



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

**IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL,
COMO HERRAMIENTA PARA ACCEDER A LOS
BENEFICIOS DE LOS PROGRAMAS FEDERALES QUE
APOYAN A LAS MIPYMES EN MÉXICO, 1995-2008**

*EL CASO DE FUNDACIÓN PARA LA INTEGRACIÓN
PRODUCTIVA SUSTENTABLE AC*

T E S I S

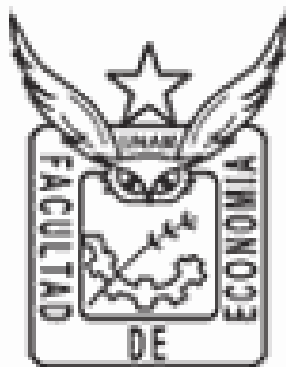
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ECONOMÍA.

P R E S E N T A :

LESLI VERENICE VILLANUEVA SÁNCHEZ

**DIRECTOR DE TESIS:
LIC. MIGUEL ANGEL JIMÉNEZ VÁZQUEZ**



CIUDAD UNIVERSITARIA, ENERO DE 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme llegar a este día.

A mi mamá, sin más que decir, es la mejor mamá que alguien puede tener o desear, y porque sin todos esos choques que tenemos la vida no sería divertida.

A mi familia que siempre me apoyó, los Sánchez, Calleja, Enríquez y de manera especial a Cata por que llegó en el momento justo. A todos los que me han acompañado en algún momento de la vida, amigas de la prepa, los cuates de la Fac, OP Consultoría y Raúl Márquez, porque todos cooperaron de algún modo.

A Vicky, mi hermana de vida, porque no hay palabras para agradecerte, la amistad, el cariño y todo el apoyo incondicional que he recibido de tu parte, no importando la situación, y sobre todo por la paciencia. Mil millones de gracias y te quiero mil ocho mil.

A Alejandro, porque nunca sabrás todo lo que me ayudaste, porque no dejaste de creer y siempre hiciste lo posible para que saliera lo mejor de mí, porque no importando la circunstancia siempre tenías palabras de aliento, por tenerme tanta paciencia y no permitir que nunca dudara de mí. *Y así te agradezco, porque no se agradecer de otra manera.*

GRACIAS.....TOTALES!!!!!!!

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	6
i. Justificación	9
ii. Problemática	11
iii. Objetivo	12
iv. Hipótesis	13
II. MARCO TEÓRICO	14
II.1 BASE TEÓRICO-ECONÓMICA DEL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	16
II.1.1 Economía Administrativa	16
II.1.1.1 Conceptos Fundamentales	17
II.1.2 La Empresa	19
II.1.3 Teoría del Comportamiento de la Empresa	21
II.1.3.1 Enfoques principales	22
II.1.3.1.1 Enfoque Neoclásico	22
II.1.3.1.2 Enfoque Administrativo	23
II.1.4 El Sistema Empresaria	24
II.1.5 Dimensiones de la Empresa	27
II.1.6 Clasificación de la Empresa en México	28
II.1.7 El Empresario	32
II.2 EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL EN MÉXICO	37
II.2.1 Antecedentes	37
II.2.2 Período 2001-2006	40
II.2.3 Período 2007-2012	42
III. DESARROLLO	
CAPÍTULO 1	47
EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	
1.1 Concepto	47
1.2 ¿Porqué realizar un Diagnóstico Empresarial?	48
1.3 Metodologías para la realización de un Diagnóstico Empresarial	50
1.3.1 Metodología para el Diagnóstico Tecnológico de Pymes (DT-	52

PYMES)	
1.3.2 Proyecto "Qualityman"	55
1.3.3 Encuesta para el Diagnóstico Tecnológico de la CMIC	58
1.3.4 European Foundation for Quality Management (EFQM)	60
1.3.5 Programa de Auto-Valuación de Empresas	63
1.3.6 Estrategia Tecnológica ADL	66
1.3.7 Metodología MOUGLI	68
1.3.8 Metodología BUNT	70
1.4 Aspectos para la evaluación	74
CAPÍTULO 2	
PROGRAMAS DEL GOBIERNO FEDERAL PARA MIPYMES PARA EL	79
2008	
2.1 Programas de la Secretaría de Economía	79
2.1.1 COMPITE	81
2.1.2 FONAES	83
2.1.3 FONDO PYME	89
2.1.4 PROLOGYCA	99
2.1.5 PRONAFIM	101
<i>2.1.5.1 FINAFIM</i>	102
<i>2.1.5.2 FOMMUR</i>	103
2.1.6 PROSOFT	105
2.2 Programas de Nacional Financiera	112
CAPÍTULO 3	
PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO	117
EMPRESARIAL PARA MIPYMES MEXICANAS	
3.1 Antecedentes	117
3.2 Guía para la elaboración de un diagnóstico empresarial como herramienta para acceder a los beneficios de los programas federales que apoyan a las Mipymes en México.	122
3.3 Herramientas utilizadas	181
3.4 Consideraciones finales	185
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	187

V. ANEXOS	192
1) Financiamiento para el Desarrollo Empresarial otorgado por NAFIN, por estrato de empresas y por sector. 2000-2006	193
2) Evolución del Programa COMPITE 2003-2007	194
3) Evolución de la Capacitación en el FOMMUR 2001-2007	195
4) Evolución del FONAES 2001-2007	196
5) Evolución de la Capacitación Fondo Pyme 2001-2007	197
6) Evolución del PROSOFT 2005.2007	198
7) Crédito Otorgado por NAFIN a las Actividades Empresariales por Sector 1988-2006	199
VI. FUENTES DE INFORMACIÓN	200

I.- INTRODUCCIÓN

“Con base en información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), se estima que las MIPyMEs constituyen el 99% del total de unidades económicas del país, representan alrededor del 50% del PIB y contribuyen a generar más del 70% de los empleos en México. Dado lo anterior, es fundamental fortalecer a las MIPyMEs como parte de la estrategia para aumentar los niveles de productividad del país y generar empleos.”¹ Así comienza el apartado de Economía Competitiva y Generadora de Empleos en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, este mismo párrafo lo encontramos en las reglas de operación de los distintos programas a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) que ofrece el gobierno federal. Este párrafo nos muestra la importancia que tienen las Mipymes en la economía nacional, y el porqué el Gobierno pone énfasis en este sector.

