales (Pesos Mexicanos)
Micro	0-15	Hasta 900.000

Pequeña	16-100	Hasta 9.000.000
Mediana	101-250	Hasta 20.000.000
Grande	251 y mas	Más de 20.000.000

Fuente: Diario Oficial de la Federación. 3 De Diciembre de 1993

Conforme a estos criterios, el estrato de la micro y pequeña empresa ha representado entre 97% y 98% de los establecimientos dedicados a la manufactura en México. En 1993 las Mypes registraron un promedio de 5.1 empleados por empresa, en contraste con 621 empleados por establecimiento en el estrato de la empresa grande³.

Distribución en el territorio nacional.

México está formado por 31 estados y un Distrito Federal; resulta relevante que 50% de las micro empresas se concentren en sólo siete entidades (el criterio de selección considera más del 5%) localizadas a partir de la zona central del país.

El 56.6% de la empresa micro se encuentra en ocho estados de la República Mexicana que se ubican del centro hacia el sureste y el golfo. En cuanto a la pequeña empresa, seis de cada diez, se encuentran en cinco estados del país y la mayor proporción (33.7%) se ubica en el área metropolitana de la Ciudad de México (Tabla 5).

Por esta razón todo estudio acerca de las Mypes manufactureras, requiere tener como ámbito de estudio el área metropolitana de la Ciudad de México.

En la tabla 5 también se puede apreciar otro polo industrial: el estado de Nuevo León.

³ *Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 1995. INEGI, 1996.*

La dispersión geográfica y desigual concentración en los estados del país es una característica de la industria mexicana a la que se denomina *atomización*, mientras que a la forma de distribución en las diversas ramas industriales o subsectores se le llama *heterogeneidad*.

TABLA 5. DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA MANUFACTURERA SEGÚN TAMAÑO EN EL TERRITORIO NACIONAL (%)

Estado/Tamaño	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Zona Norte				
Baja California			5.7	6.4
Chihuahua				9.8
Nuevo León		8.3	8.1	7.9
Tamaulipas				5.0
Zona Centro/Occidente				
Guanajuato	5.2	7.5		
Jalisco	6.6	10.0	5.3	4.9
Michoacán	6.0			
Zona Sureste-Golfo				
Puebla	9.5		5.0	
Veracruz	5.9			
Yucatán	5.6			
Area Metropolitana Cd. de México				
Distrito Federal	9.7	22.2	17.0	14.4
(D.F.)	8.1	11.5	17.8	15.9
Estado de México				
Subtotal	56.6	59.5	58.9	64.3
Resto del País	43.4	40.0	41.1	35.7
Total Nacional	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaborado con base en datos de INEGI. Censos Económicos 1994.

Perfil de la fuerza laboral según el tamaño de empresa.

En una encuesta aplicada a 13 mil 97 microempresas⁴, el 33% de los trabajadores entrevistados en este estrato fueron mujeres, lo que sugiere que la estructura de

⁴ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática-Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 1997.

participación por género puede variar al usar como unidad de análisis al estrato. El perfil de trabajadores muestra diferencias en cuanto a los años de estudio. La pequeña empresa registra el mayor número de trabajadores que tienen de 1 a 5 años de estudio (29.2%), lo que equivale a nivel primaria incompleta; la mediana empresa tiene su mayor número de trabajadores (38.5%) con 6 años de estudio, es decir, con primaria completa; mientras que la gran empresa registra 30.1% trabajadores con estudios entre 7 y 9 años (preparatoria) y 34.1% con más de 9 años (estudios profesionales).

La ocupación principal de los trabajadores en todos los estratos es de ayudantes, peones y trabajadores no calificados, 23.3% en la gran empresa y 33.8% en la micro; seguida por operadores de maquinaria y equipo con 21.3% en la gran empresa, y 24.5% en la pequeña.

Los profesionistas se concentran en la mediana empresa (33,277 empleados) y mientras, el más bajo número de técnicos (3,149) lo registra la micro. Los obreros especializados y generales se concentran en la gran empresa, mientras que los obreros con nivel técnico medio están en la mediana (30.1%).

De los participantes (3 millones 12 mil 168) en la Encuesta Nacional⁵, el 63.4% tenía contrato de trabajo. Específicamente en el estrato de la micro empresa se registró 85% de trabajadores con contrato por tiempo indefinido, mientras que en la mediana apenas alcanzó 59.3% de trabajadores. En la micro, la forma de contratación en 67% de los casos es verbal lo que revela la presencia de prácticas tradicionales; mientras que en la mediana 73% tiene un contrato por escrito y en la gran empresa, en la que debería ser el total, apenas llega al 88 por ciento.

Es importante hacer notar que en materia sindical 19% de los encuestados en las micro empresas estaba afiliado a algún sindicato o central obrera, este porcentaje

⁵ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática-Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 1998.

se incrementa hasta 64% en la empresa pequeña, para reducirse después a 55 % en la gran empresa.

En resumen; la estructura por tamaño, de la industria manufacturera en México, muestra un predominio de micro empresa, una atomización en materia del patrón de concentración en el territorio nacional y una heterogeneidad en su participación en los subsectores o ramas industriales. Este perfil de configuración industrial genera fuertes barreras no sólo para la detección de necesidades de cada estrato, sino también para la determinación de acciones de apoyo homogéneas.

Un escenario de esta naturaleza conduce a pensar que, al diseñar programas de capacitación o de apoyo a las Mypes, es preciso seleccionar a una población meta para enfocar los esfuerzos a problemáticas específicas, ya que una visión generalista corre el riesgo de plantear soluciones que se pierdan en las diferencias que presentan por rama industrial, por sector y principalmente por tamaño.

1.3 Características de las Mypes en el Distrito Federal

La Secretaría de Economía con datos proporcionados por el Instituto Mexicano del Seguro Social, clasifica el tamaño de las empresas de la industria manufacturera, únicamente atendiendo a los siguientes rangos de personal ocupado (Tabla 6).

TABLA 6. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO AL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

Rangos de Personal ocupado	Tamaño de Empresa
De 1 a 15	Micro
De 16 a 100	Pequeña
De 101 a 250	Mediana
De 251 y más	Grande

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 1999

Para llevar a cabo los análisis en el Distrito Federal, no es conveniente utilizar las ventas anuales, por la influencia de las condiciones económicas en el país, sobre estos valores

De acuerdo a la información del Censo Económico elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia (INEGI) en el año de 1999 —este censo se realiza cada cinco años, y del más reciente (2004) al concluir este trabajo no se publicaban los resultados por entidad federativa— de las 31,068 empresas manufactureras en el Distrito Federal (D. F.) se encontraban por rangos de empleo de la siguiente forma:

TABLA 7. UNIDADES ECONÓMICAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA POR RANGOS DE PERSONAL OCUPADO EN EL D. F. 1999.

Rangos de personal ocupado	Unidades económicas	Participación En las Mypes (%)	Participación en el Total (%)
De 0 a 2	13,825		
De 3 a 5	7,746		
De 6 a 10	3,478		
De 11 a 15	1,529		
Micro empresas	26,578	88.0	85.5
De 16 a 20	904		
De 21 a 30	1,012		
De 31 a 50	937		
De 51 a 100	777		
Pequeñas empresas	3,630	12.0	11.7
Mypes	30,208	100	97.2
De 101 a 250	548		
Medianas empresas	548		1.8
De 251 a 500	193		
De 501 a 1000	95		
De 1001 y mas	24		
Grandes empresas	312		1.0
Total	31,068		100

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 1999

Del total de las empresas manufactureras en el Distrito Federal, 30,208 son Mypes, de las cuales 88 % son unidades económicas micro y 12% pequeñas. Estos porcentajes cambian cuando se considera el total de empresas, así las

Mypes representan 97.2%, las medianas empresas 1.8% y las empresas grandes 1.0 por ciento (Tabla 7).

TABLA 8. PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA POR RANGOS DE PERSONAL OCUPADO EN EL D. F. 1999.

Rangos de Personal Ocupado	Unidades Económicas	Producción Bruta Total (miles de pesos)	Producción Bruta Total por Unidad Económica en cada Rango (miles de pesos)
De 0 a 2	13,825	15'565,359	1,126
De 3 a 5	7,746	4'652,260	601
De 6 a 10	3,478	5'174,854	1,488
De 11 a 15	1,529	4'504,467	2,946
De 16 a 20	904	3'953,494	4,373
De 21 a 30	1,012	6'525,073	6,448
De 31 a 50	937	10'323,234	11,017
De 51 a 100	777	20'500,836	26,385
Total	30,208	71'199,577	2,357

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 1999

De la producción bruta total (229'905,150 miles de pesos) generada por las unidades económicas censadas en el Distrito Federal, las Mypes (30,208 unidades económicas) participan con 71'199,577 miles de pesos; esto significa que 97% de la Mypes generan una producción bruta total en miles de pesos aproximadamente del 31 por ciento (Tabla 8).

Es importante señalar como, a medida que se incrementa el número de personas ocupadas por unidad económica crece la producción bruta total, por ejemplo, en el rango de menos de 2 personas ocupadas este valor fue de 1,126 miles de pesos, mientras que de 51 a 100 fue de 26,385 miles de pesos. Las unidades económicas

con menos personas ocupadas se constituyen en un grupo que debería impulsarse para incrementar su producción bruta total.

TABLA 9. RECURSOS HUMANOS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA POR RANGOS DE PERSONAL OCUPADO EN EL D. F. 1999.

Rangos de Personal Ocupado	Unidades Económicas	Familiares, Propietarios y Meritorios	Empleados Admtivos y de Control	Personal Operativo	Total Personal Ocupado
De 0 a 2	13,825	14,037	2,224	4,407	20,668
De 3 a 5	7,746	10,421	5,570	12,453	28,444
De 6 a 10	3,478	2,912	7,330	16,173	26,415
De 11 a 15	1,529	697	6,173	12,741	19,611
De 16 a 20	904	391	4,853	10,904	16,148
De 21 a 30	1,012	298	7,770	17,136	25,204
De 31 a 50	937	220	11,163	25,378	36,761
De 51 a 100	777	314	15,848	39,132	55,294
Mypes	30,208	29,290	60,931	138,324	228,545
Total	31,068	29,423	157,454	311,178	498,055
Contribución Mypes al total (%)	97	99	39	44	28

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 1999

Es significativo que en las Mypes, en total contratan a 39% de los empleados administrativos y de control de la industria manufacturera; que 99% del personal son familiares, propietarios y meritorios; y que el personal operativo representa 44%, del total (Tabla 9).

La participación de familiares, propietarios y meritorios en los recursos humanos es mayor en el rango de 0 a 2 personas (68%) y por el contrario, de 51 a 100 personas es apenas del 1 por ciento del total del rango.

En lo que respecta al personal administrativo y de control la relación es inversa porque el porcentaje es de 11 en el rango de 0 a 2 personas ocupadas y en el rango de 51 a 100 aumenta a 28 por ciento.

TABLA 10. APORTACIONES PATRONALES PARA FONDOS DE RETIRO, CONTRIBUCIONES PATRONALES A RÉGIMENES DE SEGURIDAD Y A OTRAS PRESTACIONES SOCIALES, POR RANGOS DE PERSONAL OCUPADO EN EL D. F. 1999.

Rangos de Personal Ocupado	Unidades Económicas	Aportaciones Patronales para Fondos de Retiro (miles de pesos)	Contribuciones Patronales a Regímenes de Seguridad (miles de pesos)	Otras Prestaciones Sociales (miles de pesos)
De 0 a 2	13,825	1,734	5,228	1,738
De 3 a 5	7,746	9,643	26,744	9,446
De 6 a 10	3,478	20,870	63,747	22,133
De 11 a 15	1,529	20,805	58,309	22,055
De 16 a 20	904	17,871	53,744	25,655
De 21 a 30	1,012	32,428	91,923	47,690
De 31 a 50	937	49,584	154,849	77,182
De 51 a 100	777	101,579	287,188	182,102
Mypes	30,208	254,514	741,732	388,001
Total	31,068	920,317	3'091,384	3'213,744
Contribución Mypes al total (%)	97	28	23	12

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 1999

La participación de las Mypes al total, en el sector manufacturero, en lo que se refiere a la seguridad social es baja. Por ejemplo, las aportaciones patronales para fondos de retiro representan 28%, las contribuciones patronales a regímenes de seguridad 23% y otras prestaciones sociales apenas alcanzan 12 por ciento (Tabla 10).

Las aportaciones a la seguridad social por unidad económica en el rango de 0 a 2 personas ocupadas, son muy pequeñas, apenas de 125 pesos en lo que se refiere al fondo de retiro, en cambio en el rango de 51 a 100 personas ocupadas, las aportaciones por unidad económica, en este mismo concepto, llegan a 131 mil pesos. La misma situación se presenta en las contribuciones patronales a regímenes de seguridad social y a otras prestaciones sociales.

TABLA 11. VALOR DE LOS PRODUCTOS ELABORADOS. ACTIVOS FIJOS, FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO E INSUMOS TOTALES POR RANGOS DE PERSONAL OCUPADO EN EL D. F. 1999.

Rangos de Personal Ocupado	Unidades Económicas	Valor de los Productos Elaborados (miles de pesos)	Activos Fijos (miles de pesos)	Formación Bruta de Capital Fijo (miles de pesos)	Insumos Totales (miles de pesos)
De 0 a 2	13,825	13'539,060	5'474,134	364,102	12'819,117
De 3 a 5	7,746	4'372,513	2'173,307	95,682	2'957,266
De 6 a 10	3,478	4'791,443	1'725,347	133,290	3'469,444
De 11 a 15	1,529	4'247,451	1'401,159	77,788	3'262,467
De 16 a 20	904	3'667,647	953,105	60,489	2'783,179
De 21 a 30	1,012	5'951,424	1'776,676	151,270	5'270,914
De 31 a 50	937	9'441,487	3'272,313	221,728	7'264,014
De 51 a 100	777	18'439,125	5'148,274	691,058	15'143,817
Mypes	30,208	64'450,150	21'924,315	1'795,407	52'970,218
Total	31,068	210'567,492	79'160,089	8'232,767	164'582,888
Contribución Mypes al total (%)	97	30	28	21	32

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 1999.

La participación de las Mypes en el valor de los productos elaborados, por las unidades económicas del sector manufacturero, es de 30%; sus activos fijos representan 28% del total; en la formación bruta del capital fijo contribuyen con 21%; y los insumos totales 32 por ciento (Tabla 11).

En el valor de los productos elaborados, así como los activos fijos, la formación bruta de capital fijo y los insumos totales por unidad económica; la brecha se abre aun más, por ejemplo, en el rango mínimos de 0 a 2 personas ocupadas, en donde hay más unidades económicas el valor de los productos elaborados es de 979 mil pesos por empresa, mientras que en el rango de 51 a 100 personas ocupadas, este valor asciende a 23 millones 731 mil pesos.

TABLA 12. VALOR DE LA PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL, PERSONAL OCUPADO Y VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO POR RANGOS DE PERSONAL OCUPADO EN EL D. F. 1999.

Rangos de Personal Ocupado	Unidades Económicas	Producción Bruta Total (miles de pesos)	Personal Ocupado	Remuneraciones (miles de pesos)	Valor Agregado Censal Bruto (miles de pesos)
De 0 a 2	13,825	15'565,359	20,668	132,104	2'746,242
De 3 a 5	7,746	4'652,260	28,444	412,042	1'694,994
De 6 a 10	3,478	5'174,854	26,415	696,913	1'705,410
De 11 a 15	1,529	4'504,467	19,611	619,440	1'242,000
De 16 a 20	904	3'953,494	16,148	562,504	1'170,315
De 21 a 30	1,012	6'525,073	25,204	949,637	1'254,159
De 31 a 50	937	10'323,234	36,761	1'483,965	3'059,220
De 51 a 100	777	20'500,836	55,294	2'900,548	5'357,019
Mypes	30,208	71'199,577	228,545	7'757,153	18'229,359
Total	31,068	229'905,150	498,055	32'221,797	65'322,262
Contribución Mypes al total (%)	97	31	46	24	28

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 1999.

En este cuadro la participación de las Mypes en la producción bruta total de las unidades económicas del sector manufacturero es de 31%; su personal ocupado representa 46%; en remuneraciones contribuye con 24%; y en el valor agregado censal bruto con 28 por ciento (Tabla 12).

Cuando el rango de personal ocupado es menor, la producción bruta total, el personal ocupado, las remuneraciones y el valor censal bruto por unidad económica son menores y por el contrario cuando este rango es mayor, el valor de las variables aumenta. Por ejemplo, las remuneraciones en las unidades económicas que corresponden al rango de 0 a 2 personas ocupadas es de 9 mil pesos y en el rango de 51 a 100 es de 3 millones 733 mil pesos.

TABLA 13. VALOR DE ACTIVOS FIJOS, TERRENOS, CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES FIJAS Y MAQUINARIA Y EQUIPO PARA PRODUCCIÓN POR RANGOS DE PERSONAL OCUPADO EN EL D. F. 1999.

Rangos por personal ocupado	Unidades Económicas	Activos Fijos (miles de pesos)	Terrenos (activos fijos) (miles de pesos)	Construcciones e Instalaciones Fijas (activos fijos) (miles de pesos)	Maquinaria y Equipo para Producción (activos fijos) (miles de pesos)
De 0 a 2	13,825	5'474,134	295,535	2'628,207	1'823,028
De 3 a 5	7,746	2'173,307	80,470	1'047,832	749,885
De 6 a 10	3,478	1'725,347	37,539	554,005	761,984
De 11 a 15	1,529	1'401,159	44,734	413,729	579,165
De 16 a 20	904	953,105	32,320	246,866	449,687
De 21 a 30	1,012	1'776,676	87,267	418,243	809,051
De 31 a 50	937	3'272,313	258,648	955,801	1'528,343
De 51 a 100	777	5'148,274	291,337	908,136	2'914,713
Mypes	30,208	21'924,315	1'127,850	7'172,819	9'615,856
Total	31,068	79'160,089	12'259,665	18'474,905	36'220,273
Contribución Mypes al total (%)	97	28	9	39	27

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 1999.