Así mismo en las reglas de operación del Fondo Pyme 2009, establece que con información del INEGI se estima que las Mipymes constituyen el 99% del total de unidades económicas del país, generan más del 50% del PIB y contribuyen con 7 de cada 10 empleos formales que se crean en México; por lo que son un elemento fundamental en el desarrollo económico del país, al constituir la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos (siete de cada 10 empleos).²

Sin embargo estas cifras solo indican la importancia que tienen estas empresas, pero también es cierto que tienen carencias, como se mostró en una conferencia sobre “Importancia del Desarrollo de las Mipymes en México”³, en la cual se destacaban las siguientes características de las Mipymes:

- El 65% de estas empresas son carácter familiar
- El 65% desaparecen antes de los 2 años de vida
- Un 60% utiliza el crédito de proveedores como principal fuente de financiamiento.
- Más del 80% no cuenta con algún tipo de certificación.

¹ Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012

² Diario Oficial de la Federación, Decimoquinta sección, 29 de diciembre de 2008.

³ Fernando Butler Silva, *Importancia del Desarrollo de las Mipymes en México*, Mayo 11 2006, Colegio Nacional de Economistas. México DF

- Cerca del 50% no utiliza alguna técnica de calidad o productividad.
- El 83% no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior. No contemplan la innovación de procesos y los avances tecnológicos. No están vinculadas a los procesos y cadenas productivas de los sectores más dinámicos.

Igualmente destacan las principales desventajas que poseen se encuentran:

- ☒ Que son susceptibles en gran medida el entorno económico,
- ☒ Falta de liquidez,
- ☒ Son muy vulnerables a la fiscalización y control gubernamental,
- ☒ Se ven limitadas en inversión por falta de recursos financieros,
- ☒ Pocas o nulas posibilidades de fusionarse y/o absorber a otras empresas,
- ☒ Trabajan bajo presión por la competencia de grandes empresas,
- ☒ Su administración es empírica debido a la inexperiencia administrativa derivada de una falta de preparación escolar.
- ☒ Altos costos de operación,
- ☒ Falta de personal especializado y capacitado,
- ☒ Calidad de la producción es deficiente en la mayoría de las veces, etc.

Como se puede observar, la mayoría de las necesidades de las Mipymes tienen problemas relacionados con procesos de negocio específicos; por tal motivo los programas de financiamiento destinados a las Mipymes ya han incluido la capacitación empresarial en sus apoyos.

El diagnóstico empresarial es una de las herramientas de información con bases teórico-económicas, con las que se cuenta para apoyar a los empresarios, este apoyo se encuentra ya incluido en la consultoría y capacitación empresarial, dentro de los programas federales, como veremos en el presente trabajo de investigación.

Este es como su nombre lo sugiere, un documento en el cual se describen todas y cada una de las áreas de la empresa, marco legal, producción, recursos humanos, contabilidad, finanzas, etc. Este documento tiene como fin, conocer la realidad de la empresa en un entorno general, pasando desde su constitución legal, recursos humanos, entorno financiero y económico, hasta un análisis de la contabilidad y finanzas de la empresa. Se concluye con un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades,

Debilidades y Amenazas) y un Plan de Fortalecimiento, en el cual se hacen las recomendaciones para que la empresa mejore. Podemos detectar aquí que la información sobre la situación de la empresa es un determinante para la realización del diagnóstico y como se verá en este trabajo, la innovación juega un papel igualmente importante.

La realización del diagnóstico empresarial tiene poco tiempo y en México se detectan indicios de inclusión de este como herramienta de capacitación empresarial, apenas en el Plan Nacional de Desarrollo de 1995. A la fecha existen 8 metodologías que son reconocidas para la realización de estos documentos, sin embargo no existe una metodología universal, esto debido a que según sean los objetivos y las necesidades de la empresa, se aplica la metodología. En México se muestra el esfuerzo del Gobierno Federal por incluir este servicio en sus programas federales ha llevado a que las entidades gubernamentales, otorguen según sea el caso, una lista de requisitos que debe de incluir el diagnóstico. Lo que nos lleva al problema que los empresarios no cuentan en la mayoría con los recursos para contratar una empresa consultora para la elaboración de este documento. Siendo que este estudio, es una pieza clave para obtener el financiamiento gubernamental o privado, porque permite conocer la empresa en su entorno general. Es por eso que muchas instituciones gubernamentales y privadas se han dado a la tarea de incluir entre sus programas de financiamiento, un apoyo adicional para desarrollar el Diagnóstico, absorbiendo una parte del costo y estableciendo contacto entre los empresarios y consultores certificados por las propias instituciones.

Es así que nos adentramos en el trabajo, para conocer sus bases teórico-económicas, conocer las distintas metodologías que hay para su aplicación, conocer los programas federales que han incluido este servicio y un esbozo general de los apoyos que ofrecen a Mipymes, y para concluir una propuesta para la realización de un diagnóstico empresarial que puede ser utilizado en la mayoría de las empresas, ya que como se verá es fácilmente moldeable, esta guía retoma elementos de la metodología DT-Pymes, así como requisitos que se encuentran establecidos en algunos programas federales y en documentos de Nacional Financiera que se explicarán en el capítulo dos.

i Justificación

El diagnóstico empresarial se ha perfilado, como un apoyo, que los programas federales, que benefician a las Mipymes, incluyen con el fin de mantener a una empresa capacitada y que conozca su situación y cómo puede mejorarla. Sin embargo poco se sabe sobre este instrumento de información empresarial que es de reciente creación y aplicación en las empresas a nivel nacional. La aparente carencia de bases económicas y de información sobre éste es lo que motivó la siguiente investigación.

Retomando lecciones impartidas en la facultad, se destacan dos elementos importantes para comprender la naturaleza económica del diagnóstico empresarial, la información y la innovación.