Los activos fijos de las Mypes representan 28% del total del sector manufacturero, en terrenos únicamente 9%; en construcciones e instalaciones fijas 39% y la maquinaria y equipo 27 por ciento (Tabla13).

En estos rubros, la inversión por unidad económica es baja, por ejemplo, en activos fijos es de 396 mil pesos en el rango de 0 a 2 personas, y en el de 51 a 100 personas ocupadas aumenta a 6 millones 625 mil pesos. En terrenos, construcciones e instalaciones fijas y maquinaria y equipo para producción, se presenta el mismo comportamiento.

TABLA 14. VALOR DEL EQUIPO DE CÓMPUTO, EQUIPO DE TRANSPORTE Y MOBILIARIO Y OTROS BIENES POR RANGOS DE PERSONAL OCUPADO EN EL D .F. 1999.

Rangos de Personal Ocupado	Unidades Económicas	Equipo de Cómputo (activos fijos) (miles de pesos)	Equipo de Transporte (activos fijos) (miles de pesos)	Mobiliario y Otros Bienes (activos fijos) (miles de pesos)
De 0 a 2	13,825	218,474	215,652	293,238
De 3 a 5	7,746	52,671	146,448	96,001
De 6 a 10	3,478	69,160	223,592	79,067
De 11 a 15	1,529	77,864	195,222	90,445
De 16 a 20	904	46,038	130,407	47,787
De 21 a 30	1,012	101,955	233,784	126,376
De 31 a 50	937	120,940	282,691	125,890
De 51 a 100	777	302,446	447,083	284,559
Pymes	30,208	989,548	1'874,879	1'143,363
Total	31,068	2'973,066	4'978,407	4'253,773
Contribución Mypes al total (%)	97	33	38	29

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 1999.

En equipo de cómputo las Mypes participan con 33%; en equipo de transporte con 38%; y en mobiliario y otros bienes con 29 por ciento (Tabla 14).

En lo que hace a equipos; la inversión por unidad económica también es muy baja, por ejemplo, en equipo de cómputo apenas es de 15 mil pesos en el rango de 0 a 2 personas, y en el de 51 a 100 aumenta a 389 mil pesos. En equipo de transporte y mobiliario y otros bienes, se presenta la misma situación.

TABLA 15. VALOR DE ALQUILER DE EQUIPO DE TRABAJO Y OTROS BIENES MUEBLES E INMUEBLES, INGRESO POR LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO, VARIACIÓN DE EXISTENCIAS, MARGEN BRUTO POR LA COMPRA DE MERCANCÍAS Y OTROS CONCEPTOS DE LA PRODUCCIÓN BRUTA TOTAL, POR RANGOS DE PERSONAL OCUPADO EN EL D.F. 1999.

Rangos de personal ocupado	Unidades económicas	Alquiler de equipo de trabajo y otros bienes muebles e inmuebles (miles de pesos)	Variación de existencias (miles de pesos)	Margen bruto por la compra-venta de mercancías (miles de pesos)	Otros conceptos de la producción bruta total (miles de pesos)
De 0 a 2	13825	21,914	9434	26652	1592711
De 3 a 5	7746	2,957	27648	23290	143136
De 6 a 10	3478	2,571	12912	27513	168092
De 11 a 15	1529	2,829	18968	28108	135188
De 16 a 20	904	3,424	13234	36870	120684
De 21 a 30	1012	1,994	54918	51545	228580
De 31 a 50	937	3,452	47990	81681	430629
De 51 a 100	777	6,579	113012	385245	1238260
Mypes	30208	45,720	298116	660904	4057280
Total	31068	94,165	1011464	5237859	10195506
Contribución Mypes al total (%)	97%	49%	29%	13%	40%

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Económico 1999.

En el alquiler de equipo de trabajo y otros bienes muebles e inmuebles, 49%; la variación de existencias, 29%, el margen bruto por la compra venta de mercancías del 13% y otros conceptos de la producción bruta total del 40 por ciento (Tabla 15).

El alquiler de equipo de trabajo y otros bienes muebles e inmuebles, es menor en el rango de 0 a 2 personas (mil seiscientos ochenta y cinco pesos) y por el contrario, de 51 a 100 personas aumenta a ocho mil cuatrocientos sesenta y siete pesos, lo que confirma lo importante que es el promover el crecimiento de las micro y pequeñas empresas.

2. MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO APLICABLES A MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

2.1. Métodos Surgidos de la Academia.

Para ejemplificar las propuestas académicas se han tomado dos métodos: uno que presentan Salvador Rivera y Ofelia F. Amaro Martínez en su libro “*Diagnóstico Empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*” llamado: Método de Diagnóstico Empresarial y el otro el del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (CAMYPE) de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

A. Método de Diagnóstico Empresarial

En el libro *Diagnóstico Empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*, de los mexicanos Valdez y Amaro, presentan una alternativa ante una serie de factores o problemas que describen en su introducción, referentes principalmente a las empresas familiares, micro, pequeñas y medianas, que numéricamente hablando son las principales creadoras de empleo y riqueza en nuestro país.

El Método de Diagnóstico Empresarial, es definido por los autores como:

- Un proceso de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección y evaluación.
- Una herramienta que permite determinar las fuerzas y debilidades de una empresa en su ámbito *financiero y operativo*, identificando las causas y

efectos que generan sus limitaciones, para estar en posibilidades de realizar las acciones necesarias para su solución.

- Un proceso de evaluación permanente de la empresa o negocio, a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

La Conceptualización del método de diagnóstico contiene un prediagnóstico y un diagnóstico general.

El prediagnóstico en el análisis de documentos de registro tanto financiero como operativo y/o de servicios.

Mientras que el diagnóstico general, consiste en un análisis financiero en el que se identifica los rubros de mayor porcentaje o variación para detectar la oportunidad y los aspectos débiles de la empresa o negocio que son punto de partida para reconocer los procesos prioritarios a estudiar en el diagnóstico operativo.

Aplicación del método de Diagnóstico financiero.

Comúnmente en las empresas privadas o públicas los estados financieros son interpretados por un contador público o por ejecutivos financieros, este libro muestra a los directivos, independientemente de la disciplina que tengan, una forma sencilla de aplicar el método que les permitirá conocer los signos vitales presentes en su empresa al operar e interactuar en su ambiente interno y externo, asimismo indican el patrón del camino rector en las decisiones, para hacer que se manejen sanamente y sean más rentables.

El método se desarrolla a partir de la aplicación del “método de porcentajes integrales” a los estados financieros (balance general y estados de resultados), en donde se identifican los porcentajes más elevados como punto de partida para la determinación de las áreas de oportunidad.

a) Método de porcentos integrales

Consiste en expresar en porcentajes de participación las cifras que conforman las cuentas de los estados financieros, ya sea en forma vertical o en forma horizontal. Se utilizan los valores relativos del activo al 100% y en forma igual el pasivo y el capital en un 100%. Igual sucede con el Estado de Resultados donde el 100% es el de ventas totales y el costo de lo vendido el porcentaje que represente para así determinar la utilidad o pérdida bruta hasta llegar a la utilidad o pérdida neta del ejercicio.

b) Método de índices o razones financieras

Los indicadores financieros son considerados como señales que permiten valorar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, con base en información real, seleccionada y oportuna. Los indicadores sólo señalarán la anomalía y no el porqué está mal el funcionamiento de una actividad. Se deberá obtener mayor información para realizar una investigación minuciosa para determinar la causa de la irregularidad. Las razones financieras se pueden clasificar en: Liquidez, Endeudamiento, Eficiencia, operación y Rentabilidad.

Después se realiza la aplicación de indicadores financieros, que nos precisarán los puntos débiles en donde en forma prioritaria se aplicará el diagnóstico operativo.

Método de diagnóstico operativo

Desde el punto de vista empresarial, el diagnóstico representa la detección de situaciones que impiden el desarrollo y la productividad de la operación. Pero en un sentido práctico, la elaboración de un diagnóstico en los negocios o

empresas sirven para contestar y clasificar, entre otras cosas: ¿qué bienes y servicios se deben producir?, ¿en qué ayuda al usuario o cliente el producto o servicio en su expectativa de vida? Y ¿cómo hacerlos? ¿cómo producirlos?, etc.

a) Aplicación de herramientas básicas

Aquí se consideran los Diagramas de flujo, la Lluvia de ideas, el Diagrama de causa-efecto, la Gráfica de Pareto, la Estratificación, el Histograma, el Diagrama de hueco, frecuencias y dispersión, la Gráfica de control y la Hoja de verificación

b) Desarrollo de estándares

Los estándares representan la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa el control. De acuerdo a su valor los estándares pueden ser: de tiempo, numéricos y de caracterización, también a nivel enunciativo, pueden ser: Estándares físicos, Estándares de costos, Estándares de capital, Estándares de ingresos, Metas como estándares, Estándares de calidad en el servicio.

c) Desarrollo de indicadores

Los indicadores son un instrumento cuyos resultados muestran la tendencia y la desviación entre el deber ser y la realidad que tiene la actividad de la empresa o negocio en su entorno interno y externo, con respecto a una medida predeterminada o convencional.

Primera clasificación de los indicadores de gestión:

- De eficiencia financiera
- De eficiencia operativa

–De eficiencia en el servicio o sociales

Segunda clasificación de los indicadores de gestión:

–Programático-presupuestales

–Financieros

–Administrativos

–Operativos y de servicios

Tercera clasificación de los indicadores de gestión:

–De eficacia

–De eficiencia

–De productividad

–De impacto

d) Desarrollo de cuestionarios de análisis

Los cuestionarios proporcionan una alternativa muy útil para las entrevistas.

Existen dos tipos de cuestionarios para recabar datos:

–Cuestionarios abiertos

–Cuestionarios cerrados

El diagnóstico general es el análisis y estudio de los procesos prioritarios, como la planeación de la investigación, la recopilación de la información, el análisis y detección de causas-efectos y la elaboración de las alternativas de solución. De todo esto resulta el Informe del diagnóstico final y recomendaciones. Ver Cuadro de Conceptualización del Método de Diagnóstico empresarial (ANEXO1).

B. Centro de Apoyo a la micro y pequeña empresa CAMYPE. Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

Por otro lado la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, cuenta con un Centro de Apoyo para Micro y Pequeñas Empresas CAMYPE, para realizar diagnósticos administrativos, que permitan formular recomendaciones y sugerencias que sean aplicables a corto plazo.

Los requisitos que se le pide a los micro y pequeños empresarios es una inscripción por un año a la Revista Emprendedores y la asistencia a las sesiones de asesoría programadas.

El Proceso de Asesoría de Diagnóstico, se lleva a cabo por un Profesor Asesor y un Alumno Asesor y contempla ocho sesiones, una por semana; bajo el siguiente esquema:

Primera Asesoría de Diagnóstico:

La primera asesoría sirve para la aceptación y firma del convenio por parte del empresario, se aplica en su caso el cuestionario preliminar y se le solicita para la segunda sesión de asesoría la Misión, Visión y Objetivos a corto y largo plazo del negocio por escrito haciendo hincapié de la importancia de esta información. En caso de que el empresario no cuente con la información se le indicará de una forma breve como desarrollar tales puntos.

Se le solicita una reseña por escrito del negocio donde incluya los principales logros y cambios significativos hasta la actualidad.

Segunda Asesoría de Diagnóstico:

Se recibe y analiza la Misión, Visión y objetivos a corto y largo plazo y se aplican los cuestionarios de Organización y el de Dirección-Administración. Tenga o no la información el empresario, se hará una explicación detallada de la importancia de contar y actualizar periódicamente estas herramientas o guías para lograr las metas propuestas, dando ejemplos de las ventajas de planear a mediano y largo plazo, y ante todo, convencer al empresario de que el crecimiento de la organización es de adentro hacia fuera.

Se le solicita al empresario para la tercera entrevista de asesoría una descripción detallada de los productos o servicios que ofrece.

Tercera Asesoría de Diagnóstico:

Se aplica el Cuestionario de Personal y el de Mercadotecnia. Si el empresario trajo o no la información solicitada en la asesoría anterior, se analizan y se explica la importancia de determinar un mercado meta, de estructurar y mantener una imagen corporativa, de innovar y buscar alianzas estratégicas.

Cuarta Asesoría de Diagnóstico:

Se aplica el Cuestionario de Contabilidad-impuestos y el de Costos – Presupuestos y se explica la importancia de contar con controles sencillos para minimizar costos, se explica la forma de determinar el costo unitario del producto o del servicio.

Quinta Asesoría de Diagnóstico:

Se aplica el Cuestionario de Finanzas y el de Compras. Se explica la importancia de tener una cartera de proveedores efectivos así como de una cartera de clientes. También los pro y contra de los microfinanciamientos.

Sexta Asesoría de Diagnóstico:

Se aplica el Cuestionario de Precios y el de Competencia. Se explica la importancia de implementar estrategias basadas en el precio.

Séptima Asesoría de Diagnóstico:

Se aplica el Cuestionario de Operaciones. Se explica la importancia de tener índices de productividad; de realizar estudios ergonómicos.

Octava Asesoría de Diagnóstico:

Se presenta el Diagnóstico al empresario, se da lectura con el fin de sensibilizarlo en la serie de áreas de oportunidad detectadas, así como las alternativas para aplicar las recomendaciones.

En caso de haber tecnicismos se hará una explicación breve y se resolverán todas las dudas del empresario.

Con la entrega del informe al empresario se le agradece el tiempo invertido en CAMYPE y se le indica que el Centro estará en contacto con él para saber de su situación en el futuro. (ANEXO 2)

2.2. Métodos Gubernamentales

Como ejemplo los métodos gubernamentales, y por su alcance; se considera el estudio de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería (ANFEI), elaborado por la Facultad de Ingeniería de la UNAM y publicado en Internet por la Secretaría de Economía, denominado *100 mejoras tecnológicas inmediatas para PYMES* (febrero 2002).

En el se incluye un formato de “*Guía para el Primer Sondeo*” (ANEXO 3), que contiene las preguntas y observaciones de inicio, como una guía orientadora, no limitativa de los aspectos de consulta; con puntos de observación con sus reflexiones pertinentes:

Nombre de la empresa, Dirección, Zona, ruta y forma para llegar a la empresa, teléfonos, fax, correo electrónico; como datos generales de entrada, siguiendo con: descripción del local, edad de la empresa, propiedad de la empresa, ¿quién dirige la empresa?, disponibilidad de equipo de cómputo y sistemas, actividad principal y termina preguntas como: ¿qué ventajas tienen según el director?, ¿la empresa sólo produce y vende?, ¿cómo producen?, ¿qué producen?, ¿a quién le venden?, ¿cómo venden?, ¿quiénes son los principales competidores?, ¿tienen algún proyecto en mente?, ¿cuántas personas trabajan en la empresa?, ¿tienen algún problema con el personal de la empresa?, ¿quiénes son los colaboradores más importantes?, ¿cuáles son los principales problemas de la empresa para el director? y ¿cuáles son los principales problemas para los colaboradores importantes?

Para orientar la observación y análisis, completa la metodología una “*Guía para el Diagnóstico Interno y Selección de Mejoras Básicas*” cuyo enfoque es seguir los procesos de producción, administración, comunicación y de toma de decisiones.

Propone la obtención de la información mediante la observación directa del proceso: seguir el producto, preguntas al personal y la revisión de documentos y

evidencias que se encuentren (con o sin orden). Aconseja no olvidar la objetividad al observar, la precisión al describir y la apertura de mente para no juzgar en el momento de recabar la información.

Este instrumento de diagnóstico contiene los rubros de análisis y la propuesta de mejora que se propone para cada observación. (ANEXO 4)

Rubros de análisis:

- ¿Qué hace la empresa: Los productos y servicios?
- ¿Cómo se hacen los productos? Los procesos productivos
- Comercialización de los productos
- Aspectos ambientales
- Manejo de energía
- Manejo de Recursos Humanos
- Capacitación
- Costos
- Compras
- El futuro deseado
- Inversiones y recursos: Las finanzas de la empresa

Resultado de la investigación realizada por ANFEI y la Secretaría de Economía, fue necesario realizar un trabajo de sistematización de las mejoras que se requiere realizar en las Mypes y que se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1. Resumen de las 100 mejoras tecnológicas inmediatas para PYMES

I PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	II ADMINISTRACIÓN	III FINANZAS	IV MERCADO, PROMOCIÓN Y VENTAS
1. Establecer objetivos claros	1. Mejorar la calidad de las compras	1. Evaluar manejo de efectivo para evitar riesgos	1. Buscar nichos de mercado y posicionarse en ellos
2. Establecer planes de acción por área	2. Mejorar el proceso de compra	2. Priorizar y optimizar gastos c/ presupuestos base cero	2. Mejorar el nivel de ventas implementando un sistema de mercadotecnia vertical
3. Establecer sistema de información	3. Disminuir el tiempo de aprovisionamiento	3. Presupuestar y controlar flujos de efectivo	3. Adecuar la estrategia comercial
4. Establecer ambiente propicio para la innovación	4. Registrar las marcas de la empresa	4. Establecer y utilizar el análisis financiero	4. Analizar y adecuar los elementos de la mezcla comercial
5. Analizar y plantear la posibilidad de formar alianzas	5. Realizar un plan de ventas	5. Evaluar y mejorar la estructura de pasivos y capital de trabajo	5. Implementar una estrategia de mercado directa
6. Conocer y mantener los generadores de utilidades	6. Establecer un programa de visitas de venta	6. Analizar el estado de resultados y elaborar el pro-forma	6. Constituir un sistema de Información de Mercadotecnia (SIM)
7. Crear y cuidar una ventaja competitiva	7. Evaluar el otorgamiento de crédito a clientes	7. Conocer y utilizar el punto de equilibrio	7. Reconquistar a los clientes perdidos
8. Establecer un sistema de control estratégico	8. Utilizar presupuestos de costos de producción	8. Evaluar la sensibilidad de las utilidades	8. Definir una adecuada estrategia de precios
9. Establecer un tablero de control de variables críticas	9. Establecer control sobre la recepción de efectivo	9. Conocer el costo del capital	9. Capacitar a la fuerza de ventas
10. Adecuar la estructura de la empresa	10. Utilizar presupuestos de uso y compra de materiales	10. Establecer la evaluación de alternativas de inversión	10. Establecer criterios para la clasificación de prospectos