Sobre la información recordamos que los empresarios, "Se supone que adquirirán información adicional en tanto los beneficios esperados de la disposición de esa información sobrepasen los costos en su obtención. El estudio de la demanda de información (hace que) sea un aspecto importante en el análisis de ciertas conductas inciertas." ⁴

Retomando la innovación recordemos que: "definiremos simplemente la innovación como la formulación de una nueva función de producción. Esto incluye el caso de una nueva mercancía, así como los de una nueva forma de organización, tal como una fusión, de la apertura de nuevos mercados, etc." ⁵

Estas teorías aplicadas diagnóstico, deja ver sin lugar a dudas, que el empresario está dispuesto a pagar por cualquier información adicional que le ayude a mejorar su empresa. Por lo cual podemos ubicar al diagnóstico empresarial como una herramienta de información que está basada en la teoría económica. La primera de sus bases reposa en la microeconomía, al utilizar elementos de la teoría de la empresa: la innovación y la información; factores determinantes en la productividad empresarial. La segunda base del diagnóstico empresarial, retoma la productividad de la empresa como factor de crecimiento a nivel macroeconómico, por tal motivo, se ha convertido

⁴ W.Nicholson, *Microeconomía Intermedia y su Aplicación*, Segunda Edición, Editorial Interamericana, México 1983, pág, 78.

⁵ J. Schumpeter, *Ciclos Económicos*, Primera Edición, Editorial Prensas Universitarias de Zaragoza, España 2002. Pág, 66

en una herramienta que facilita el acceso a los beneficios de los programas federales que apoyan a las Mipymes en México.

El diagnóstico que como estudiaremos a lo largo del documento es una herramienta de información útil para el empresario, se vuelve más asequible aún, con la ayuda del Gobierno Federal mediante la incorporación de este instrumento en los programas de capacitación empresarial que cuenta el Gobierno, para apoyar a las Mipymes a incrementar su productividad.

Ahora si destacamos además que este instrumento define los problemas que tiene la empresa e incluye un plan de fortalecimiento en el cual puede incluir recomendaciones para incrementar la productividad de la empresa, mediante innovaciones en su forma de organizarse o adquirir tecnología; de cualquier modo, la teoría de la innovación se hace presente en este documento, ya que como Schumpeter dijo, la innovación no solo es sobre la función de producción, sino también sobre una nueva forma de organización.

ii Problemática

La importancia de las Mipymes en México, radica en que 99.8% de las empresas totales de México son Micro, Pequeñas y Medianas empresas, estas aportan el 52% del PIB y ocupan al 72% del personal ocupado en el país. Con estas cifras disponibles en la página de Internet de la Secretaría de Economía (<http://www.economia.gob.mx>) se demuestra la importancia que tienen estas empresas para la economía nacional, es por eso que los programas federales han hecho un esfuerzo por enfocarse en estas entidades.

El diagnóstico empresarial es una herramienta de información, que se ha desarrollado en fechas recientes, por lo que parece carecer de una base teórico-económica. Se estudia esta herramienta debido a las características propias que posee para informar a la empresa sobre su situación desde otro punto de vista, sin embargo este documento la mayoría de las veces tiene un costo elevado lo que lo hace no asequible para la mayoría de los empresarios. Es por esa razón que la guía que se propone para la elaboración de este documento a Mipymes mexicanas, se basa en tres fuentes: las ocho metodologías existentes, los lineamientos que solicita la Secretaría de Economía mediante sus diferentes programas enfocados a las Mipymes y por último la experiencia personal, elaborando este documento para que empresas accedan a financiamiento gubernamental.

El periodo de estudio se centró a partir del periodo 1995-2000; porque es cuando la capacitación empresarial comienza a ser tomada en cuenta como un arma macroeconómica para incentivar la productividad de las empresas. En este marco se introduce el diagnóstico empresarial en el periodo 2001-2006. Por tal motivo se estableció el periodo 1995-2008.

iii Objetivo

Demostrar que el diagnóstico empresarial es una herramienta de información, basado en la teoría microeconómica, y que es aplicado a nivel macroeconómico.

Retomando conceptos de las metodologías existentes sobre el diagnóstico empresarial, así como utilizando lineamientos establecidos en los programas federales que apoyan a las Mipymes, se desarrolla una guía para la elaboración de este documento que pueda ser utilizado por las Mipymes en general.

iv Hipótesis

Es factible desarrollar una guía para la realización del Diagnóstico Empresarial, que pueda ser utilizada por cualquier Mipyme mexicana, retomando diferentes elementos de las metodologías conocidas de Diagnóstico Empresarial.

II.- MARCO TEÓRICO

Se comienza con una breve introducción de lo que es la economía para derivar al tema a estudiar.

Economía es una palabra cuya raíz etimológica nos remite a la antigua Grecia, se compone de dos vocablos, *oikos* que significa casa en el sentido de los bienes y *nemo* que significa administrar.

La Economía, es la ciencia que estudia la distribución de los recursos escasos; lo que deriva en la Ley de la Escasez (todo estudio económico se basa en ésta) que nos dice que los bienes son escasos porque no hay suficientes recursos para producir todos los que deseamos consumir. Dentro de este problema económico podemos distinguir tres preguntas: ¿qué bienes se producen?, ¿cómo se producen? y ¿para quién se producen? Para poder estudiar este fenómeno contamos con la Ciencia Económica; la cual se ha desarrollado a lo largo del tiempo *observando* los asuntos económicos, basándose especialmente en datos históricos; estos datos han sido analizados mediante el *análisis económico*, que es método que parte de supuestos y deduce predicciones sobre la conducta económica de los individuos; existen datos históricos y presentes sobre empresas y gobierno que nos ayudan a comprender la actividad económica y estos requieren un *análisis estadístico*; por último los economistas recurren a los *experimentos* para explicar algún movimiento de la economía, de estos nacen los modelos de estudio económico que tratan de implementar para mejorar el desarrollo económico de las naciones.

La Economía igualmente se puede estudiar desde otras vertientes como lo es la Teoría Económica: que es el análisis de lo que debe ser. Dentro de la Teoría Económica se cuenta con dos principales formas de estudio, la Macroeconomía que se encarga de estudiar el funcionamiento general de la economía, con respecto a la producción, el ingreso, el nivel de precios, el comercio exterior, el desempleo y otras variables económicas agregadas. La Macroeconomía en general se refiere a las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo se determina el producto total de bienes y servicios de una sociedad?
- La variación del producto total en el tiempo.