Continuación del Cuadro resumen de las 100 mejoras tecnológicas inmediatas para PYMES

V RECURSOS HUMANOS	VI CALIDAD	VII SISTEMA DE INFORMACIÓN E INFORMÁTICA	VIII PROCESOS Y PRODUCTOS
1. Establecer el análisis de requerimientos de cada puesto	1. Definir necesidades y expectativas del cliente	1. Actualizar el equipo de cómputo obsoleto	1. Evaluar la adecuación de productos y procesos
2. Describir los puestos	2. Establecer el ofrecimiento comercial de la empresa	2. Elegir correctamente el software base	2. Mejorar en la programación de la producción
3. Definir el perfil de cada puesto	3. Identificar y medir la calidad percibida	3. Instalar una red local (LAN)	3. Definir programas de mantenimiento preventivo
4. Establecer un proceso formal de reclutamiento	4. Definir los procesos para lograr la calidad	4. Respalda la información de la empresa en forma periódica	4. Instrumentar un sistema de control estadístico
5. Utilizar el formato de solicitud de empleo	5. Establecer convenios cliente-proveedor internos	5. Contratar especialistas externos de TI	5. Aplicar reingeniería de procesos
6. Mejorar el proceso de entrevistas de selección	6. Establecer inspecciones de calidad en la producción	6. Usar redes públicas para bajar costos de comunicación	6. Sustituir procesos de captura manual de información por medios automatizados
7. Investigar a los candidatos adecuados a la empresa	7. Controlar y mantener el equipo de inspección y medición	7. Usar enlaces dedicados para recibir y transmitir información	7. Identificación del producto y trazabilidad
8. Realizar exámenes de adecuación al perfil	8. Establecer y certificar un sistema de calidad	8. Construir una página web de contacto con clientes	8. Mejorar la logística de la empresa
9. Implantar las realización de exámenes médicos	9. Establecer la mejora continua de la calidad	9. Implementar un sistema de código de barras para el control de inventarios	9. Mejorar en la tecnología de empaque
10. Evaluar y definir las necesidades de capacitación	10. Identificar y reducir los costos de no calidad	10. Utilizar tecnología Internet en relación con proveedores	10. Optimizar el uso de la capacidad instalada

Continuación del Cuadro resumen de las 100 mejoras tecnológicas inmediatas para PYMES

IX AHORRO DE ENERGÍA	X SERVICIOS	XI MEDIO AMBIENTE, DESECHOS Y DESPERDICIOS
1. Determinar el índice energético de la empresa	1. Enfocar la empresa al servicio	1. Usar medios electrónicos que sustituyan impresos
2. Establecer el ofrecimiento comercial de la empresa	2. Incrementar el valor percibido por el cliente	2. Vigilar la presencia de humos y ajustar la combustión
3. Subir el Factor de Potencia a un valor entre 0.9 y 0.95	3. Conocer y manejar los puntos de contacto	3. Aislar las instalaciones para evitar fugas de calor
4. Hacer un balance adecuado de la carga instalada para que por cada fase circule aproximadamente la misma corriente	4. Establecer estándares de actuación	4. Mantener las condiciones óptimas del entorno laboral
5. Seleccionar adecuadamente la capacidad de una nueva subestación	5. Establecer garantías de servicio	5. Aplicar la cultura de "Descarga aguas arriba"
6. Usar motores de alta eficiencia	6. Conocer y contabilizar el valor del cliente	6. Modernizar procesos con tecnologías enfocadas a una "Descarga cero"
7. Dimensionar correctamente la capacidad y tipo de motor para mover una carga determinada	7. Trabajar para la retención y la fidelidad de los clientes	7. Difundir las acciones medioambientales de la empresa para contribuir a la concientización
8. Apagar las luces que no se utilizan	8. Mejorar la actitud del personal en el servicio	8. Utilizar combustibles reciclables
9. Utilizar lámparas eficientes y balastos electrónicos	9. Recuperar el resultado de servicios defectuosos	9. Comercializar sobrantes, desperdicios, emisiones aprovechables y otros subproductos
10. Controlar la demanda eléctrica	10. Hacer negocio de la relación con los clientes	10.

Elaboración propia con datos de la fuente: 100 mejoras tecnológicas inmediatas para PYMES. Secretaría de Economía y la Facultad de Ingeniería de la UNAM.

El documento publicado en Internet por la Secretaría de Economía, es un trabajo de 800 páginas, que fue elaborado por la Facultad de Ingeniería de la UNAM y coordinado por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería.

Su contenido se estructuró en once grandes capítulos que corresponden a las áreas de la empresa. Cada capítulo contiene 10 mejoras sugeridas dentro de cada una de las áreas, con excepción del correspondiente al medio ambiente que contiene 9.

Las áreas consideradas de la empresa son: planeación; administración; finanzas; mercado, promoción y ventas; recursos humanos; calidad; sistemas de información; procesos y productos; ahorro de energía; servicio y por último aspectos ambientales.

La metodología para proponer las mejoras sugeridas se desarrolló de la siguiente manera: Inicialmente se estableció un diagnóstico, seguido de la forma de aplicar las mejoras en la empresa; en donde se incluyen las consideraciones y el proceso básico para su realización. Luego la forma de medir la implantación y por último con un ejemplo de aplicación según el caso y con los anexos para la mejor comprensión que la mejora requiera.

Este trabajo tiene un enfoque tecnológico, por lo que para efecto de buscar las mejoras organizacionales de las Mypes es aplicable retomar el proceso de la metodología en lo que se refiere a las etapas iniciales desde la presentación y preliminares, el diagnóstico y la definición de problemas.

El proceso propuesto por este trabajo se basa en el método científico y su tesis fundamental es que *“todas las empresas que se atienden son susceptibles de mejora”*.

Para presentar los resultados sugiere:

- Hacer contacto. Es importante en este tipo de trabajos el primer contacto porque es donde debe de obtenerse, la observación básica necesaria para el proceso de consulta.
- Hacer del conocimiento del director, el proceso de consulta, establecer los compromisos, preparar reuniones y fechas de presentación.
- Utilizar las reuniones de presentación del grupo consultor por el director para pedir la colaboración para el desarrollo pleno del mismo.
- Prometer la confidencialidad sobre la información, para minimizar el temor de la gente a compartir información.
- Establecer un contacto responsable entre el equipo consultor y el personal de la empresa, ayudando a conseguir información, preparar materiales, orientar en aspectos generales de la organización, etc.

En el diagnóstico se hace un examen analítico de los antecedentes y de la situación actual de la empresa observando sus potencialidades y las perspectivas respecto al cumplimiento de la misión y de sus objetivos. Sus recursos, su cultura y su funcionamiento organizacional.

- El primer día, se realiza un sondeo para obtener una visión global que permita conocer a grandes rasgos la empresa, negocio, sus productos y sus procesos.
- Recolección de la información o diagnóstico inicial global, realizado en un tiempo aproximado de una semana que servirá para ubicar los puntos principales de atención.

- **Análisis de la información:** La información recolectada debe procesarse para que pueda manejarse, por lo que se deberá: clasificar, jerarquizar, establecer relaciones causa y efecto, diagramar básicamente los procesos de la empresa, probar hipótesis sobre los problemas inicialmente planteados.

En la siguiente etapa, que consiste en definir problemas áreas de mejora el objetivo es precisamente definir los problemas de la empresa y distinguir sus aspectos o sub-problemas. Un problema implica una desviación de los acontecimientos de cara a un objetivo. Considerando que si no se tienen objetivos, tampoco hay problemas.

Un problema implica un obstáculo para el logro de los objetivos en cada situación, por lo que dichos objetivos se han de convertir en criterios para valorar las alternativas de solución.

Las etapas de plantear y programar mejoras, así como la implantación, que son las que complementan el esquema propuesto, deberán hacerse con los criterios científicos que las teorías organizacional y administrativa proponen, considerando la situación estructural incipiente de las microempresas.

2.3. Métodos Utilizados por Empresas de Consultoría

El método analizado corresponde a una empresa consultora(*), consta de una serie de cédulas para diagnosticar la posición de la empresa en sus diversas funciones o procesos específicos, determinando 25 cédulas distribuidas de la siguiente forma:

6 de inicio de operaciones (trámites de apertura, obligaciones de carácter fiscal, obligaciones de carácter laboral, prestaciones básicas laborales, contratos básicos para operar y cobertura de riesgos).

3 de estrategia de funcionamiento (Evaluación del nivel de desarrollo de la empresa , planeación estratégica y la de investigación de mercados).

7 de operación (Ventas, compras, producción, mercadotecnia, publicidad, logística de distribución y transporte y la de inventarios).

3 de administración de recursos (humanos, materiales y financieros).

4 de control de activos (control de caja, control de bancos, control de inversiones en valores y el de control de activo fijo).

Por último 2 de evaluación y control (auditoria internas y auditoria de sistemas).

Para evaluar cada uno de los conceptos contenidos en cada cédula se considera el cien por ciento los que aplica para la empresa. De estos se consideran los que se realizan, buscando encontrar la calificación obtenida y la apertura entre el deber ser y la realidad, para establecer un programa de mejora continua para resolver las desviaciones o deficiencias detectadas. Proceso común de las empresas de consultoría (ANEXO 5).

* Prospectiva informática Administrativa, S.A.

3. PROPUESTA DE DIAGNOSTICO PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Revisados algunos de los modelos de diagnóstico para las micro y pequeñas empresas que proponen los diferentes sectores interesados en el tema, se pudo observar que hay en la actualidad abundante material al respecto, pero la mayoría inciden en el problema de generalizar y en todos los casos aplicar esquemas que no consideran las particularidades de la micro y pequeña empresa, como es la falta de créditos, el uso de la mano de obra no calificada, bajas percepciones y en ocasiones los trabajadores no perciben todas las prestaciones, lo que provoca una alta rotación de personal, entre muchos más.

Para la organización de los negocios la administración propone principios entre ellos; la división del trabajo en áreas funcionales para cumplir con los procesos propios de los objetivos planteados en la creación y desarrollo de las empresas como entidades socialmente aceptadas, siempre y cuando los productos o servicios que proporcionen, tengan las características de satisfacer las necesidades de un nicho de mercado. También propone, el proceso administrativo, como una serie de funciones que activan a la organización hacia el logro de las metas, buscando el mayor aprovechamiento de los recursos utilizados.

Estas consideraciones son la base para proponer un modelo de diagnóstico empresarial para las micro y pequeñas empresas manufactureras del área metropolitana de la Ciudad de México, que proporcione al microempresario la información necesaria, para que su empresa transite hacia la consolidación de los propósitos que se persiguen; que normalmente, buscan un futuro duradero con un crecimiento sostenible basado en información confiable para la toma de decisiones.

3.1. Método de Diagnóstico Propuesto

De acuerdo a la información analizada ningún diagnóstico responde a las necesidades de las micro y pequeñas empresas manufactureras del área metropolitana de la Ciudad de México, por lo que es necesario buscar la forma de poder acercar principalmente a las empresas mas pequeñas de este sector una herramienta que permita, detectar sus principales problemas de operación, tanto internas como externas.

A continuación se presenta un cuestionario que se aplicó a un grupo de 30 Mypes manufactureras ubicadas en el área metropolitana de la Ciudad de México.

Como complemento se proponen dos preguntas para los funcionarios encargados del desarrollo económico las delegaciones, y se eligieron específicamente las delegaciones de Xochimilco y Venustiano Carranza, por las facilidades que se tenían para obtener la información.

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS DE DIAGNOSTICO A MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Giro de la empresa	
Productos alimenticios y bebidas	5
Textiles y prendas de vestir	7
Industrias del cuero y del calzado	3
Fabricación de productos de madera	5
Imprenta, editorial y otros productos de papel	0
Productos de minerales no metálicos y sustancias químicas	0
Industria de productos metálicos, maquinaria y equipo	3
Otras industrias (fusibles, plantas de ornato, artesanía, guitarras, artículos promocionales, burros de planchar, grabación de CD)	7

Número de trabajadores	
De 2 a 14	18
De 15 a 27	5
De 28 a 40	2
De 41 a 53	2
De 54 a 66	3

1. ¿Cuándo fue inaugurado el negocio?	
Antes de 1985	2
De 1985 a 1989	7
De 1990 a 1994	7
De 1995 a 1999	3
De 2000 a 2005	11

Antigüedad del negocio	
De 1 a menos de 1 año	2
De 2 a 7	11
De 8 a 13	6
De 14 a 19	9
De 20 a 25	0
De 26 a 31	2

2. ¿Por qué abrió un negocio de este tipo?	
Gusto y satisfacción personal	2
Herencia	4
Conocimiento del negocio, experiencia en el ramo y ya se tenía clientes	11
Progreso familiar y económico	3
Cubrir necesidades de los clientes	2
Consenso de accionistas	1
No hay competencia y facilidad del producto	2

Otros	5
3. ¿Qué esperaba lograr?	
Crecimiento económico, obtener mayor cartera de clientes	18
Competir con empresas reconocidas	2
Distribuir el producto a más lugares, exportar	4
Otros	6

4. ¿Ha logrado lo que se propuso?	
SI. Calidad del producto, por la constancia, buen trabajo en equipo, se trabaja duro.	22
NO. Las ventas son inestables, hay competencia, importación de productos chinos, mala ubicación de la empresa, no hay dinero.	8

5. ¿Ha pensado reactivar su negocio?	
SI. Con promoción, préstamos, abriendo más sucursales, uniéndose con socios, abrir otras sucursales.	18
NO. No lo ha pensado, así está bien el negocio, hay productos chinos.	12

6 ¿Ha buscado apoyo del municipio o delegación para reactivar su negocio?	
SI. Bancomex, COPENA, NAFINSA-FOGAIN	6
NO. No confía en el gobierno, no sabe que dan apoyo, por trámites burocráticos, no quiere deber dinero.	24

7. ¿Ha pensado en la posibilidad de asociarse con otras personas para mejorar su negocio?	
SI. Repartir trabajo, incrementar clientes, crecer.	16
NO. Por desacuerdos, disminuyen ingresos, así se encuentran bien	14

8. ¿Sus problemas cómo los resuelve?	
Con proveedores	
Hablar y llegar a un acuerdo	6
Pagando por adelantado, puntualmente o al momento	6
Por medio de crédito	4
No se han tenido problemas	3
Creando contratos	1
Buscar proveedores	1
No contestó	7
Otros	2

Con el producto	
Elevar constantemente la calidad del producto	15
Comprando mejor materia prima	2
Reposición del producto, se vuelve a realizar el producto	2
Otros	3

No contestó	8
-------------	---

Con el cliente	
Cumplir con los tiempos establecidos	2
Cubrir completamente sus necesidades	6
Precio más bajo	3
Presionándolo con los pagos, pidiéndole anticipo,	2
Llegando a un acuerdo	5
No hay problema	1
No contestó	6
Mejor calidad, con trato amable	2
Otros	3

Con la competencia	
Mejorando precio y mejor calidad del producto	14
No hay mucha competencia	2
Hay suficiente trabajo para todos	2
No contestó	11
Otros	1

Con el pago de impuestos	
Pagando a tiempo	13
Con el contador	1
No tiene que pagar impuestos	1
No hay problemas	1
No contestó	10
Otros	4

9. Si el gobierno local, estatal o federal estuviera dispuesto a ayudarlo, ¿Qué tipo de ayuda específica pediría?	
Ayuda económica	19
Asesoría para crecer y publicidad	2
Maquinaria	3
Lugar donde establecer la empresa	3
Permisos y que le comprara el gobierno	2
No contestó	1

10. ¿A qué se comprometería usted?	
Pagar	11
Mejor calidad del producto	8
No contestó	1
Invertir y crear fuentes de empleo	7
Otros como: apoyar a la Delegación, hacer evolucionar el negocio, etc.	3

Análisis de los resultados de la entrevista de diagnóstico a Micro y Pequeñas Empresas:

Giro de la empresa (INEGI)	Cantidad	%
Productos alimenticios y bebidas	5	17
Textiles y prendas de vestir	7	23
Industrias del cuero y del calzado	3	10
Fabricación de productos de madera	5	17
Imprenta, editorial y otros productos de papel	0	0
Productos de minerales no metálicos y sustancias químicas	0	0
Industria de productos metálicos, maquinaria y equipo	3	10
Otras industrias (fusibles, plantas de ornato, artesanía, guitarras, artículos promocionales, burros de planchar, grabación de CD)	7	23
Total	30	100

Resultado:

Los giros predominantes de los encuestados se pueden definir en tres grandes grupos:

- El primero con el 23% cada uno, 46% del total: el grupo de textiles y prendas de vestir y el grupo de otras industrias: fusibles, plantas de ornato, artesanía, guitarras, artículos promocionales, burros de planchar, grabación de CD.
- El segundo grupo con el 17% cada uno 34% del total: el de productos alimenticios y bebidas y las empresas dedicadas a la fabricación de productos de madera.
- El tercer grupo con el 10% cada uno: el de la industria del cuero y del calzado y las Industrias de productos metálicos, maquinaria y equipo.

Conclusiones:

De los ocho giros clasificados por el INEGI como empresas manufactureras únicamente se detectaron en la encuesta, seis como giros predominantes; representados principalmente por dos de ellos: textiles y prendas de vestir y otras industrias: fusibles, plantas de ornato, artesanía, guitarras, artículos promocionales, burros de planchar, grabación de CD.

Número de trabajadores	Cantidad	%
De 2 a 14	18	60
De 15 a 27	5	16
De 28 a 40	2	7
De 41 a 53	2	7
De 54 a 66	3	10
Total	30	100

Resultado:

El 60% de las empresas se encuentran entre los 2 y los 14 trabajadores, el 16% de 15 a 27 trabajadores, de 28 a 40 trabajadores con el 7%, también de 41 a 53 trabajadores con el 7% y el 10% de 54 a 66 trabajadores.

Conclusiones:

La mayoría de las empresas encuestadas tienen menos de 27 trabajadores, y sólo la cuarta parte tiene más de 28 y hasta 66 empleados.