- ¿Cuál es la utilización de los recursos de la sociedad?
- Cuantificación total de la cantidad total existente de recursos financieros y su evolución en el tiempo.
- Inflación.
- Cambios y variaciones del tipo de interés.
- Estructura de la balanza de pagos.
- Tipo de cambio de la moneda nacional en relación con la de otros países.

La segunda rama es la Microeconomía, que es un análisis que se ocupa del comportamiento de elementos individuales de una economía, como la determinación de un único producto o el comportamiento de un único consumidor o empresa. Las preguntas a las cuales responde la microeconomía son:

- ¿Cómo determina una empresa el precio de sus productos, bienes y servicios que vende?
- La organización de la producción por parte de empresas aisladas de determinados bienes y servicios.
- La maximización de los beneficios de una empresa.
- ¿Cómo determina una empresa la mejor combinación de factores que intervienen en la obtención del producto?
- ¿Cómo distribuye el consumidor individual su gasto total entre las diferentes ofertas de bienes y servicios que están a su disposición maximizando su beneficio?

La microeconomía también es llamada Economía de la Empresa. Según la definición de Samuel Webb, la Economía de la Empresa, proporciona la perspectiva y las herramientas analíticas necesarias, para entender las funciones y las contribuciones de las instituciones comerciales.

Con los conceptos principales de la Economía aclarados, se comenzará con la explicación de la Economía Administrativa que está a su vez interrelacionada con la Teoría Económica y otorgará las bases económicas del diagnóstico empresarial.

II.1 Base Teórico-Económica del Diagnóstico Empresarial

II.1.1 Economía Administrativa

La Economía Administrativa, también llamada Economía de Negocios, es la economía aplicada a la toma de decisiones. La toma de decisiones es el problema fundamental que estudia esta rama de la economía; para realizar las decisiones se utiliza el análisis económico para solucionar los problemas. También se encarga de la elección y selección de alternativas para conseguir el logro de los objetivos que tenga un empresario. Como se mencionó al principio esta relacionada íntimamente a la Teoría Económica mediante diferentes instrumentos que aporta esta teoría, estos son:

Teoría Microeconómica.- La principal fuente de conceptos y de herramientas analíticas, sus principales aportaciones son la teoría de la empresa y los mercados.

Teoría Macroeconómica.- La mayor aportación es en el área de pronósticos. Los pronósticos de una empresa individual dependen de los pronósticos de la economía en general.

Estadística.- Sirve de base para una comprobación empírica de la teoría, así como proporciona a la empresa los métodos para medir las relaciones funcionales utilizadas en la teoría de decisiones.

La teoría de las decisiones.- Se basa bajo la maximización de satisfacción de un individuo o la maximización de la utilidad para una empresa. El principal supuesto es el pleno conocimiento.

Investigación de operaciones.- Mediante la construcción de modelos teóricos que ayudan a la toma de decisiones.

La Economía Administrativa nos va a ayudar a comprender cómo es que el proceso administrativo combina y sintetiza ideas y métodos de las diversas ramas funcionales de administración de los negocios. El supuesto principal en el cual se sustenta esta rama de la economía, es la *maximización de utilidades*.

La utilidad es la forma en que se mide el éxito de un negocio. Para acercarnos a esta definición se cuentan con cuatro teorías.

En la primera teoría, se manifiesta que la utilidad es la recompensa por asumir riesgos y enfrentar la incertidumbre, así tenemos que a mayor riesgo mayor será la utilidad recibida. La segunda teoría ubica a la utilidad como producto de lo que se podría decir "buena suerte", ya que esta sale de las imperfecciones del mercado, ya sea que haya un boom por ciertos productos, hubo un cambio de gustos y preferencias, etc. Aunque cabe aclarar que este tipo de utilidad derivada de imperfecciones de mercado no suele durar. En tercer lugar tenemos la utilidad que se produce debido a los monopolios, ya que estos al poner restricciones al mercado, no se crean nuevas empresas que puedan competir con éstos, lo que se traduce en que el monopolio controla la producción y establece el precio. Por último tenemos la utilidad que se da debido a la innovación, las utilidades que surgen del desarrollo de nuevos productos, nuevas técnicas de producción así como nuevas formas de comercialización.

II.1.1.1 Conceptos fundamentales

La economía administrativa reposa bajo cinco conceptos fundamentales que nos ayudan a un mejor entendimiento de la empresa.

1. Criterio incremental

Dice el impacto que tienen todas las alternativas de decisión (cambios de precios, productos, insumos, etc.) en comparación con el cambio resultante en ingresos totales con respecto al cambio en los costos totales. Es decir, el punto aquí es cómo se refleja la decisión tomada en los ingresos totales de la empresa.

2. Costo de oportunidad

Lo que dejamos de ganar por producir x o y bien. Es de suma importancia que este costo este debidamente evaluado para poder tomar decisiones informadas y completamente seguros de que el costo de oportunidad que no estamos ganando es menor por el bien que decidimos producir.

3. Concepto de contribución

Útil para tomar decisiones en que se haya de aceptar o rechazar una orden, cuando se decida el cierre de una planta. Este término también es utilizado cuando se deba de tomar una decisión que sea concerniente a la fijación de precios, pero también es aplicable para decidir que se va a fabricar o a comprar, debido a que su estudio se refiere a que tanto le contribuye a una empresa ocupar o no toda su capacidad instalada, ya que todo depende si recibe el valor monetario que iguale o incremente la inversión que puso en la fabricación del producto.

4. Perspectiva del tiempo sobre costos e ingresos

Esta perspectiva desde el punto de vista de Willam Henry en su libro "Economía de la Empresa"⁶ la menciona así; al tomar decisiones se deben tomar en cuenta los efectos que se tiene sobre los costos y sobre los ingresos, tanto a corto como a largo plazo. El método acostumbrado consiste en empezar con un análisis a corto plazo para luego proseguir con una serie de análisis ampliando la perspectiva del tiempo, viendo hacia un futuro cada vez más lejano. La evaluación debe abarcar todos los posibles resultados.