Pregunta 1. ¿Cuándo fue inaugurado el negocio?	Cantidad	%
Antes de 1985	2	7
De 1985 a 1989	7	23
De 1990 a 1994	7	23
De 1995 a 1999	3	10
De 2000 a 2005	11	36
Total	30	100

Antigüedad del negocio	Cantidad	%
De 1 a menos de 2 años	2	7
De 2 a 7	11	36
De 8 a 13	6	20
De 14 a 19	9	30
De 20 a 25	0	0
De 26 a 31	2	7
Total	30	100

Resultado:

El 36% de las empresas se encuentran en el rango de 2 a 7 años, seguido por las de 14 a 19 años con el 30% y en tercer lugar en el rango de 8 a 13 con el 20%. Con el 7% cada una, las que tienen menos de 2 años y las que tienen más de 26 y menos de 31 años.

Conclusiones:

Según la encuesta las empresas no se mantienen los primeros años, las que quedan; se consolidan después de los dos años y se mantienen en su mayoría hasta los 19 años, como micro empresas y van desapareciendo, por lo que se pudiera pensar que se convierten en grandes empresas o se extinguen.

Pregunta 2. ¿Por qué abrió un negocio de este tipo?	Cantidad	%
Gusto y satisfacción personal	2	7
Herencia	4	14
Conocimiento del negocio, experiencia en el ramo y ya se tenía clientes	11	36
Progreso familiar y económico	3	10
Cubrir necesidades de los clientes	2	7
Consenso de accionistas	1	3
No hay competencia y facilidad del producto	2	7
Otros	5	16
Total	30	100

Resultado:

El 36% de las empresas abren por conocimiento del negocio, experiencia en el ramo y ya se tenía clientes, el 14% por herencia y el 10% buscando el progreso familiar y económico, entre las principales razones. Entre los resultados con menor porcentaje están el gusto y la satisfacción personal, cubrir las necesidades de los clientes y no hay competencia y facilidad del producto con el 7% cada una. El 3% contestó que por consenso de los accionistas.

Un 16% dio respuestas varias desde apoyo a familiares, propia iniciativa, etc.

Conclusiones:

Se puede concluir que las empresas se inician principalmente porque el negocio se conoce, porque es una herencia familiar o porque ya se tienen clientes seguros a los cuales ofrecerles un producto y de una manera también importante, buscando el progreso familiar y económico.

Pregunta 3. ¿Qué esperaba lograr?	Cantidad	%
Crecimiento económico, obtener mayor cartera de clientes	18	60
Competir con empresas reconocidas	2	7
Distribuir el producto a más lugares, exportar	4	13
Otros	6	10
Total	30	100

Resultado:

El 60% de las empresas esperaba lograr un crecimiento económico y obtener mayor cartera de clientes, seguida de distribuir el producto en más lugares y exportar con el 13%, el 7% competir con empresas reconocidas y el 10% por diversas razones.

Conclusiones:

La mayoría de las empresas esperaba lograr un crecimiento económico y obtener clientes.

Pregunta 4. ¿Ha logrado lo que se propuso?	Cantidad	%
SI. Calidad del producto, por la constancia, buen trabajo en equipo, se trabaja duro.	22	73
NO. Las ventas son inestables, hay competencia, importación de productos chinos, mala ubicación de la empresa, no hay dinero.	8	27
Total	30	100

Resultado:

El 73% de las empresas considera que ha logrado lo que se propuso por la calidad del producto, por la constancia, buen trabajo en equipo y trabajar duro. El otro 27% considera que no ha logrado lo que se propuso porque las ventas son inestables, hay competencia, importación de productos chinos, mala ubicación de la empresa, y la falta de dinero.

Conclusiones:

La mayoría de las empresas encuestadas han logrado lo que se propusieron por la calidad del producto, por la constancia, buen trabajo en equipo y trabajar duro. Sólo un grupo pequeño que no llega ni a la tercera parte dijo que no lo había logrado. Esto último por diferentes razones, principalmente la falta de dinero.

Pregunta 5. ¿Ha pensado reactivar su negocio?	Cantidad	%
SI. Con promoción, préstamos, abriendo más sucursales, uniéndose con socios, etc.	18	60
NO. No lo ha pensado, así está bien el negocio, hay productos chinos.	12	40
Total	30	100

Resultado:

El 60% ha pensado reactivar su negocio con promoción, préstamos, abriendo más sucursales, uniéndose con socios, etc. En cambio el 40% no porque o lo han pensado, así está bien el negocio y hay productos chinos en la competencia.

Conclusiones:

Un poco mas de la mitad de los encuestados han pensado en reactivar su negocio con promociones, abriendo sucursales y buscando socios. Un poco menos de la mitad no lo han pensado, piensan que así está bien el negocio o que la competencia de los productos chinos es fuerte.

Pregunta 6. ¿Ha buscado apoyo del municipio o delegación para reactivar su negocio?	Cantidad	%
SI. Bancomex, COPENA, NAFINSA-FOGAIN	6	20
NO. No confía en el gobierno, no sabe que dan apoyo, por trámites burocráticos, no quiere deber dinero.	24	80
Total	30	100

Resultado:

El 80% de los negocios encuestados respondieron que no ha buscado apoyo del municipio o delegación para reactivar su negocio, porque no confía en el gobierno, no sabe que dan apoyo, por los trámites burocráticos y porque no quieren deber dinero. Sólo el 20% han tenido apoyo del municipio o delegación para reactivar su negocio

Conclusiones:

Existe desconfianza en los apoyos gubernamentales de la mayor parte de los microempresarios entrevistados, o en algunos casos ignorancia de los trámites.

Pregunta 7. ¿Ha pensado en la posibilidad de asociarse con otras personas para mejorar su negocio?	Cantidad	%
SI. Repartir trabajo, incrementar clientes, crecer.	16	53
NO. Por desacuerdos, disminuyen ingresos, así se encuentran bien	14	47
Total	30	100

Resultado:

El 53% de los microempresarios entrevistados ha pensado en la posibilidad de asociarse con otras personas para mejorar su negocio para repartirse el trabajo, incrementar clientes y crecer. El 47% restante no, porque vienen los desacuerdos, disminuyen los ingresos y piensan que así están bien.

Conclusiones:

Los empresarios piensan en la necesidad de asociarse sin embargo casi la mitad de ellos piensan que no, por las dificultades para llegar a acuerdos, se tiene que repartir entre más las utilidades y piensan que así están bien.

Pregunta 8. ¿Sus problemas cómo los resuelve?	Cantidad	%
Con proveedores		
Hablar y llegar a un acuerdo	6	20
Pagando por adelantado, puntualmente o al momento	6	20
Por medio de crédito	4	14
No se han tenido problemas	3	10
Creando contratos	1	3
Buscar proveedores	1	3
No contestó	7	23
Otros	2	7
Total	30	100

Resultado:

El 20% de los entrevistados resuelve los problemas con los proveedores con hablar y llegar a un acuerdo. También el 20% pagando por adelantado, puntualmente o al momento. Un 14% por medio de otros créditos. Un 3% realizando nuevos contratos y otro 3% buscando nuevos proveedores. Huno un 7% de otras respuestas.

Un 23% No contestó.

Conclusiones:

Un grupo importante de ellos el resuelve sus problemas con los proveedores negociando con ellos, llegando a acuerdos y pagando puntualmente, al momento o por adelantado si es posible. Casi la cuarta parte, evadió la pregunta por falta de confianza y por ignorancia, el restante dio respuestas

simples como buscar nuevos proveedores o estableciendo nueva contratación o respondiendo que no tienen problemas.

Con el producto	Cantidad	%
Elevar constantemente la calidad del producto	15	50
Comprando mejor materia prima	2	7
Reposición del producto, se vuelve a realizar el producto	2	7
Otros	3	10
No contestó	8	26
Total	30	100

Resultado:

El 50% de los empresarios encuestados respondieron que con elevar constantemente la calidad, resuelven el problema con el producto. Un 7% comprando mejor materia prima. Otro 7% con reposición del producto, o volviéndolo a realizar. Un 10% tuvo otro tipo de respuestas y el 36% no contestó

Conclusiones:

La mitad de los microempresarios entrevistados resuelve sus problemas con el producto, elevando constantemente la calidad. En otras ocasiones reponiendo el producto y algunas otras respuestas que dio los menos de ellos. Un grupo importante, 26% de la muestra no contestaron, por desconfianza y por ignorancia del porque de la pregunta.

Con el cliente	Cantidad	%
Cumplir con los tiempos establecidos	2	7
Cubrir completamente sus necesidades	6	20
Precio más bajo	3	10
Presionándolo con los pagos, pidiéndole anticipo,	2	7
Llegando a un acuerdo	5	16
No hay problema	1	3
No contestó	6	20
Mejor calidad, con trato amable	2	7
Otros	3	10
Total	30	100

Resultado:

El 20% de los encuestados respondió que los problemas con el cliente los resuelve, cubriendo completamente sus necesidades. El 16% llegando a acuerdos con él, El 10% con precios bajos. Con el 7% cumplir con los tiempos establecidos con el cliente. Otro 7% pidiéndoles anticipos y presionando con los pagos. Otro 7% con mejor calidad y trato amable. Un 6% considera que no tiene problemas. Un 10 dio otras respuestas y un 20% no contestó.

Conclusiones:

Los microempresarios resuelven sus problemas con el cliente buscando cubrir completamente sus necesidades, con acuerdos con ellos, con precios bajos, calidad y trato amable, cumpliendo con los tiempos y algunas veces presionándolos con los pagos o pidiendo anticipos.

Con la competencia	Cantidad	%
Mejorando precio y mejor calidad del producto	14	46
No hay mucha competencia	2	7
Hay suficiente trabajo para todos	2	7
No contestó	11	37
Otros	1	3
Total	30	100

Resultado:

El 46% de los entrevistados resuelven sus problemas con la competencia mejorando precio y con mejor calidad en el producto. Un 7% considera que no hay mucha competencia. Otro 7% cree que hay suficiente trabajo para todos. Hubo un 3% que dio otro tipo de respuesta. Un 37% no contestó.

Conclusiones:

Casi la mitad de los empresarios resuelve el problema con la competencia, mejorando los precios y con base en una mejor calidad del producto. Los menos no consideran que haya competencia, además creen que hay trabajo para todos y uno de ellos dio una respuesta simple. Importante es el porcentaje de ellos que no le dio respuesta a la pregunta por ignorancia o por no conocer el sentido de la pregunta.

Con el pago de impuestos	Cantidad	%
Pagando a tiempo	13	44
Con el contador	1	3
No tiene que pagar impuestos	1	3
No hay problemas	1	3
No contestó	10	33
Otros	4	14
Total	30	100

Resultado:

El 44% de los entrevistados respondieron que sus problemas con el pago de impuesto lo resuelven pagando a tiempo. Un 3% con el contador. Un 3% considera que no debe pagar impuestos. Otro 3% dice no tener problemas. Hubo un 14% de otras respuestas. Un 33% no contestó.

Conclusiones:

Casi la mitad de los empresarios resuelve el problema del pago de impuestos pagando a tiempo. Un grupo importante no respondió, para no dar información que consideran delicada. Los demás dieron evasivas como respuesta.

Pregunta 9. Si el gobierno local, estatal o federal estuviera dispuesto a ayudarlo, ¿Qué tipo de ayuda específica pediría?	Cantidad	%
Ayuda económica	19	63
Asesoría para crecer y publicidad	2	7
Maquinaria	3	10
Lugar donde establecer la empresa	3	10
Permisos y que le comprara el gobierno	2	7
No contestó	1	3
Total	30	100

Resultado:

Un 63% de los entrevistados consideraron que si el gobierno local, estatal o federal estuviera dispuesto a ayudarlo, pediría ayuda económica. Un 10% maquinaria. Otro 10% un lugar donde establecer su empresa. Un 7% asesoría para crecer y publicidad y otro 7% permisos y que el gobierno le comprara. Un 3% no contestó.

Conclusiones:

La ayuda económica fue la respuesta principal al tipo de ayuda que pediría el microempresario en caso de que el gobierno tuviera disponibilidad para ayudarlo, pero manifiestan también otro tipo de ayuda que requieren como equipo para trabajar, lugar donde hacerlo y asesoría en algunos de los casos. También permisos y compras por parte del gobierno.

Pregunta 10. ¿A qué se comprometería usted?	Cantidad	%
A pagar	11	37
Mejor calidad del producto	8	27
No contestó	1	3
Invertir y crear fuentes de empleo	7	23
Otros como: apoyar a la Delegación, hacer evolucionar el negocio, etc.	3	10
Total	30	100

Resultado:

Ante la pregunta de cual sería su compromiso en caso de que el gobierno les prestara un 37% se compromete a pagar, un 27% a ofrecer mejor calidad del producto, un 23% en invertir y crear fuentes de empleo y un 120 en otros como: apoyar a la Delegación, hacer evolucionar el negocio, etc. Un 3% no respondió.

Conclusiones:

En su mayoría los empresarios se comprometen a pagar, mejorar la calidad de sus productos y a invertir, además de crear fuentes de empleo en caso de recibir ayuda de las instancias de gobierno.

PREGUNTAS DE ENTREVISTA PARA LOS FUNCIONARIOS DE DESARROLLO ECONÓMICO DEL MUNICIPIO O DELEGACIÓN.

1. ¿Qué programas específicos de apoyo se tienen para los microempresarios?
2. Qué difusión tienen y cuáles son sus resultados?

Resultados:

Entrevista No. 1

(Delegación Xochimilco. Lic. José de la Mora)

Respuestas:

Pregunta No. 1

– Hay un programa que realmente va a comenzar a difundirse; son los microcréditos en el que reuniendo ciertos requisitos la Delegación podrá hacer sujeto de crédito a la persona que solicita, obviamente con ciertas cláusulas.

Pregunta No. 2

– Te comento que es un proyecto que apenas comienza, realmente todavía no tenemos un proyecto de difusión, pero esperamos que cuando contemos con él, la gente con sus pequeños negocios se acerque a nosotros así crecer y tener mayores beneficios.

Entrevista No. 2

(Delegación Venustiano Carranza. Centro de Vinculación empresarial)

Respuestas:

Pregunta No. 1

– Existe:

- Un Centro de Vinculación Empresarial para apoyar a los habitantes a establecer o crear un nuevo negocio.
- Un programa de apoyo crediticio para micro y pequeñas empresas.
- Asesoría por parte del Centro para ayudar a los propietarios de negocios, para que estos mismos negocios permanezcan y sigan creciendo.
- Capacitación empresarial y atención especializada a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Pregunta No. 2

- La Delegación hace difusión de estos programas de apoyo, a través de la página de Internet, de folletería y de visitas a los negocios que están dentro de la Delegación.
- Los resultados de este programa han sido satisfactorios durante la administración de la actual jefa delegacional, ya que se han apoyado muchos de los negocios que han solicitado ayuda.

Conclusiones generales de los resultados de las entrevistas de diagnóstico realizadas a los propietarios de micro y pequeñas empresas manufactureras del Distrito Federal y área conurbada.

- De los ocho giros clasificados por el INEGI como empresas manufactureras únicamente se detectaron en la encuesta, seis como giros predominantes; representados principalmente por dos de ellos: textiles y prendas de vestir y otras industrias: fusibles, plantas de ornato, artesanía, guitarras, artículos promocionales, burros de planchar, grabación de CD.
- La mayoría de las empresas encuestadas tienen menos de 27 trabajadores, y sólo la cuarta parte tiene más de 28 y hasta 66 empleados.
- Según la encuesta las empresas no se mantienen lo primeros dos años, se consolidan después de los dos años y se mantienen en su mayoría hasta los 19 años, como micro empresas y van desapareciendo, por lo que se pudiera pensar que se convierten en grandes empresas o se extinguen.
- Se puede concluir que las empresas se inician principalmente porque el negocio se conoce, porque es una herencia familiar o porque ya se tienen clientes seguros a los cuales ofrecerles un producto y de una manera también importante, buscando el progreso familiar y económico.
- La mayoría de las empresas esperan lograr un crecimiento económico y obtener clientes.
- La mayoría de las empresas encuestadas han logrado lo que se propusieron por la calidad del producto, por la constancia, buen trabajo en equipo y trabajar duro

Y sólo un grupo pequeño que no llega ni a la tercera parte no ha logrado lo que se propuso. Esto último por diferentes razones, principalmente la falta de dinero.

- Un poco mas de la mitad de los encuestados han pensado en reactivar su negocio con promociones, abriendo sucursales y buscando socios. Un poco menos de la mitad no lo han pensado, piensan que así está bien el negocio y que la competencia de los productos chinos es fuerte.
- Existe desconfianza en los apoyos gubernamentales de la mayor parte de los microempresarios entrevistados, o en algunos casos ignorancia de los trámites.
- Los empresarios piensan en la necesidad de asociarse sin embargo casi la mitad de ellos piensan que no, por las dificultades para llegar a acuerdos, se tiene que repartir entre más las utilidades y piensan que así están bien.
- Un grupo importante de ellos el resuelve sus problemas con los proveedores negociando con ellos, llegando a acuerdos y pagando puntualmente, al momento o por adelantado si es posible. Casi la cuarta parte, evadió la pregunta por falta de confianza y por ignorancia del porque de la pregunta, el restante dio respuestas simples como buscar nuevos proveedores o estableciendo nueva contratación o respondiendo que no tienen problemas.
- La mitad de los microempresarios entrevistados resuelve sus problemas con el producto, elevando constantemente la calidad. En otras ocasiones reponiendo el producto y algunas otras respuestas que dio los menos de ellos. Un grupo importante, 26% de la muestra no contestaron, por desconfianza y por ignorancia del porque de la pregunta.
- Los microempresarios resuelven sus problemas con el cliente buscando cubrir completamente sus necesidades, con acuerdos con ellos, con precios bajos,

calidad y trato amable, cumpliendo con los tiempos y algunas veces presionándolos con los pagos o pidiendo anticipos.