5. Valor del dinero

El valor del dinero en el tiempo no es otra cosa, más que su costo de oportunidad. Por ejemplo el interés que me darían si lo tengo invertido en un banco, en vez de tenerlo en la producción de mi empresa.

Las decisiones de fabricar o comprar, deben de tomarse en cuenta no sólo por los conceptos vistos anteriormente, sino que además la empresa debe de considerar cosas tan importantes como lo son la calidad de sus productos, la seguridad de abastecimiento, la protección contra los monopolios, el resumen que viene siendo un diagnóstico de la empresa y por último las decisiones concernientes a las líneas de productos.

⁶ William Henry, *Economía de la empresa, Análisis y Casos*, Continental, p. 65

II.1.2 La Empresa

La empresa es una entidad que transforma insumos en productos. Adquiere y administra los insumos (trabajo y capital) con el fin de obtener producciones (los bienes o servicios que vende). La función de ésta varía según el punto de vista, si se le pregunta a un empresario dirá que su función es generar ganancia, pero esto es un resultado por las buenas decisiones tomadas en el negocio. Así que la función de la empresa, desde el punto de vista de la Economía es la participación en el Producto Interno Bruto y en generación del empleo.

La empresa sin embargo puede ser vista de diferentes formas:

- La empresa como sistema
- La empresa como organización
- La empresa como un sistema basado en conocimiento

La empresa como *sistema* se entiende como un conjunto de elementos relacionados entre sí; estas relaciones se llevan mediante funciones características que lograrán objetivos previamente fijados en un plan común y desarrollados por estrategias, los cuales serán observados mediante los estados del sistema. Este sistema presenta diferentes clases de circulación de valor con su estructura y con su entorno: circulación en unidades físicas, monetarias, de información, información interna e información para la toma de decisiones.

La empresa como *organización* se define como un sistema socio-técnico en relación permanente con su entorno, compuesto por cinco elementos principales:

1. Sistema Técnico
2. Sistema Humano
3. Sistema de Dirección
4. Sistema Cultural
5. Sistema Político

Los principales objetivos que persigue el sistema organizativo son:

- a) Técnico: se realiza la eficiencia en un ámbito técnico y económico.
- b) Humano: dirigido a la satisfacción de los individuos.
- c) Dirección: se comprueba la eficiencia de los directivos de la organización.
- d) Cultural: cómo se desarrolla la organización en un ámbito global.
- e) Político: referido al equilibrio interno y externo de las fuerzas organizativas.

Todos estos elementos anteriores, referidos a la empresa como organización, es el enfoque principal que se utiliza para la realización del Diagnóstico Empresarial.

Por último el concepto de empresa como *sistema basado en el conocimiento*, se refiere a ver a la empresa no solo como un ente transformador industrial, sino también como una unidad generadora de valor a partir de bienes intangibles, como la tecnología y sistemas de información, con el fin de crear una nueva empresa o de mejorar la que se tiene. Este punto en especial es importante cuando nos referimos a la realización del Diagnóstico, ya que mientras mayor sea la información, mayor será la alternativa que tiene la empresa para tomar decisiones que se reflejen en un incremento de utilidades y en crecimiento de la empresa.

Las empresas constituyen una parte esencial de la estructura económica y social. Son organizaciones de trabajo, se deben de llevar con una buena dirección, con método y propósito. La dirección va encaminada hacia la productividad de los recursos humanos de la empresa, esta directamente relacionada con la cultura con la que cuenta el país, y cuenta además con un compromiso con metas comunes y compartidas, en las cuales se establecen objetivos claros. Los objetivos deben derivar de lo que la empresa es, será y debe ser. Estos representan la estrategia fundamental de la empresa.

Esta estrategia fundamental, tiene que ser abordada de diferentes formas, e incluir todas las áreas de la institución, entre ellas encontramos:

- Comercialización
- Responsabilidad social
- Innovación
- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Físicos

- Productividad
- Requerimientos de rentabilidad

Dentro del concepto de innovación, que es uno de los más importantes para la empresa, encontramos la teoría de la innovación de Schumpeter, la cual dice que la innovación no es sólo la fuente inmediata más importante de ganancias, sino que también produce indirectamente, mediante el proceso que pone en marcha, muchas de aquellas situaciones en que aparecen beneficios y pérdidas extraordinarios, y en que las operaciones especulativas adquieren una envergadura significativa.⁷

II.1.3 Teoría del Comportamiento de la Empresa

Esta teoría se basa en la comprensión de procesos de toma de decisiones con objetivos múltiples con información incompleta. La teoría tiene el enfoque de la organización, entendiéndose ésta como una coalición de individuos organizados a su vez en sub-coaliciones. Las metas de la empresa se desarrollan negociando entre los miembros de coaliciones potenciales. Estas metas no siempre se cumplen, por lo cual la empresa se encuentra en una constante busca de alternativas de decisión. En esta teoría la empresa es considerada como un ente sumamente adaptable.

El comportamiento organizacional funcional cuenta con reglas de decisión y procedimientos estándar de operación que se van modificando según la experiencia y las vivencias de la empresa.

La teoría del comportamiento de la empresa enfrenta a la teoría microeconómica con sus supuestos básicos.

- Una sola persona toma decisiones
- Se persigue un solo objetivo
- Condiciones de certeza

La teoría confronta estos supuestos, ya que en la vida real, no hay tal como supuestos perfectos, ya que en la vida cotidiana de una empresa, una sola persona no toma las

⁷ Joseph A.Schumpeter, op.cit.

decisiones, ya que siempre consultan con su Consejo de Administración, Asamblea de Accionistas, socios, e inclusive con familiares. La empresa puede parecer que persigue un solo objetivo, pero el empresario de hoy en día no solo busca que su empresa le genere utilidades, sino también que sea la mejor en su ramo, que tenga la mejor calidad o el mejor precio, o la mejor ubicación o muchas veces buscan todo a la vez. Las condiciones de certeza es lo más difícil de encontrar hoy en día, ya que con la situación económica que se ha presentado en los últimos años, meses, días, la información va cambiando cotidianamente, lo que ayer era un buen negocio, ahora no lo es y viceversa, esta es una de las principales dificultades a la que se enfrenta la empresa.