- Casi la mitad de los empresarios resuelve el problema con la competencia, mejorando los precios y con base en una mejor calidad del producto. Los menos no consideran que haya competencia, además creen que hay trabajo para todos y uno de ellos dio una respuesta simple. Importante es el porcentaje de ellos que no le dio respuesta a la pregunta por ignorancia o por no conocer el sentido de la pregunta.
- Casi la mitad de los empresarios resuelve el problema del pago de impuestos pagando a tiempo. Un grupo importante no respondió, para no dar información que consideran delicada. Los demás dieron evasivas como respuesta.
- La ayuda económica fue la respuesta principal al tipo de ayuda que pediría el microempresario en caso de que el gobierno tuviera disponibilidad para ayudarlo, pero manifiestan también otro tipo de ayuda que requieren como equipo para trabajar, lugar donde hacerlo y asesoría en algunos de los casos. También permisos y compras por parte del gobierno.
- En su mayoría los empresarios se comprometen a pagar, mejorar la calidad de sus productos y a invertir, además de crear fuentes de empleo en caso de recibir ayuda de las instancias de gobierno.

3.2 Ventajas y desventajas de la propuesta

El llevar a cabo una encuesta con las preguntas básicas para este tipo de negocios requiere romper con todas las maneras tradicionales de hacer un diagnóstico tal y como lo sugieren las formas administrativas lo que nos proporciona ventajas y desventajas.

Ventajas:

- Es un método sencillo que brinda mucha información.
- Se soporta en un cuestionario directo, accesible para personas comunes.
- Permite obtener información rápida y de primera mano.

Desventajas:

- Es empírico.
- Por su sencillez da lugar a desconfianza en sus resultados.
- Puede ser fácilmente manipulado.

Si no se buscan formas simples de resolver el problema de la micro y pequeña empresa manufacturera de la Ciudad de México y área metropolitana, ésta no tiene un futuro predecible porque toda la ayuda que se propone por los sectores del gobierno que ofrecen respuestas para su desarrollo están fuera del alcance de los microempresarios y contrastan con la realidad imperante dentro de ellas.

Mientras que por un lado tenemos todo un aparato mediático gubernamental hablando del crecimiento de la microempresa, en la práctica no es real porque este sector empresarial vive experiencias muy domésticas en la gestión de su negocio y el entorno en que se desarrollan.

Es urgente la aplicación de herramientas simples como la propuesta en este trabajo para que con base en ellas se pueda acceder a información de primera mano, sencilla y accesible para que las Mypes, y de ellas principalmente la microempresa pueda recibir el impulso que requiere para consolidar el avance de la economía, al ser fuente real de riqueza que tanto necesita el país para su crecimiento y desarrollo dentro de las condiciones actuales que vive la economía mundial.

4. CONCLUSIONES

La microeconomía depende en gran parte de la experiencia, esfuerzos y proyectos personales de los microempresarios, que por su aportación a la economía nacional, son la base en que se apoyan los diferentes sectores.

El empresario en su acción individual muchas veces concibe las restricciones, directrices y exigencias de la coherencia social como obstáculos y sistemáticamente las califica como fatalidades del destino, más que derivadas del funcionamiento específico de la esfera macroeconómica, con su propia lógica y sus leyes, principalmente en los países en desarrollo.

Las acciones de este sector se desarrollan en un universo amplio de la economía nacional y se articulan a todas las variables económicas de carácter global, de las cuales se derivan diversas restricciones habitualmente calificadas como macroeconómicas y son las que determinan la coherencia económica que hace visible la reproducción sostenida del conjunto social.

En el caso de México, el sector manufacturero es básico para las políticas del gobierno que buscan impulsar las exportaciones no petroleras y que, específicamente en el caso de la Ciudad de México junto con el área conurbada, las micro y pequeñas empresas representan un porcentaje muy importante, de la economía nacional.

Ante la necesidad de que la teoría organizacional, de respuesta a los requerimientos de este sector; que por su tamaño y dispersión los esfuerzos de las áreas de gobierno se diluyen, dado que los métodos de diagnóstico son tan generales y las características de las Mypes tan diversas, que no alcanzan a detectar las necesidades básicas de estas empresas, principalmente las de menor tamaño.

Se sugiere un modelo de diagnóstico de apoyo de las Mypes manufactureras del Distrito Federal para, obtener de manera simple pero directa y confiable, la información necesaria y suficiente para su planeación y operación, acercar las políticas de apoyo gubernamentales que requiere este sector de la economía, y lograr el desarrollo necesario para el crecimiento del país en las oportunidades actuales de la globalización.

El modelo propuesto se fundamenta en un cuestionario simple, considerando que los métodos surgidos de la academia, los gubernamentales y los utilizados por las empresas de consultoría, están referenciados a la empresa en general y no toman en cuenta las limitaciones en recursos, estructuras y giros limitados, así como otras propias del tamaño de las microempresas manufactureras del Distrito Federal.

Este modelo tiene la sencillez requerida para que los microempresarios proporcionen información clara y precisa de las variantes de su operación y de los problemas inherentes al sector.

Se establecen los resultados en tres ejes que surgen como esenciales: el diagnóstico propuesto, las características propias del sector y la realidad operativa de la empresa.

Los giros dominantes, la antigüedad de los negocios, sus problemas con proveedores, con el producto, con el cliente, con la competencia y con el pago de impuestos entre otras importantes variables clave para la planeación de la organización y el sector de las Mypes manufactureras del Distrito Federal, son algunos resultados de este trabajo en la aplicación del modelo.

El contenido del cuestionario no es limitativo y podrá modificarse siempre y cuando se mantenga el principio de sencillez en los requerimientos de información considerando las limitaciones que siempre han tenido este tipo de empresarios.

BIBLIOGRAFÍA

1. BARROW Colin, *La esencia de la administración de pequeñas empresas*, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.
2. CONDE, Raúl. *Resumen del trabajo "Marco económico de la micro y pequeña empresa en México" presentado en el III Congreso Nacional Académico en Administración, Contaduría e informática y el VII Simposio Hispánico sobre Negocios y Economía, celebrado del 22 al 24 de septiembre de 1993.*
3. DA SILVA, Reinaldo O., *Teorías de la Administración*, México: Thomson, 2002.
4. FRANKLIN F., Enrique Benjamin, *Auditoría Administrativa*, México: Mc Graw Hill, 2002.
5. GALEN, Spencer, Hull, *Guía para la pequeña empresa*, México: Ediciones Gernica, 1985
6. GERSICK, Kelin E., Davis John A., et al, *Empresas familiares. generación a generación*, México: McGraw Hill, 1997.
7. GROSS, Herbert, *Pequeña empresa y gran mercado. Nuevas oportunidades para la pequeña y mediana empresa*, España: Deusto, 1962.
8. GUTIÉRREZ, Soria Federico y Ruiz Durán Clemente, *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*, México: NAFINSA-UNAM, 1995.
9. HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto, *Metodología de la Investigación*, Colombia.: McGraw Hill, 1991.
10. HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio, *Administración Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México: McGraw Hill, 2002.
11. PIGUERON, Heck, George, *La Empresa de clase mundial. Guía para la participación en la nueva economía sin fronteras*, México: Grupo Editorial Iberoamerica, 1994.
12. PINTOS, Juan Alfredo, *La problemática de la pequeña y mediana empresa en Colombia*, Colombia: Arte Editorial, 1989.
13. PORTER, M. *Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA, 1982.

14. ROBBINS, Stephen P., Coulter Mary, *Administración*, México:Prentice Hall, 2000.
15. ROBBINS, Stephen P., De Genzo David A., *Fundamentos de la Administración. Conceptos y aplicaciones*, México: Pearson Prentice Hall, 1996.
16. RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, 3ª ed., México: ECAFSA. 1998.
17. SIMONS, R. Los sistemas de control como instrumentos para la renovación estratégica. España: Deusto, 1994.
18. TERRY, George, *Principios de Administración*, Alfonso Vasseur Walls trad., México: CECSA, 1971.
19. THIBAUT, j.p. (1994). Manual de diagnóstico de la empresa, España: Paraninfo, 1994.
20. VALDEZ, Rivera Salvador, Amaro Martínez Ofelia F. *DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*, (1ª. reimp.) México: Trillas, 2003.

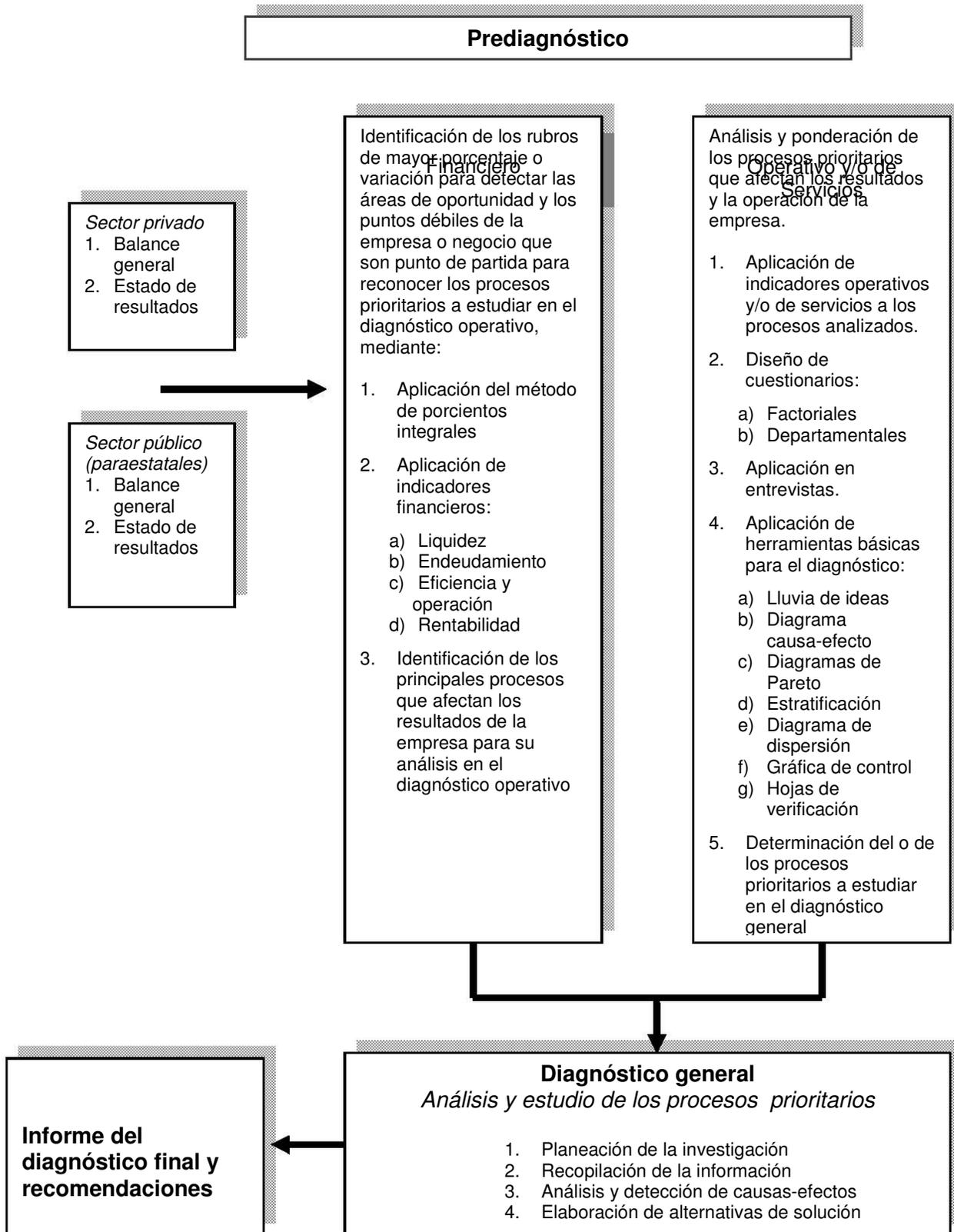
FUENTES ELECTRÓNICAS

1. http://www.pyme.com.mx/servicios_pyme/consultoría_pyme.htm,
2. <http://www.contactopyme.gob.mx/pdp/faq.html>
3. http://www.funciónpublica.gob.mx/scagp/dgorcs/reglas/2004/r10_economia04/
4. completos/ro_subsidio-COMPITE2003htm#_Toc40779807
5. <http://www.degerencia.com/artículos.php?artid=354>
6. <http://www.sodercan.com/Paginas/noticias/FichaNoticia.asp?varcod=49>
7. <http://www.compite.org.mx/Articulos/apoyos.htm>
8. <http://www.microsoft.com/spain/empresas/ayudas/pipe2000.mspx>
9. <http://www.icex.es/pipe2000/pipe2000.html> Micro y pequeña empresa
10. <http://www.monografias.com/trabajos6/micro/micro.shtml>

11. <http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/infopyme/archive/octubre98/InfoPYME-October2.pdf>
12. <http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/Diagn%F3stico%20Pyme%20-P.pdf>
13. <http://www.inegi.gob.mx/inegi/default.asp>

ANEXOS

CUADRO DE CONCEPTUALIZACIÓN DEL MÉTODO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL





PROCESO DE ASESORÍAS DE DIAGNÓSTICO



OBJETIVO: Realizar Diagnósticos Administrativos a Micro y Pequeñas Empresas identificando áreas de oportunidad que permitan formular Recomendaciones y Sugerencias que sean aplicables a corto plazo

Formato: PD-1
Folio: 2 de 5
Fecha: Martes 11 de junio de 2002

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DIAGRAMA
7 Analizar el Cuestionario Preliminar. Estimar el tiempo de duración del diagnóstico.	Profesor Asesor y Alumno Asesor	<pre> graph TD A{{A}} --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> B{{B}} </pre>
8 Programar con el Departamento de Diagnóstico el apoyo del Pool de Profesores Asesores. Realizar la <i>gráfica de avances de diagnóstico</i> [formato GAD]. Entregar una copia al Departamento de Atención Empresarial y archivar el original en el expediente del empresario. Nota: La actualización de la <i>gráfica de avances</i> se hará después de cada asesoría	Alumno Asesor	
9 Segunda Asesoría de Diagnóstico: Recibir y analizar la Misión, Visión y Objetivos a Corto y Largo Plazo. Aplicar los Cuestionarios de <u>Organización</u> y el de <u>Dirección-Administración</u> . Halla o no traído la información el Empresario, se hará una explicación detallada de la importancia de contar y actualizar periódicamente estas herramientas o guías para lograr las metas propuestas, dando ejemplos de las ventajas de planear a mediano y largo plazo, y ante todo, convencer al Empresario de que el crecimiento de una Organización es de adentro hacia fuera.	Profesor Asesor y Alumno Asesor	
Nombre del Asesor que elaboró: Pablo Alfredo Onofre Hernández	Visto Bueno del Coordinador CAMYPE	Firma de Recibido Jefes de Departamento



PROCESO DE ASESORÍAS DE DIAGNÓSTICO



OBJETIVO: Realizar Diagnósticos Administrativos a Micro y Pequeñas Empresas identificando áreas de oportunidad que permitan formular Recomendaciones y Sugerencias que sean aplicables a corto plazo	Formato: PD-1 Folio: 3 de 5 Fecha: Martes 11 de junio de 2002
---	---

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DIAGRAMA
10 Solicitar al Empresario para la tercera asesoría una descripción detallada de [los] producto[s] o servicio[s] que ofrece. Termina la Segunda Asesoría de Diagnóstico.	Profesor Asesor y Alumno Asesor	<pre> graph TD B{{B}} --> 10[10] 10 --> 11[11] 11 --> 12[12] 12 --> C{{C}} </pre>
11 Tercera Asesoría de Diagnóstico: Aplicar el Cuestionario de <u>Personal</u> y el Cuestionario de <u>Mercadotecnia</u> . Si el Empresario trajo o no la información solicitada en la asesoría anterior, [se analizan y] se explica la importancia de determinar un <i>mercado meta</i> , de <i>estructurar y mantener una imagen corporativa</i> , de <i>innovar y buscar alianzas estratégicas</i> . Termina la Tercera Asesoría de Diagnóstico.	Profesor Asesor y Alumno Asesor	
12 Cuarta Asesoría de Diagnóstico: Se aplica el Cuestionario de <u>Contabilidad-impuestos</u> y el Cuestionario de <u>Costos-Presupuestos</u> . Se explica la importancia de contar con controles sencillos para minimizar costos. Se explica la forma de determinar el costo unitario del producto o del servicio. Termina la Cuarta Asesoría de Diagnóstico.	Profesor Asesor y Alumno Asesor	
Nombre del Asesor que elaboró: Pablo Alfredo Onofre Hernández	Visto Bueno del Coordinador CAMYPE	Firma de Recibido Jefes de Departamento



PROCESO DE ASESORÍAS DE DIAGNÓSTICO



OBJETIVO: Realizar Diagnósticos Administrativos a Micro y Pequeñas Empresas identificando áreas de oportunidad que permitan formular Recomendaciones y Sugerencias que sean aplicables a corto plazo	Formato: PD-1
	Folio: 4 de 5
	Fecha: Martes 11 de junio de 2002

	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DIAGRAMA
13	Quinta Asesoría de Diagnóstico: Se aplica el Cuestionario de <u>Finanzas</u> y el Cuestionario de <u>Compras</u> . Se explica la importancia de tener una cartera de proveedores efectivos así como de una cartera de clientes. Se explican los pros y contras de los microfinanciamientos. Termina la Quinta Asesoría de Diagnóstico.	Profesor Asesor y Alumno Asesor	<pre> graph TD C{{C}} --> 13[13] 13 --> 14[14] 14 --> 15[15] 15 --> 16[16] 16 --> 17[17] 17 --> D{{D}} </pre>
14	Sexta Asesoría de Diagnóstico: Se aplica el Cuestionario de <u>Precios</u> y el de <u>Competencia</u> . Se explica la importancia de implementar estrategias basadas en el precio. Termina la Sexta Asesoría.	Profesor Asesor y Alumno Asesor	
15	Presentar al Coordinador de CAMYPE y a un auditor los avances del Diagnóstico [con el fin de homologar criterios]	Alumno Asesor	
16	Séptima Asesoría de Diagnóstico: Se aplica el cuestionario de <u>Operaciones</u> . Se explica la importancia de tener índices de productividad; de realizar estudios ergonómicos. Termina la Séptima Asesoría de Diagnóstico	Profesor Asesor y Alumno Asesor	
17	Solicita al Coordinador el Visto Bueno del informe una vez que éste se enriquezca con las observaciones que se hayan generado de la revisión.	Alumno Asesor	

Nombre del Asesor que elaboró: Pablo Alfredo Onofre Hernández	Visto Bueno del Coordinador CAMYPE	Firma de Recibido Jefes de Departamento
---	--	---

ANEXO 3

ANFEI-UNAM

Formato de la Guía para el Primer Sondeo

Punto de observación	Reflexiones pertinentes
Nombre de la empresa.	¿Lleva un nombre de familia? ¿el nombre de la empresa habla del negocio al que se dedica? ¿qué tipo de estructura jurídica es (S.A., S.C.)?
Dirección, Zona	¿Está ubicada en una zona industrial? ¿En una zona residencial? Puede haber costos ocultos de estar en cierto tipo de zona, o inadecuaciones de los servicios, o ventaja en cercanía al mercado local, etc.
Ruta y forma para llegar a la empresa	Como son los medios de transporte (Afectan, por ejemplo, la capacidad para entregar, al personal), facilidades de estacionamiento, etc.
Teléfonos Fax	Nivel básico de avance en comunicaciones de la empresa. Facilidad para la consulta.
Correo electrónico	Que haya correo electrónico es una facilidad para la consulta. ¿Cómo es la dirección? ¿Es una dirección en un portal de uso gratuito o una dirección comprada en un servidor especial, o tiene la empresa su propio dominio? Puede señalar grado de interés en tecnología.