II.1.3.1 Enfoques principales

Hay dos vertientes principales en la teoría de la empresa: el enfoque neoclásico y el enfoque administrativo.

II.1.3.1.1 Enfoque neoclásico

La teoría de la firma es la principal exponente de este enfoque. Sus principales exponentes son K.J. Cohen y R.M. Cyert que expusieron su teoría en la obra "Economía de empresas, Teoría de la Firma" de 1965. En esta obra expresa que la empresa es vista como una institución económica. Estudia principalmente la actuación de la empresa dentro de la teoría del mercado y en las condiciones definidas por el capitalismo, así como el equilibrio de la empresa como forma para llegar a un plan de acción que le permita maximizar su utilidad. Considera que la empresa es un agente económico que nace y se desarrolla con y en el mercado. Este enfoque considera la adopción de decisiones mediante el análisis marginal, que no es más que un proceso entre diferentes alternativas, mediante la consideración de pequeños cambios en la combinación de dichas alternativas. Sus principales hipótesis son:

- Conducta racional de los agentes económicos individuales
- Economía estática
- Futuro económico cierto

- La existencia de funciones económicas continuas o con variaciones infinitesimales.
- La existencia de valores marginales en esas funciones para cada factor y producto independiente
- Existencia de una adaptación cuasi perfecta de factores a productos, a corto y largo plazo, mediante el mecanismo de mercado o mediante la ley de la oferta y la demanda.

II.1.3.1.2 Enfoque Administrativo

Su principal exponente es H. A. Simon. Este enfoque se basa en la crítica al enfoque neoclásico, ya que la hipótesis de la racionalidad humana es fuera de la realidad, porque los individuos no actúan con racionalidad sino en respuesta a estímulos psico-sociólogos. Esta teoría ve a la empresa como una organización, con un diseño de comunicación y otras relaciones entre los individuos que interactuando según su jerarquía intercambian información que será útil para la toma de decisiones. Simon hace el planteamiento de la teoría del equilibrio en su libro "Teoría de la organización",

"La teoría del equilibrio de la organización explica que la empresa mantendrá su supervivencia y logrará sus objetivos si cada participante continúa realizando contribuciones en la medida que siga recibiendo compensaciones de la organización, siempre que éstas sean iguales o superiores a aquéllas (medidas en términos de su evaluación individual)".

II.1.4 El sistema empresarial

Se puede abordar a la empresa también con un concepto de sistema. El concepto de sistema es que está conformado por diferentes elementos que interrelacionados entre sí y con el entorno, es organizado y dirigido para conseguir diferentes objetivos. Con esta definición claramente podemos ubicar a la empresa. Entonces:

La empresa es igual a un sistema

La descripción del funcionamiento de la empresa se orienta en un doble sentido. En primer lugar la empresa realiza transformaciones internas de recursos, estos procesos son el funcionamiento de la misma, como se estudió anteriormente. En segundo lugar ésta se relaciona con su entorno.

Así el conocimiento de la empresa permite contestar de forma directa y clara a preguntas clave sobre sí misma. Se comentó, que el diagnóstico empresarial es una herramienta de información, cuando éste se encuentra en proceso, el consultor realiza ciertas preguntas que ayudan a obtener la información de la empresa de una manera detallada, entre ellas se encuentran:

- ¿Cómo es la empresa?, ¿Cuáles son sus características estructurales?
- ¿Para qué sirve?, ¿Cuál es su objeto?, ¿Qué hace?
- ¿Cómo funciona?, ¿Cómo se organiza para hacer las cosas?, ¿Cómo hace frente a las perturbaciones del exterior?
- ¿Cómo evoluciona?, ¿De qué forma crece y se amplía?
- ¿Qué pretende conseguir?, ¿Cuál es su finalidad y qué objetivos persigue?
- ¿Con qué grupos o sistemas externos se relacionan?, ¿Quiénes influyen en ella o son influidos?

Para interactuar con el entorno, las empresas crean unidades organizativas, cuya misión es asegurarse que los cuatro puntos principales de la empresa: abastecimiento, trabajo personal, finanzas y mercado; se mantengan de acuerdo con las necesidades de la misma. Se recuerda lo anterior como componente principal de la Teoría del Comportamiento de la Empresa. Al interior de la empresa también se crean organizaciones que tienen otras funciones que no tienen tanta relación con el exterior. En las áreas internas se destacan dos por su importancia:

Administración.- Estudia y analiza cuestiones para tomar decisiones, asegura la información básica como por ejemplo la contabilidad, planifica, establece reglas y procedimientos, vigila el cumplimiento de la ley.

Producción.- La mejor forma de organizar a personas y los recursos para conseguir transformarlos en bienes y servicios.

La empresa se puede dividir en subsistemas para su correcto funcionamiento, hay cinco formas principales y se aplican según sea el giro de la empresa.

- Subsistema de fines y valores
 - ⊕ Objetivos de la organización, principios y valores asumidos por la empresa.

- Subsistema técnico
 - ⊕ Instalaciones, equipos, herramientas, procesos técnicos.

- Subsistema estructural
 - ⊕ Organización del trabajo, coordinación, jerarquía, agrupación de unidades, puestos.

- Subsistema psicosocial
 - ⊕ Personal, interacciones, la integración en la organización, la capacitación y la selección.

- Subsistema administrativo
 - ⊕ Orientación del conjunto de la empresa hacia los objetivos perseguidos, para lo que desarrolla estrategias, programas, planes, políticas, controla y dirige.

La empresa debe de funcionar como si fuera una célula, es decir, tomando información del exterior para luego comunicar al interior. La empresa debe de crecer internamente basada en la información del exterior pero sólo lo suficiente para que permita a su vez que la organización se extienda hacia fuera; tal como lo hacen las células del organismo.

Las empresas se relacionan con su entorno de dos formas: comportamiento competitivo y comportamiento estratégico. El *comportamiento competitivo* se refiere a que la empresa se relaciona con el entorno mediante las compras, ventas, publicidad y/o distribución. Frente a la competencia busca la eficiencia y la mejor relación precio/costo. El *comportamiento estratégico* por su parte busca la innovación en productos, tecnología, diseños de producto; lo que implica un gasto. Los fondos para

solventar estos gastos pueden obtenerse por diferentes vías, pero están sujetos en parte por los buenos resultados obtenidos con el comportamiento competitivo ya que demuestra que su estructura es sólida y dispone de un buen equipo de directivos. Estos puntos entre otros son los que estudia el Diagnóstico Empresarial, igualmente este documento es una herramienta para solicitar el financiamiento a los gastos que vaya a enfrentar la empresa.

Cabe destacar que el entorno empresarial no es igual para todas las organizaciones, ya que dependiendo el tipo de empresa, se pueden presentar cambios en los clientes, ya sea por innovaciones tecnológicas, modas, etc. Por lo cual, la dirección del comportamiento de la empresa y su reacción están determinados por la intensidad del ambiente.

La empresa puede tener también factores internos que determinan su situación como lo son las perturbaciones, el equilibrio y la estabilidad.

Las *perturbaciones* se refieren a todas aquellas cosas que no han sido prevenidas y que llegan a distorsionar la forma de trabajar. El *equilibrio* se refiere a una relación perfecta entre materiales, medios financieros, horas de trabajo, servicios, suministros que adquiere la empresa para realizar su actividad y el conjunto de bienes y servicios que produce al mercado. La *estabilidad* se refiere a cambios en la trayectoria del rendimiento de la empresa provocados por alguna perturbación.

La empresa puede autorregularse, esto se lleva a cabo entre varias formas mediante tres subsistemas.

1. El subsistema operativo es el que hace la transformación de los insumos en productos, o servicios para su colocación en el mercado.
2. El subsistema regulador, recoge la información relevante sobre compras-ventas de la empresa, así como hace el cálculo de las desviaciones con respecto a la norma fijada por el subsistema de control. Así mismo este subsistema hace las correcciones necesarias cuando se producen desviaciones.

3. El subsistema de control define los niveles y normas que se han de seguir y con la referencia necesaria para saber si se avanza en la línea propuesta o se está produciendo una desviación.

II.1.5 Dimensiones de la empresa

Retomando el concepto de que la empresa es vista de distintos ángulos y según su función, también se puede estudiar la empresa, de acuerdo a cinco diferentes dimensiones, que menciona Eduardo Bueno en su libro: "Curso Básico de Economía de la Empresa"; las cuales se describen a continuación.

La *dimensión funcional* se refiere a la actividad organizada que persigue el lucro. Es decir la empresa vista como un agente económico en la economía de mercado organizando la actividad económica.

La *dimensión teórico-económica* abarca la actividad productiva de bienes y servicios. Esto no es más que el proceso de transformación productiva y la maximización del beneficio.

Dimensión económico-financiera es la actividad económica que crea valor y dinero, es decir una unidad creadora de valor, de movimientos de capital a través del mercado en general y en especial el mercado financiero.

Dimensión jurídico-mercantil es la actividad generadora de relaciones contractuales con los propietarios de los factores. Propiamente dicho es la forma que toma la empresa ante la ley, como es conocida en la sociedad, ya sea Sociedad Mercantil, Asociación, etc. Las empresas cuentan con una personalidad jurídica propia que se relaciona y crea estructuras simples o complejas.

Dimensión social se le dice cuando la actividad que desarrolla la empresa esta compuesta por relaciones humanas y de poder, es decir relaciones en las cuales se observan diferentes cuestiones que pueden corresponder a un tipo funcional, cultural y/o político.

El concepto de empresa como se ha visto no es sencillo, ya que no solo se dedica a la producción. La empresa es una organización en la cual el directivo junto con sus subordinados pretenden llevar la organización al máximo beneficio, así como es también una unidad de producción, porque combina los factores económicos de la producción para producir un determinado bien, es una unidad financiera, porque cuenta con capital, mucho o poco, pero cuenta, ya que para el inicio de operaciones o siquiera para el registro de esta empresa es necesario contar con capital contable. Es una unidad de decisión y dirección ya que en busca de lograr sus objetivos la empresa toma ciertas decisiones que afectan su entorno interno como externo, y así mismo es un sistema social ya que los empleados de la empresa mantienen relaciones laborales, formales o informales. Todo esto lleva a decir que la empresa es una unidad económica.

II.1.6 Clasificación de la Empresa en México

Fue en 1985, que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial SECOFI (hoy Secretaría de Economía), estableció los criterios para clasificar a la empresa según su tamaño. Se hizo oficial el 30 de abril de ese año, al salir publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el decreto que aprueba el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña. La clasificación se presenta a continuación:

1. Micro industria.- Se consideraban así todas aquellas industrias que tuvieran laborando hasta 15 personas y tuvieran ventas netas por 30 millones de pesos al año.
2. Industria pequeña.- Todas las empresas que tuvieran hasta 100 personas laborando y tuvieran ventas netas por 400 millones de pesos al año.
3. Industria mediana.- Todas las empresas que tuvieran laborando hasta 250 personas y sus ventas netas fueran de 1 100 millones de pesos al año.

Desde ese año, el marco normativo y regulatorio para las actividades de las pequeñas y medianas industrias, los ha llevado la Secretaría de Economía. A partir de 1990

existen cinco pronunciamientos, todos publicados en el DOF, para definir los criterios de las pequeñas y medianas empresas.

El que se utiliza hoy en día fue establecido en el DOF el 30 de diciembre de 2002, dentro de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Cuadro 1
Clasificación de la Empresa en México

Clasificación según el número de empleados			
Tamaño	Sector		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña empresa	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana empresa	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100

Fuente: DOF, 30-diciembre-2002

Las empresas se dividen además por el tipo de actividad económica; en México, el clasificador oficial de actividades económicas es el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), construido con Estados Unidos y Canadá, que tienen sus propias versiones nacionales de este clasificador.

El SCIAN se divide en 20 sectores de actividad en el nivel más general, 95 sub-sectores, 309 ramas, 631 sub-ramas y, en su nivel más detallado, en 1051 clases de actividad.