Punto de observación	Reflexiones pertinentes
Descripción del local (planta, casa con adaptaciones, terreno, etc.)	Adecuación a las necesidades de una empresa.
Edad de la empresa	¿Cuándo se fundó la empresa? Esto habla de capacidad de sobrevivencia, de cierto éxito en un nicho (que luego se debe descubrir y analizar para acrecentar el éxito) o de desarrollo de la misma.
Propiedad de la empresa	¿De quien es la empresa? Tal vez esta pregunta más bien hay que "deducirla" o hacerla con prudencia.
¿Quién dirige la empresa?	<p>Esta pregunta más bien hay que "deducirla" o hacerla con prudencia.</p> <p>Indagar sobre el director, su edad, cuáles son sus aficiones, cual es su preparación, cuanto tiempo hace que dirige la empresa.</p> <p>Más adelante se puede investigar también sobre sus convicciones empresariales, sobre las decisiones implícitas en cuanto a sucesión, si se trata de una empresa familiar.</p>
Disponibilidad de equipo de cómputo y sistemas	Puede señalar grado de interés en tecnología.
Actividad principal	<p>¿Cómo define el director-dueño lo que hace la empresa?</p> <p>Esto habla de la definición de negocio que el cliente tiene de sí mismo.</p>
¿Qué ventajas tienen según el director?	Habla sobre los elementos de la empresa en los que confía el director.
¿La empresa produce y vende?	¿Sólo produce? ¿Compra y vende? Idea sobre los procesos que tiene la empresa y sobre los que habrá que profundizar.
¿Cómo producen?	¿Producen para inventarios, o sobre pedido?
¿Qué producen?	Cuál es la línea de productos. Puede ser que no se contemple así, por eso no se pregunta directamente sobre la línea de productos.
¿A quién le venden?	Conviene obtener "nombres" de algunos de los clientes importantes de la empresa. La conceptualización del segmento o tipo de clientes se hará después.

Punto de observación	Reflexiones pertinentes
¿Cómo venden?	¿tienen vendedores? ¿tienen intermediarios? ¿cuál es la forma que usan para vender?
¿Quiénes son los principales competidores?	¿Hay algunas empresas con las que compiten directamente?
¿Tienen algún proyecto en mente?	Los proyectos que están pensando en cuanto a mercados, instalar nuevos equipos, implantar un programa de calidad, etc. Los proyectos pueden hablar de los objetivos implícitos de la empresa y pueden dar pista sobre las mejoras que será útil enfocar en un inicio.
¿Cuántas personas trabajan en la empresa?	
¿Tiene algún problema con el personal de la empresa?	Indagar sobre la preocupación principal del director con respecto al personal. Podría no ser cierto, pero es la percepción y eso es lo que hay que atacar.
¿Quiénes son los colaboradores más importantes?	Aun no se conocen las funciones de la empresa, pero no necesariamente están establecidas. Por eso se pregunta sobre las funciones. Lo más lógico es que el director recuerde las personas importantes.
¿Cuáles son los principales problemas de la empresa para el director?	Este señalamiento del director puede hablar de las expectativas que tiene el director para el proyecto 100MT. Espera que se resuelvan en parte los problemas o que se haga algo notorio en vía de resolverlos.
¿Cuáles son los principales problemas para los colaboradores importantes?	Este señalamiento puede hablar de las expectativas que tienen los colaboradores importantes para la consulta.

ANEXO 4
ANFEI-UNAM. Guía para el Diagnóstico Interno y selección de mejoras básicas

Rubro de análisis	Mejora
¿Qué hace la empresa?: Los productos (y servicios)	
¿Se tiene una línea de productos ya definida y es lo que se ofrece a los clientes?	Q2
¿De quién son las ideas de los productos?	
¿Se elaboran productos especiales de acuerdo con especificaciones de los clientes?	Q2
¿Cómo se diseñan los productos? ¿Hay alguien encargado de ello?	Q2
¿Cuáles son las características básicas que se toman en cuenta en los productos? Por ejemplo, en una fábrica de Pinturas, las características de los productos que se miden, se buscan, y se ofrecen son; -colores -tipos de pinturas -densidad	
¿Existen especificaciones escritas y detalladas de los productos? ¿están disponibles? ¿quién las hace y cuando? ¿cómo se usan?	ADM1
¿Se conocen los productos de la competencia? ¿qué tanto se sabe de ellos? ¿Se analizan? ¿Cómo se comparan con los productos de la empresa?	MKT
¿Cómo se hacen los productos? Los procesos productivos	
¿Fabrica la empresa? ¿hace alguna transformación a los productos?	
¿Cómo es el proceso de producción? Hay que hacer el seguimiento del proceso básico de producción desde el producto hasta la materia prima. Diagramar el proceso (mejora Q4) . Este seguimiento de procesos forma parte ya de una mejora aplicable. Su evaluación de adecuado o inadecuado se hará al aplicar mejoras específicas. En este momento hay que describirlo y anotar los problemas que se comenten respecto al mismo.	Q4 PP1 PP5
¿Con qué equipos de producción cuenta la fábrica? Nombrar y describir los equipos y sus características (se profundizará al aplicar mejoras). ¿Se han adquirido equipos recientemente? ¿Cómo se decidió la compra?	
¿Se revisan los productos durante el proceso? ¿en qué momento?	Q6
¿Existen instrucciones o procedimientos para llevar a cabo el proceso productivo?	Q4
¿Cómo es la distribución de los equipos de producción (layout) o de los puestos de trabajo? ¿cómo viaja el producto en la planta durante el proceso?	
¿Cómo está la planta o lugar de trabajo? ¿Cómo se ve la planta o lugar de trabajo?: limpia, sucia ordenada, desordenada ¿Con señalizaciones? ¿cuáles?	Q9
¿Hay áreas donde se acumulan desperdicios? ¿cuáles?	
¿Se han hecho cambios o adaptaciones al proceso? ¿cuáles, cuándo y porqué?	
¿Existe algún cálculo de capacidad instalada? ¿Cuál es la capacidad instalada?	
¿Cómo se programa la producción? ¿quién lo hace? ¿qué factores se toman en cuenta para programar la producción? ¿Urgencias? ¿Disponibilidad de materia prima? ¿Importancia del cliente? ¿Productividad de las máquinas? ¿capacidad de las máquinas?	PP2
¿Cómo se pasan las órdenes de producción? ¿cómo se comunican a quien las tiene que realizar?	PP2 Q4
Comentar sobre la participación de computadoras y tecnologías de comunicación utilizadas en producción.	IT
¿Cómo se comunican las áreas de producción y ventas con relación a los pedidos? ¿si se fabrica o compra para "inventario", cómo se solicita la producción?	ADM2
¿Existe alguien que se encargue de mantenimiento? ¿qué tipo de mantenimiento se realiza? ¿hay máquinas "paradas" en la planta? ¿cuáles y porque motivo?	PP3
¿Hay devoluciones o rechazos? ¿Cómo se manejan?	
¿Cuánto cuestan los productos? ¿Cómo se calculan los costos? Basta saber lo que la empresa supone que es el costo, lo que utiliza en sus cálculos diarios. Analizar con detalle la estructura de costos del producto formará parte de una mejora.	ADM11 Q10
¿Cuáles son los problemas más frecuentes con la calidad de los productos?	
¿Existe algún interés en la calidad? ¿cuál? ¿se ha hecho algún esfuerzo por mejorar la calidad?	Q1 Q9

Comercialización de los productos	
¿Quiénes son los clientes? Anotar características de los clientes. Basta con conocer los clientes actuales, aunque no se defina un segmento en particular. Definir el segmento o el nicho de mercado formará parte de una mejora.	MKT1
¿Qué usos dan a los productos los clientes más importantes?	
¿Qué información se tiene, dónde se obtiene, cómo se registra, cuál y como se comparte? No hace falta aquí obtener toda la información, sino percatarse de lo que hay actualmente y cómo se utiliza. Mejorarla será parte del proyecto.	MKT6
¿Para qué se usa la información?	MKT6
¿Qué se hace para conseguir nuevos clientes? ¿cómo se buscan? ¿Quién lo hace?	MKT5
¿Se tienen más o menos clientes que el año anterior?	
¿Las ventas han sido mayores o menores en el último año con respecto al año anterior?	
¿Se puede conocer sobre la participación en el mercado? ¿Cómo es?	
¿Cuál es o cuáles son los productos que más se venden? ¿Por qué?	MKT1
¿Existe algún comportamiento característico del mercado como ciclicidad o estacionalidad? (Por ejemplo, los juguetes tienen una venta estacional pues se venden más en cierta época del año, en navidad. La publicidad política se vende más cuando hay elecciones)	
¿Cómo son los vendedores? ¿qué hacen los vendedores?	MKT8 MKT9 RH10 ADM6
¿Existen distribuidores para los productos de la empresa? ¿cuáles? ¿cómo se eligen?	
¿Existen pronósticos de ventas?	
¿Cómo se vende? Seguir el proceso de venta, desde que el producto llega al cliente hasta que se ofrece su venta.	PP8
¿Qué documentos se generan?	
¿Cómo se preparan las ofertas o cotizaciones? (ofrecimientos de productos al cliente)	
¿Cómo se contacta al cliente?	
¿Se anuncia de alguna manera la empresa? ¿cómo? ¿Se conoce la respuesta que se obtiene a la publicidad? ¿qué respuesta tiene (llamadas o contactos y clientes obtenidos por este medio)?	
¿Se conocen los precios de la competencia?	MKT6
¿Qué precios tiene la empresa? ¿Cómo se determinan los precios? ¿Cuándo se cambian?	MKT8
¿Existe alguna lista de precios? ¿Quién tiene acceso a ella?	
¿Dan descuentos? ¿A quiénes? ¿con qué bases? ¿quién los decide?	
¿Cuáles son las condiciones de pago de los clientes?	
¿Se da crédito a los clientes? ¿qué plazo? ¿cómo se evalúa a los clientes y quién lo hace?	
Aspectos ambientales	
¿Qué repercusiones tienen los procesos en el medio ambiente? ¿Se hace algo para proteger el medio ambiente?	
¿Existen descargas, emisiones o desechos sólidos? ¿cómo se manejan? ¿se miden?	
¿Existe alguna norma ambiental que se tenga que cumplir en la industria? ¿se cumple?	
Manejo de Energía	
¿Qué tipo de energía se utiliza y con qué fin?	
¿Que impacto tiene la energía en el costo de la empresa?	
¿Cómo ha sido la demanda de energía y la facturación con respecto a otros períodos? Otros aspectos de uso y aprovechamiento de la energía se analizarán con profundidad con el fin de aplicar las mejoras	

Manejo de Recursos Humanos	
¿Cómo es la estructura de la empresa? Si es posible, incluir un organigrama. Comentar sobre la actualización del mismo, sobre cómo se dividen las funciones de la empresa y quién las cubre: quién se encarga de ventas, quién de producción, etc	PE10 RH1
¿Cómo se han elegido a los responsables de cada función de la empresa?	RH1 RH2 RH3
¿Quién determina las funciones de cada puesto? ¿cómo se determinan? ¿están registradas en algún documento?	RH1 RH2
¿Hay posibilidades de ascender de puesto? ¿cómo se decide?	
¿Qué tanto cambia de personal la empresa en el nivel operativo (rotación de personal)? ¿Cuál es la rotación en el nivel "directivo"?	
¿Cómo se consiguen candidatos para los puestos de todo nivel en la empresa?	RH4
¿Cómo se decide a quién contratar para la empresa? ¿se evalúa la adecuación de los candidatos? ¿cómo?	RH5 RH6
¿Qué pasa cuando se contrata a un nuevo empleado? ¿existe alguna inducción?	RH10
¿Se capacita previamente o sobre la marcha? ¿Cómo se entera el personal de lo que tiene que hacer?	RH10
¿Existe algún registro de los empleados? ¿qué información se incluye?	
¿Cómo se decide sobre remuneraciones?	
¿Existe alguna evaluación de desempeño? ¿quién y cómo la hace? ¿tiene alguna influencia en sueldos o prestaciones?	
¿Cómo es el ambiente de trabajo en planta? ¿Cómo es el ambiente de trabajo en las oficinas? ¿se hace alguna medición del mismo? Comentar sobre el ambiente que se observa en cuanto a compañerismo, ayuda mutua, buena disposición, orden y limpieza, apertura para expresarse, relación del personal con la dirección, etc.	AMB
¿Hacen sugerencias los empleados? ¿cuáles?	
¿Existe alguna política para despidos? ¿existe temor a ser despedido? ¿Cómo es el historial de despidos de la empresa?	
Capacitación	
¿Se da algún tipo de capacitación? ¿cuál? ¿Se registra la información recibida por cada empleado?	RH10
¿Se sigue algún reglamento oficial con respecto a la capacitación?	
¿Existe alguna inversión destinada para la capacitación?	
¿Se miden los resultados de la capacitación? ¿Cómo?	
¿Se hace alguna detección de necesidades de capacitación? ¿quién lo hace?	RH10
Costos	
¿Se puede obtener un aproximado de la estructura de costos? ¿cuáles son los costos más importantes?	
¿Se hace algún análisis de los costos?	ADM10
¿Quién conoce los costos de la empresa?	
¿Cómo se consideran los costos ("regulares", elevados, existe alguna ventaja)? ¿ayudan a la empresa a competir?	
¿Existe alguna preocupación en especial sobre los costos? ¿se ha detectado algún costo que deba o pueda reducirse?	
¿Existen desperdicios? ¿Existen retrabajos o devoluciones? ¿se tiene cuantificado el costo de los mismos?	Q10
¿Se puede negociar con los proveedores para reducir los costos?	ADM2
¿Alguno de los procesos o productos se encarga a un tercero para reducir costos?	

Compras	
¿Cómo se realizan las compras? Seguir el proceso de compra, desde que llega la materia prima a la empresa, hasta que ésta se solicita.	ADM2
¿Qué productos se compran? Materiales directos, materiales indirectos, servicios.	ADM1
¿Qué documentos se generan?	ADM2
¿Cómo se solicitan las compras internamente y al proveedor?	ADM2
¿Cómo se contacta al proveedor? ¿Cuántos proveedores se tienen (al menos para los productos críticos)?	ADM1 IT9
¿Cómo se comparan las ofertas o cotizaciones? (ofrecimientos de productos al cliente?)	ADM2
¿qué criterios se utilizan para decidir qué comprar, cuanto, a qué precio, a quién comprar?	ADM2
¿Se revisan los productos comprados? ¿cómo?	Q6
¿Existe algún almacén para productos y materias primas? ¿Cómo se maneja?	
Entradas y salidas	
Niveles de inventario	
Sistemas de almacenamiento	
Formas de manejo de los materiales	
¿Cómo se paga a los proveedores?	IT9
El futuro deseado	
¿Existen objetivos compartidos para toda la empresa? ¿Todos pretenden lo mismo? ¿lo que se dice como objetivo no son generalidades (por ejemplo, subir ventas, bajar costos, incrementar la rentabilidad, crecer. Estos objetivos aplican a cualquier empresa). Preguntar al director sobre sus objetivos. Preguntar a dos o tres empleados sobre los objetivos.	PE1
¿Existe alguna estrategia definida para lograr los objetivos que se han mencionado? Una vez que se ha preguntado sobre los objetivos, preguntar si se tiene algo pensado para lograrlos.	PE2
¿qué oportunidades tiene la empresa? ¿a qué amenazas se enfrenta?	PE1, PE3
¿Cómo se generan las utilidades de la empresa? En términos coloquiales, en dónde se "gana la lana". Habrá que profundizar y contabilizar, como parte de la mejora.	PE5
¿Se tiene alguna ventaja competitiva? ¿Gana la empresa más que otras empresas del sector?	PE7, S1
¿Existe alguna razón por la que el cliente prefiera los productos de la empresa?	PE7, S1
¿Cómo se mide el cumplimiento de los objetivos? ¿Cómo se controla que el personal haga lo que debe hacer?	PE8, PE9
¿Cuáles son los datos que usa la dirección para saber si la empresa va bien o mal? ¿los registros de costos? ¿registros de ventas? ¿Estados de resultados? Quién tiene la información y como se genera? ¿existe un sistema, se hace a mano, es fácil o complicado obtenerla?	PE9
Inversiones y recursos: las finanzas de la empresa	
¿Se cuenta con estados financieros actualizados? ¿Se analiza la información de los mismos?	FIN2 FIN6
¿Cuál es el proceso de manejo de efectivo de la empresa? Diagramar	FIN1
¿Existe una programación adecuada de ingresos y egresos en la empresa? ¿Tiene la empresa problemas de flujo (disponibilidad de efectivo)?	FIN3
¿Se conoce el punto de equilibrio de la empresa en unidades vendidas y en moneda?	FIN 7
¿Cómo se establecen y satisfacen los requerimientos de: <ul style="list-style-type: none"> • maquinaria y equipo de producción • equipo de transporte • Instalaciones • Equipo de cómputo y telecomunicaciones 	PE2 FIN10

¿Cómo se financian las inversiones?	FIN9 FIN10
¿Tiene deudas la empresa? ¿Con qué concepto?	FIN5
¿Cómo se financia la operación (capital de trabajo)?	FIN5
¿Cómo se decide el destino de las utilidades?	PE2 FIN10
¿Se hacen proyecciones de los estados financieros? ¿cómo se hace?	
¿Cómo fluye la información en la empresa? ¿hay quejas sobre faltas de comunicación? ¿qué tipo de comunicación falta? Pedir ejemplos y tratar de cuantificar.	
¿Se utilizan las nuevas tecnologías de información para facilitar la comunicación? ¿Cómo?	

ANEXO 5

Proceso común de las empresas de consultoría

CÉDULAS DE INICIO DE OPERACIONES:

Diagnóstico de trámites de apertura

- **Objetivo:** Conocer el posicionamiento de las gestiones que se deben realizar para iniciar o regularizar las operaciones de una empresa o negocio.

<i>Obligaciones de pago de declaraciones</i>	<i>Conceptos a evaluar</i>	Evaluación	
		<i>Aplica</i>	<i>Se realiza</i>
Escritura constitutiva (En caso de sociedades)	<p>Acudir ante notario público para la elaboración de la Escritura Constitutiva, una vez definidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre de la empresa. 2. Número de socios (mínimo 2). 3. El capital social fijo (mínimo \$50,000.00). 4. El objeto social. 5. Si la administración se hace bajo el esquema de un consejo de administración o por un administrador único. 6. Si se administra bajo el esquema de un consejo de administración, definir sus miembros. 7. Los poderes y facultades de los representantes legales. 8. Quién fungirá como comisario. 9. Solicitud de autorización de la Razón Social ante la Secretaria de relaciones exteriores. <p>NOTA: Una vez emitida la Escritura</p>		

Alta (inscripción) en la SHCP	Constitutiva, elaborar y entregar las acciones respectivas a los socios.		
Registro de importadores y exportadores	Solicitar...		
Alta patronal ante el IMSS	Solicitar...		
Alta patronal ante el INFONAVIT	Solicitar...		
Alta patronal ante el SAR	Solicitar...		
Alta como causante del impuesto sobre nómina (2%)	Solicitar...		
Licencia sanitaria	Solicitar...		
Licencia del visto bueno de los bomberos	Solicitar...		
Autorización de la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca			

Licencia o constancia de zonificación del uso de suelo	Solicitar...		
Aviso de apertura o de funcionamiento de establecimientos mercantiles	Solicitar...		
Registro en la cámara correspondiente	Solicitar...		
Apertura de cuenta de cheques	Solicitar...		
	Establecer...		

Diagnóstico de obligaciones de carácter fiscal:

- **Objetivo:** Conocer la ubicación de la empresa o negocio con respecto al cumplimiento de sus obligaciones de carácter fiscal.

<i>Trámites básicos de apertura</i>	<i>Conceptos a evaluar</i>	Evaluación	
		<i>Aplica</i>	<i>Se realiza</i>
Anuales de impuestos federales	Comprende:		
	1. Impuesto al valor agregado (IVA)		
	2. Impuesto al activo(IMPAC)		
Anuales informativas	3. Impuesto sobre la renta (ISR)		
	Comprende:		
	1. De clientes y proveedores		
	2. Crédito al salario		
	3. Asimilables a salarios		
	Fechas de presentación: Antes del 31 de marzo del año siguiente al cierre o terminación del ejercicio.		
	Lugar de presentación: La administración local de auditoría fiscal de la SHCP correspondiente al domicilio		

Pagos provisionales y de retención de impuestos federales	Impuestos de aplicación general. Para personas físicas o negocios, y personas morales o empresas:		
	1. Impuestos al valor agregado		
	2. Impuesto sobre la renta		
	3. Ajustes ISR		
	4. Impuesto al activo (IA)		
	5. Impuesto sobre productos del trabajo (ISPT)		
	6. Otras remuneraciones ISR		
	7. Retenciones de pagos de extranjeros		
	8. Actos accidentales del IVA		
	9. Pago provisional del ISR por enajenación de bienes		
	Impuestos de aplicación especial, Estos impuestos los causan únicamente los productores y fabricantes de los productos indicados.		
10. Tabacos labrados			
11. Cerveza y bebida refrescantes			

	<p>12. Bebidas alcohólicas hasta 13° G.L.</p> <p>13. Bebidas de más de 13° GL hasta 20° G.L.</p> <p>14. Aguardientes y bebidas de más de 20° G.L. hasta 55° G.L.</p> <p>15. Alcohol y bebidas de más de 55° G.L. y sus concentrados</p> <p>Aplicable por los trabajadores bajo la dirección y dependencia del patrón aun cuando sean eventuales. Se calcula aplicando los siguientes porcentajes a la suma total de los salarios integrados pagados a los trabajadores</p> <p>1. Enfermedades y maternidad. 11.875 % (el patrón paga 8,75 % y el asegurado se le retiene de su sueldo el restante 3.125%)</p> <p>2. Invalidez, vejez, cesantía y muerte. 8.075 % (el patrón paga 5.95% y al asegurado se le retiene de su sueldo el restante 1.125%)</p> <p>3. Riesgos de trabajo. Varía su porcentaje de acuerdo con el riesgo de trabajo que se determine por el giro y las actividades que se realicen en la empresa o negocio (el patrón absorbe este pago)</p> <p>4. Guarderías. 1.0% (únicamente el patrón absorbe este pago).</p> <p>Aplicable por los trabajadores bajo la dirección y dependencia del patrón aun cuando sean</p>		
<p>De cuotas obrero patronales del IMSS</p>			
<p>De cuotas al INFONAVIT y al</p>			

- **Objetivo:** Conocer la ubicación de la empresa o negocio con respecto a su protección patrimonial, tanto de bienes como de personas

CÉDULAS DE ESTRATEGIA DE FUNCIONAMIENTO:

Evaluación del nivel de desarrollo de la empresa o negocio para garantizar su éxito

- **Objetivo:** Evaluar la posición donde se ubica la empresa y los pasos a desarrollar para garantizar su excelencia.

Diagnóstico de planeación estratégica

- **Objetivo:** Ubicar a la empresa respecto a la planeación, y ponderar lo que requiere para operar en un ambiente de mercado abierto.

Diagnóstico de Investigación de mercados

- **Objetivo:** Determinar el grado de aplicación de la función mercadológica dentro de la empresa para poder tener un dominio de sus productos y mercado.

CÉDULAS DE OPERACIÓN:

Diagnóstico de ventas

- **Objetivo:** Determinar dónde se ubica la empresa o negocio en relación con la función de ventas.

Diagnóstico de compras

- **Objetivo:** Ubicar a la empresa o negocio en relación con la función de compras.

Diagnóstico de producción

- **Objetivo:** Determinar dónde se ubica la empresa o negocio con relación a la función de producción.

Diagnóstico de inventarios

- **Objetivo:** Ubicar a la empresa o negocio en relación con la función de inventarios.

Diagnóstico de logística de distribución y transporte

- **Objetivo:** Determinar el grado de aplicación de la función mercadológica dentro de la empresa para poder tener un dominio de la distribución de sus productos en el mercado.

Diagnóstico de mercadotecnia

- **Objetivo:** Ubicar a la empresa o negocio en relación con la función de mercadotecnia.

CÉDULAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Diagnóstico de administración de recursos humanos

- **Objetivo:** Determinar el aprovechamiento razonable y el control de los recursos humanos manejados en la empresa o negocio, con objeto de identificar las medidas necesarias para mejorar la productividad y eficiencia.

Diagnóstico de administración de recursos materiales

- **Objetivo:** Determinar el aprovechamiento razonable y el control de los recursos materiales manejados en la empresa o negocio, con objeto de identificar las medidas necesarias para mejorar su productividad y eficiencia.

Diagnóstico de administración de recursos financieros

- **Objetivo:** Ubicar a la empresa o negocio en el grado de administrar sus recursos financieros para el desarrollo de su función.

CÉDULAS DE CONTROL DE ACTIVOS

Diagnóstico de control de activos

- **Objetivo:** Analizar y evaluar el control interno establecido dentro de la empresa o negocio, para la guarda y custodia de sus principales rubros del activo.

CÉDULAS DE EVALUACIÓN Y CONTROL

Diagnóstico de auditoria internas o control interno

- **Objetivo:** Identificar y evaluar riesgos dentro de la empresa o negocio, con el propósito de encontrar un equilibrio entre el deber ser y la realidad para ir reduciendo las desviaciones detectadas.

Diagnóstico de auditoria de sistemas

- **Objetivo:** Analizar las actividades realizadas en el centro de cómputo de la empresa o negocio, a fin de identificar las deficiencias que impiden la óptima productividad de su funcionamiento o incluso, que pudieran provocar algún peligro en su adecuada operación.

ANEXO 6

DIRECTORIO DE LOS NEGOCIOS ENTREVISTADOS.

1. Maquila de mochilas.
Manuel Cañizares No. 31
Infonavit Culhuacán. D.F.
2. Productos de acrílico.
Héroes de Padierna s.n.
Col Tacubaya, D.F.
3. Carpintería.
Retorno el Manto No. 70
Col Santa María del Monte
4. Fábrica de ropa.
Escritura No. 80
Col Nueva Rosita
Delegación Iztacalco, D:F:
5. Artículos de madera.
Sur del Distrito Federal
6. Fábrica de tortillas.
San Luis No. 1
Delegación Xochimilco
7. Herrería.
Av. Año de Juárez No. 65
Distrito Federal
8. Herrería.
Camino viejo a San Pedro Mártir No. 75
Col Exejidos de San Pedro Mártir
Delegación Tlalpan
9. Grabación de discos compactos.
Unidad habitacional Tlaltenco
Edif. Yautepec Depto 1
10. Fábrica de burros de planchar.
Ermita Iztapalapa No. 3146
Delegación Iztapalapa
11. Artículos promocionales.
Primera Cerrada de las Cruces No. 5
Delegación Xochimilco

12. Cultivos, extractos y materias primas.
Camino Real del Ajusco No. 55
Ampliación Tepepan
Delegación Xochimilco
13. Fabricación de suelas de zapatos.
Calle 2 de abril No. 18
Santa Cruz Acalpixco
Delegación Xochimilco
14. Fabricación de puertas y muebles de madera.
Carretera Federal a Cuernavaca
Col San Pedro Mártir
Delegación Tlalpan
15. Producción y comercialización de pan.
Fresno No. 1
Colonia Lomas de San Bernabé
16. Elaboración de muebles.
Av. Tenancingo entre 16 y 17
Col. Valle de los Reyes
Los Reyes, Edo. de Mex.
17. Producción y venta de tortillas.
Calle Escondida 80 Calle 19
Colonia Esperanza
Nezahualcoyotl, Edo de Mex.
18. Fabricación y transformación de telas, textiles y bonetería.
Ingeniero Zapadores 2-C
Naucalpan Edo. de Mex.
19. Maquila de ropa.
Nezahualpilli N0. 28
Delegación Iztapalapa, D. F.
20. Construcción y reparación de guitarras.
Avenida Progreso No. 49
21. Confección de prendas de vestir para dama.
Av. 20 de noviembre No. 275, piso 3
Colonia Obrera
Delegación Cuauhtemoc, D. F.
22. Industria Textil
Alumnos 11-A
Colonia Axotla
Delegación Álvaro Obregón, D. F.

23. Artesanía mexicana.
Av. Coyoacan No. 1532
Delegación Coyoacán, D.F.
24. Fabricación de trajes de baño.
Manuel Alemán Manzana 45 Lote 2
Colonia Concepción
25. Viveros de plantas de ornato.
2º. Andador de Avellanas No. 288
Col. San Marcos
Delegación Xochimilco, D. F.
26. Producción y venta de zapatos.
Calle Coyoacán No. 128
Col. Ampliación Vicente Villada
Cd. Nezahualcoyotl, Edo. De Mex.
27. Fabricación de zapatos.
San Mateo Atenco s.n.
Toluca, Edo. de Méx.
28. Proveedor de muebles.
Girasol No. 7
Colonia Barrio San Marcos
Delegación Xochimilco, Edo de Mex.
29. Fabricación de fusibles.
Santa Ana Tlacotenco
Delegación Milpa Alta, D. F.
30. Elaboración de consomé de pollo.
Oriente 166 No. 336

ANEXO 7

RESPUESTAS AL CUESTIONARIO APLICADO A MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA MANUFACTURA, POR PREGUNTA.

Giro del negocio

1. Maquila de mochilas.
2. Productos de acrílico.
3. Carpintería.
4. Fábrica de ropa.
5. Artículos de madera.
6. Fábrica de tortillas.
7. Herrería.
8. Herrería.
9. Grabación de discos compactos.
10. Fábrica de burros de planchar.
11. Artículos promocionales.
12. Cultivos, extractos y materias primas.
13. Fabricación de suelas de zapatos.
14. Fabricación de puertas y muebles de madera.
15. producción y comercialización de pan.
16. Elaboración de muebles.
17. Producción y venta de tortillas.
18. Fabricación y transformación de telas, textiles y bonetería.
19. Maquila de ropa.
20. Construcción y reparación de guitarras.
21. Confección de prendas de vestir para dama.
22. Textil.
23. Artesanía mexicana.
24. Fabricación de trajes de baño.
25. Viveros de plantas de ornato.
26. Producción y venta de zapatos.
27. Fabricación de zapatos.
28. Proveedor de muebles.

29. Fabricación de fusibles.

30. Elaboración de consomé de pollo.

Número de trabajadores:

1	8	2	3	3	4	4	20	5	4
6	15	7	2	8	2	9	6	10	35
11	10	12	58	13	45	14	10	15	24
16	8	17	4	18	65	19	4	20	5
21	60	22	3	23	12	24	3	25	6
26	23	27	20	28	30	29	10	30	50

Pregunta No. 1. ¿Cuándo fue inaugurado el negocio

Respuestas:

1. Septiembre de 1988	2. En el año 2000	3. 13 de marzo de 1999
4. Hace doce años	5. Hace un año	6. Marzo de 1966
7. Hace 5 años	8. 12 años	9. 20 de agosto del 2004
10. 5 con razón social	11. 1°. De mayo del 2002	12. 1°- de agosto de 1990
13. En el 2002	14. Septiembre de 1985	15. 27 de octubre de 1985
16. en 1994	17. 13 de dic. 1988	18. 28 de octubre de 1964
19. En 1988	20. 6 de junio de 1992	21. 1°. de marzo de 1993
22. 15 de enero del 2003	23. Hace 4 años	24. Hace 5 años
25. En 1998	26. En el año 2000	27. En 1988
28. Enero de 1990	29. Mayo de 1995	30. 01-11-88

Antigüedad del negocio

1	17	2	5	3	6	4	12	5	1
6	29	7	5	8	12	9	-1	10	5

11	3	12	15	13	3	14	19	15	19
16	11	17	17	18	31	19	17	20	13
21	12	22	2	23	4	24	5	25	7
26	5	27	17	28	15	29	10	30	17

Pregunta 2 ¿Por qué abrió un negocio de este tipo?

Respuestas:

1. Porque no hay mucha competencia en el lugar.
2. Porque ya contaba con clientes.
3. Por gusto y necesidad.
4. Por la calidad que se tuvo en ese momento para iniciarlo.
5. Para producir productos para una comercializadora.
6. Por la facilidad de la venta del producto (tortilla).
7. Para un progreso familiar.
8. Por un oficio que se aprendió y tener un negocio propio.
9. Siempre me he dedicado a la música.
10. Por necesidad económica.
11. Por contar con conocimientos previos del negocio.
12. Por herencia. Mi padre comercializaba esos productos.
13. Por apoyo a un familiar, el trabaja la piel yo fabrico las suelas y ello une al zapato.
15. Por escasez en el lugar de este tipo de negocio y por iniciativa propia.
16. Por ser un oficio que conozco bien.
17. Creo que es un producto que siempre se tiene que vender porque todos lo consumen
18. Por consenso de los accionistas para la consecución de utilidades.
19. para tener trabajo.
20. Por gusto y satisfacción personal.
21. Por la experiencia de otros familiares.
22. Por herencia familiar.

23. Por conocimiento del ramo.
24. Para solventar necesidades de los clientes.
25. Por tener conocimiento y experiencia del giro.
26. Por herencia.
27. Porque es la actividad principal del lugar.
28. Porque ya conocía el negocio y conocía a los proveedores.
29. Fue una herencia familiar.
30. Por conocer la elaboración de este producto.

Pregunta 3. ¿Qué esperaba lograr?

Respuestas:

1. Obtener ganancias y que el negocio crezca.
2. Incrementar el número de clientes.
3. Ganar dinero y tener clientes.
4. Estabilidad económica y así poder subsistir.
5. Una seguridad económica.
6. Tener mayores ingresos.
7. Tener ingresos mayores al mínimo.
8. Tener mejores ingresos.
9. Apoyar a la música y al arte alternativo.
10. Crear un negocio y vender.
11. Abarcar cierto mercado del Distrito Federal.
12. Expandir el mercado nacionalmente.
13. Apoyar a mi familiar, pero hoy en día tenemos propuestas de abastecer a más fabricantes de zapatos.
14. Una fuente de trabajo estable y propio.
15. Hacer más grande el negocio y fines de lucro.
16. Ser un gran distribuidor de varias mueblerías.
17. Un gran éxito en la venta.
18. El crecimiento de la sociedad.
19. Mantener a la familia.

20. Hacer guitarras de calidad.
21. Estabilidad.
22. Exportar un producto 100% nacional.
23. Tener ventas y relaciones humanas con los clientes.
24. Formalizar una empresa.
25. Un crecimiento económico, mediante una empresa de calidad.
26. Que nuestra marca fuese reconocida.
27. Un sustento económico y ser independiente.
28. Ser una competencia para el jefe del empleo anterior.
29. Éxito económico.
30. Impulsar mi producto para poder competir fuertemente con Knorr.

**Pregunta 4 ¿Ha logrado lo que se propuso?
SI. NO. ¿A qué se debe?**

Respuestas:

1. NO. Se debe a que las ventas suben y bajan constantemente.
2. SI. Se debe a la calidad y precio de mi producto.
3. SI. Se debe al esfuerzo y trabajo en equipo.
4. SI. Se debe a que se ha llevado el trabajo de acuerdo a como lo esperábamos.
5. SI. Se debe al buen compromiso de la otra compañía
6. SI. No contestó a que se debe.
7. NO. Se debe al problema económico. No hay dinero para materiales.
8. SI. Se debe a la calidad del trabajo.
9. SI. Se debe a la constancia.
10. SI. Se debe a que se trabaja duro para lograr metas que saquen adelante las ventas.
11. NO. Se debe a la competencia y falta de presupuesto.
12. SI. Se debe a la determinación y metas bien establecidas.
13. SI. Porque en primera fue una cuestión entre familiares y después gracias a esto comenzamos a tener más clientes.
14. SI. Se debe al empeño y esfuerzo.
15. SI. Se debe a que somos constantes y dedicados al trabajo.

16. NO. Se debe a que los grandes fabricantes, producen más económicos los muebles aunque de menor calidad.
- 17-.SI. Se debe al empeño puesto en este negocio.
18. SI. Se debe al esfuerzo por mantener la calidad en nuestros productos.
19. NO. Se debe a la importación de productos chinos.
20. SI. Se debe al esfuerzo y empeño con que hacemos las cosas.
21. SI. Se debe as la constancia en el trabajo y a la inversión.
22. SI. Se debe a que la gente disfruta mucho de ver a los trabajadores y artistas.
23. SI. Se debe a que se ha tratado de abrir camino en el negocio y poco a poco lo ha logrado.
24. SI. Sin decir a que se debe.
25. SI. A una buena administración de recursos.
26. NO. A la alta competencia.
27. SI. Sin decir a que se debe.
28. SI. A la competitividad y calidad de sus productos.
29. NO. Se debe a la mala ubicación de la empresa.
30. NO. Se debe a la falta de capital para producir más.

Pregunta 5 ¿Ha pensado reactivar su negocio?

SI. ¿Cómo? NO. ¿Por qué?

Respuestas:

1. SI. Con más promoción y más locales.
2. NO. Porque no lo he pensado.
3. NO. Porque así está bien.
4. SI. Solicitando algunos préstamos.
5. SI. Asociándonos y buscando capital
6. SI. Abriendo más sucursales.
7. SI. Con algún crédito
8. No. No lo cree necesario porque le va bien.
9. SI. Inyectando más capital.
10. NO. Nunca se ha dado de baja.

11. SI. Consiguiendo socios.
12. NO. Aun no tengo la necesidad.
13. NO. Prácticamente el negocio no tiene mucho. Tal vez más adelante cuando el negocio crezca
14. NO. El negocio marcha bien como está. .
15. SI. Ampliándolo más.
16. SI. Fusionándome con mueblerías pequeñas.
17. NO. Como está, está bien.
- 18; NO. Por la situación del mercado actual ya que este se encuentra invadido por productos piratas de origen asiático.
19. SI. Con inversiones.
20. NO. No se como hacerlo, además así obtengo buenas ganancias.
21. SI. Abrir una sucursal
22. SI. Más que reactivar pienso en crecer, deseo abrir otras sucursales.
23. SI. Modernizando maquinaria. Más capital.
24. Sin respuesta.
25. SI. Mediante apoyos que proporciona CORENA.
26. NO. Porque quiebra.
27. SI. Incluyendo más variedad en modelos, con tecnología, más avanzada y aumentando la calidad.
28. SI. Buscando inversionistas para su empresa.
29. SI. Reubicando la empresa en un lugar adecuado.
30. Formando un grupo de pequeños empresarios para poyarnos y así lograr nuestras metas.

**Pregunta 6 ¿Ha buscado apoyo del municipio o delegación para reactivar su negocio?
SI ¿Cuáles? ¿De quién? ¿Con qué propósito? NO, ¿Porqué?**

Respuestas:

1. NO. Porque saldría perdiendo.
2. NO. Porque me funciona bien el negocio y la mayoría de mis clientes son del gobierno.
3. NO. Porque no confía plenamente en el gobierno.

4. NO. Por desconocimiento.
5. NO. Por los trámites burocráticos.
6. NO. Por los trámites excesivos.
7. SI. Económico, de la Delegación, con el propósito de tener mayor trabajo.
8. NO. Muchos trámites y no cree en los resultados.
9. NO. Por falta de contactos
10. NO. Nunca se ha necesitado. .
11. NO. Por falta de interés de parte de la delegación.
12. NO. Cuando llegue el momento se buscará. La empresa está creciendo.
13. NO. Realmente no estoy enterado si la Delegación preste apoyo en este tipo de cuestiones.
14. NO. Es difícil que te den ese apoyo.
15. NO. Porque es muy tardado, laborioso y porque no nos conceden un crédito por el tamaño del negocio.
16. NO. No creo que exista ningún tipo de apoyo.
17. NO. Pienso que es muy difícil tratar con esa gente y que no me harían caso.
18. SI. Con NAFINSA-FOGAIN con el propósito de abatir costos y gastos, ya que el financiamiento que proporcionan es más barato que el de la banca comercial.
19. SI. Inversiones de la delegación con el propósito de comprar material.
20. NO. No lo necesito. Además no te prestan o dan el apoyo que realmente se necesita.
21. NO. No está informado de este tipo de apoyos.
22. NO. Preferiría la ayuda de parte de la iniciativa privada, los bancos; no me interesan préstamos de alguna institución gubernamental.
23. NO. Porque no se quiere endrogar.
24. Sin respuesta.
25. SI. Paquetes de apoyo al campo. De COPENA. Con el propósito de tener un crecimiento y crear empleo.
26. NO. No sabía que se pudiera.
27. NO. Nunca he considerado la idea.
28. NO. No tiene esperanzas en la ayuda del gobierno.
29. SI. Permiso para construir en la delegación para tramitar el uso de suelo antes de construir.
30. SI. De BANCAMEX, con el propósito de integrar un grupo de empresas en una nave en Pachuca y con esto bajar costos de producción.

Pregunta 7 ¿Ha pensado en la posibilidad de asociarse con otras personas para mejorar su negocio? SI. NO. ¿Por qué?

Respuestas:

1. SI. Para repartir el trabajo y tener ayuda económica e inversiones.
2. SI. Para incrementar mi número de clientes.
3. SI. Para poner otro negocio de este tipo. .
4. Porque se ha llevado muy bien estando así y por ahora no ha pensado en asociarse.
5. SI. Para tener un crecimiento empresarial.
6. NO. Por la posibilidad de que disminuyan mis ingresos.
7. NO. Por la condición económica.
8. SI. Tener más clientes por la inversión de dinero.
9. SI. Para crecer más pronto.
10. NO. Porque se han podido lograr satisfactoriamente.
11. SI. Porque los gastos se reducirían y podríamos hacer publicidad.
12. SI. Para el mejoramiento de productos.
13. NO. porque el negocio es en su mayoría familiar
14. NO. El negocio está bien así como está.
15. NO. Estoy trabajando con buen ritmo.
16. SI. Para hacer más grande el negocio y tener otras opiniones.
17. SI. Porque es bueno el apoyo externo al negocio.
18. NO. Debido a que es una empresa familiar.
19. SI. Necesito el capital de los socios.
20. SI. Para hacer crecer el negocio.
21. SI. Es un negocio familiar en donde la sociedad la conforman los hermanos.
22. SI. Creo que unir mi capital y conocimiento con amigos y familiares podría convertirme en una empresa grande.
23. NO. Porque es un problema la organización.
24. NO. Porque surgen problemas al asociarse y porque no se ven muchas veces las ganancias.
25. NO. Por los desacuerdos o posibles desviaciones de capital o de recursos.
26. NO. Porque quiebra.
27. NO. Hasta el momento creo no necesitarlo.
28. SI. Porque son nuevas inversiones y recursos intelectuales.

29. NO. Para evitar conflictos con los socios.
30. SI. Para ampliar mi producción con una inyección de capital.

Pregunta 8 ¿Sus problemas como los resuelve?

Respuestas:

Con proveedores:

1. Llegando a acuerdos de ambas partes
2. Acelerando los pagos
3. Platicando y llegando a un acuerdo. Si no recurro a otro.
4. No contestó.
5. Teniendo al corriente mis pagos.
6. No contestó.
7. No contestó.
8. Se llega a un arreglo o lo resuelvo solo si puedo.
9. Pagando en efectivo.
10. Personalmente.
11. No contestó.
12. Creando contratos y pagando.
13. Porque la mayoría de las veces nos dan crédito'.
14. Pagando al momento. (No tener ninguna clase de deudas)
15. Hablar directamente.
16. No contestó.
17. Básicamente hablando con ellos y reclamándoles si es necesario.
18. Por el crédito que nos proporciona a 60 y 90 días.
19. No existen problemas.
20. Pedidos por anticipado y en gran cantidad.
21. Pagando puntualmente.
22. Hasta ahora no he tenido problemas.
23. Mejor precio. Ellos pelean el aspecto económico y lo tiene que resolver hablando en persona.

24. Sin respuesta.
25. Nunca se han presentad problemas
26. Sin respuesta.
27. Hablando y llegando a un acuerdo, si no opto por cambiarlos.
28. Solicitando créditos.
29. Buscar proveedores potenciales.
30. Pagando la materia prima a crédito.

Con el producto:

1. Tratar de dar la mejor calidad.
2. Buscando los insumos de mejor calidad.
3. Trato de hacer lo mejor.
4. no contestó.
5. Entregando un excelente producto.
6. No contestó.
7. No contestó.
8. Volviéndolo a hacer o reparándolo según sea el caso.
9. Que sea de buena calidad.
10. Buscar mejorar toda la línea de productos.
11. No contestó.
12. Buscando el mejoramiento y eficiencia de la maquinaria, empleando nueva tecnología.
13. Buscando mejorarlo cada día.
14. Fabricando siempre con la misma calidad.
15. Con la supervisión.
16. No contestó.
17. Busco la manera de aprovecharlo.
18. Por el esmero puesto en la obtención de productos de calidad.
19. Comprando buen material.
20. Mejorándolo cada vez.
21. Con calidad.
22. El o la materia prima que utilizo es natural generalmente no existe varianza.

23. Mejor calidad. Piensa ofrecer mejor calidad en el producto y piensa que eso resolvería su Problema.
24. Sin respuesta.
25. Mediante la reposición del producto para con el cliente.
26. Sin respuesta.
27. Llevando un control de calidad y capacitando al personal.
28. Elevando la calidad del producto.
29. Con calidad.
30. No contestó

Con el cliente:

1. Tener precios accesibles.
2. Dándole un trato amable y eficiente.
3. Llegando a un acuerdo cuando no se cumple lo establecido.
4. Ya que se toman en cuenta para así poder encontrar estos.
5. Porque es la principal actividad para la remuneración de la empresa.
6. Haciendo lo posible por dar el precio más bajo.
7. Se le pide el 70% para empezar a trabajar.
8. Tratar de dar la mejor satisfacción al cliente.
9. Satisfaciendo su necesidad y que quede contento.
10. Personalmente. Dar mejor precio que la competencia.
11. Dejando al cliente satisfecho y con la posibilidad de que nos recomiende.
12. Estableciendo políticas de entrega y calidad de productos.
13. No contestó
14. Complaciéndolo con lo que pide y necesita.
15. Directamente.
16. No contestó.
17. Buscando la solución al problema.
18. Surtiendo oportunamente los pedidos que nos hacen.
19. No existen problemas.
20. Cubriendo el 100% de sus peticiones.

21. Preguntarle que necesita.
22. No contestó.
23. Tiene que estar presionando para que le paguen a tiempo.
24. Sin respuesta.
25. Mediante acuerdos ya sea con producto o en efectivo.
26. Sin respuesta.
27. Pagos. Atendiéndolos personalmente y asegurando no ocurra de nuevo lo que les es molesto.
28. Brindando la mejor calidad en los productos.
29. Tratar de cumplir con los tiempos establecidos.
30. No contestó.

Con la competencia:

1. Tener mejor modelo de mochila y en el precio.
2. No contestó.
3. No hay por este rumbo.
4. No contestó.
5. Dando y ofreciendo el mejor precio.
6. No contestó.
7. No contestó.
8. Mejorando la calidad del producto.
9. Tratando cada día de ser el mejor.
10. Mejorar el producto para ser más competitivo.
11. No contestó.
12. Aun no hay mucha.
13. No contestó.
14. Siendo mejor que ella (en todos los aspectos).
15. No he tenido la oportunidad de resolverlos.
16. No contestó.
17. Creo que no les afecta ni me afectan pues el negocio está bien ubicado.
18. Mejorando precio, calidad y producto y a su vez cuidando nuestra imagen.
19. Existe suficiente para ambos.

20. Ofreciendo calidad total y personalizada en sus guitarras.
21. Tratando de dar buen precio.
22. No contestó.
23. Trata de elevar la calidad de sus productos.
24. Sin respuesta.
25. Mejorar los productos y costos.
26. Sin respuesta.
27. Ofreciendo la mejor calidad y un precio accesible.
28. Bajando precios y aumentando calidad.
29. Mejorar el producto
30. No respondió

Con el pago de impuestos:

1. Tratar de ahorrar pero sin exagerar.
2. Tratando de hacer mi declaración a tiempo.
3. A veces pongo de más o pide algún préstamo.
4. No contestó.
5. Cumpliendo en tiempo con las obligaciones.
6. No contestó.
7. No contestó.
8. No se han tenido problemas.
9. Siendo puntuales y con la ayuda del contador.
10. No hay más que pagar a tiempo.
11. No contestó.
12. No retrasando pagos.
13. No contestó
14. Cumpliendo.
15. Con el contador.
16. No contestó.
17. Trato de ser puntual y respetar la ley.
18. Celebrando con la autoridad convenios para diferir el pago de las contribuciones.

19. Pago con tiempo anticipado.
20. No tengo que pagar impuestos.
21. Siendo puntual para evitar recargos.
22. No contestó.
23. No tiene muchas ventas (por temporadas), el pago de sus impuestos le afectan porque no lo toman como microempresario.
24. Sin respuesta.
25. Es una prioridad en la empresa.
26. Sin respuesta.
27. Pagando a tiempo.
28. Haciendo sus declaraciones ante el SAT, oportunamente.
29. Cumplir oportunamente
30. No respondió.

Pregunta 9 Si el gobierno local, estatal o federal estuviera dispuesto a ayudarlo, ¿Qué tipo de ayuda específica pediría?

Respuestas:

1. Ayuda económica para mantener el negocio.
2. Que me compraran algunas Dependencias o Secretarías más de las que ya son clientes míos.
3. Dinero para comprar y mejorar la maquinaria.
4. Ayuda técnica y facilidades en los trámites
5. Económica.
6. Económica.
7. Económica.
8. Económica.
9. Apoyo económico a un año y en los permisos que sean accesibles.
10. Financiera.
11. Económica.
12. En maquinaria y contratos para la implementación de ella.
13. Pediría ayuda económica.
14. Ayuda económica.

15. Créditos para ampliar el negocio.
16. Préstamo de dinero.
17. Tal vez el crédito para otra máquina de tortillas o subsidio con la materia que utilizo.
18. Financiamiento a largo plazo.
19. Económica.
20. Mejora de equipo, publicidad y expansión del negocio, posiblemente trabajadores.
21. Asesoría en el crecimiento del negocio y en la publicidad del producto.
22. No contestó.
23. Económica
24. Para invertir en maquinaria.
25. Permisos de construcción de viveros y económica.
26. Económica. Un buen crédito.
27. Maquinaria.
28. Una bodega y más herramienta.
29. Destinar un lugar adecuado para reubicar la empresa.
30. Un lugar donde poder instalar varias empresas.

Pregunta 10 ¿A qué se comprometería usted?

Respuestas:

1. A buscar más clientes, promocionar, llamar la atención del público y que el negocio evolucione.
2. A ofrecer la mejor calidad en el giro.
3. A trabajar duro y pagar puntualmente.
4. A realizar bien mi trabajo y obtener productos de calidad y así tener la confianza del cliente.
5. A dar un buen producto al cliente.
6. A cumplir con el pago de algún préstamo o crédito.
7. A pagar algún crédito.
8. A pagar en el plazo establecido.
9. A ser puntual en los pagos del préstamo y los impuestos.

10. Con el gobierno a regresar la inversión. Con la empresa a buscar aprovecharlo al máximo.
11. Ayudar a la delegación con el trabajo que realizamos como estampar playeras con el logotipo de la delegación. Y claro con el pago anticipado de los impuestos.
12. Al mejoramiento de nuestros productos para el alcance de la gente.
13. A hacer de mi producto el número uno en el mercado, y así tal vez asociarme con un sector de la delegación y así los dos ganaríamos.
14. A seguir ofreciendo un producto de calidad. .
15. A impulsar más panaderías en la mayor parte de la localidad y en otras localidades.
16. A crear un buen proyecto para hacer funcionar el negocio.
17. A pagar puntual en el caso del crédito y aprovechar al máximo la materia subsidiada.
18. A sacar adelante el negocio, hacerlo crecer. Consecuentemente contaríamos con los recursos disponibles para liquidar el financiamiento señalado en el punto anterior.
19. Ser honesto y trabajador
20. A hacer guitarras capaces de competir con las ya posicionadas y a dar empleos.
21. Pagar o continuar pagando impuestos.
22. No contestó.
23. A echarle todas las ganas e invertir lo mejor posible.
24. A producir más productos para el mercado.
25. Invertir lo mejor posible y aprovechar los recursos lo mejor posible.
26. A pagar.
27. A pagar en cuanto me sea posible, y aumentar mi producción.
28. A mantener y mejorar la calidad de sus productos.
29. A crear fuentes de empleo
30. A pagar a crédito el lugar proporcionado.