Cuadro 2
Número de Categorías del SCIAN México 2002

CLAVE	ACTIVIDAD
11	Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza
21	Minería
22	Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final
23	Construcción
31-33	Industrias manufactureras
43	Comercio al por mayor
46	Comercio al por menor
48-49	Transportes, correos y almacenamiento
51	Información en medios masivos

52	Servicios financieros y de seguros
53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos
55	Dirección de corporativos y empresas
56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación
61	Servicios educativos
62	Servicios de salud y de asistencia social
71	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos
72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
81	Otros servicios excepto actividades del Gobierno
93	Actividades del Gobierno y de organismos internacionales y extraterritoriales

Fuente: SISTEMA DE CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL DE AMÉRICA DEL NORTE MÉXICO 2002, INEGI.

Igualmente este sistema, tiene su propia concepción de empresa. La define como "es la unidad económica que, bajo una sola entidad propietaria o controladora, combina acciones y recursos para realizar actividades de producción de bienes, compra-venta de mercancías o prestación de servicios sea con fines mercantiles o no."⁸

Este sistema define a la empresa según dónde se encuentre ubicada geográficamente, esto lo hace con el fin de poder ubicarlas según el tipo de actividad o según sea el requerimiento. (Empresa constructora, de transporte, etc.).

Clemente Ruíz Durán en su libro "Economía de la Pequeña Empresa"⁹ destaca cuatro grupos que muestran el comportamiento empresarial en México:

Empresas vinculadas al crecimiento demográfico.- son las empresas que nacen propiamente de la demanda de la población, podríamos citar las empresas dedicadas a la industria agroalimentaria.

Empresas de tecnología tradicional.- son las empresas que no se han incorporado tecnología a sus procesos productivos, por lo cual siguen produciendo de una forma

⁸ SCIAN EN MÉXICO 2002, INEGI 2002, p.10

⁹ Clemente Ruíz Durán, *Economía de la Pequeña Empresa*, p. 32

tradicional, digamos los pequeños talleres de textiles, que atienden una demanda poco sofisticada.

Empresas de innovación forzada.- cuando las propias condiciones de mercado obligan a las empresas a hacer cambios en su forma de producir, inclusive en introducir o cambiar una línea de productos. Digamos las empresas que encuentran restricciones para importar uno u otro insumo para su producción, muchas veces estas empresas terminan produciendo su propio insumo.

Empresas vinculadas a la reestructuración exportadora.- estas son las empresas que han logrado dinamizarse y que han logrado desarrollar productos de alta calidad para satisfacer la demanda externa que suele ser más sofisticada que la nacional. Esto finca bases para su desarrollo y manutención.

Empresas con incapacidad de adaptación.- son las empresas renuentes ya sea por falta de visión, o de inversión a participar en el nuevo orden económico, en una nueva economía que se caracteriza por la globalización y la movilidad de los factores de la producción. El resultado de esta incapacidad, es una falta de competitividad operativa que muchas veces termina en el cierre de éstas.

Retomando el concepto de subsistema de la empresa visto anteriormente, éstos se pueden clasificar como procesos, para ubicar este concepto en la Economía Nacional, tenemos el caso de las Mipymes mexicanas, en el cual, la Comisión Intersecretarial de Política Industrial destaca los siguientes procesos¹⁰:

- ❖ *Planeación Estratégica.* Las empresas realizan acciones para determinar cómo competir exitosamente en los mercados seleccionados y generar un retorno de inversión aceptable. Esto incluye esfuerzos para formular las estrategias de negocio y proveer el liderazgo necesario para asegurar que las estrategias sean implementadas como fueron planeadas. En el desarrollo de las estrategias, las compañías requieren de la información obtenida de mercadotecnia y ventas así como de otras funciones dentro de la organización. Los cambios en los planes

¹⁰ Definición de un sistema permanente para determinar las necesidades prioritarias de MPyMEs en México, PROYECTO CIPI – BANCO MUNDIAL.

estratégicos tienen implicaciones para varios, si no es que para todos los procesos llevados a cabo dentro de la empresa.

- ❖ *Desarrollo de producto y proceso.* Este proceso se centra en las actividades que las empresas realizan para el desarrollo de nuevos productos/procesos y/o mejorar los existentes. Puesto que la mayoría de las Mipymes son productoras de bienes intermedios y no tienen responsabilidad por el diseño del producto, ellos mismos tienen que investigar cómo pueden fabricar los productos dentro de sus propias instalaciones.
- ❖ *Mercadotecnia y ventas.* Todas las compañías necesitan promocionar y vender sus productos para permanecer en el mercado. Este proceso incluye actividades realizadas por las empresas para evaluar las oportunidades de mercado, identificar requerimientos de los clientes, la posición de las empresas y/o de los productos en el mercado y obtener nuevas órdenes de los clientes.
- ❖ *Cumplimiento de órdenes.* Este proceso representa las actividades clave de las empresas con respecto al cumplimiento de órdenes de productos y mantener las relaciones con el cliente. Esto incluye la planeación de la producción, el abastecimiento y la logística, producción, pruebas, aseguramiento de calidad y servicio post-venta.
- ❖ *Procesos de apoyo.* Estos procesos apoyan a todas las otras actividades que se llevan a cabo en la empresa. Éstas incluyen servicios de información, administración de recursos humanos y soporte financiero y administrativo.

II.1.7 El Empresario

Las empresas son manejadas en su mayoría individuos que se les llama empresarios. Se entiende por empresario: un individuo u organización, cuya actividad implica producción, comercio y/o servicio. El titular de una empresa, que pudiendo tratarse de persona física o moral, habitualmente la gestiona, dirige y administra, y con frecuencia es el creador de su empresa. Alfred Marshall menciona dos formas de dividir a los empresarios:

- I. Los que inauguran nuevos métodos modernos de negocios y
- II. Los que siguen por caminos trillados.

Marshall menciona que la ganancia es diferente para ambos empresarios, el segundo otorga principalmente servicios directos a la sociedad por lo cual rara vez deja de obtener su recompensa, sin embargo el primero, así como puede tener éxito en su empresa, igualmente puede irse a la ruina.¹¹

La dirección y gestión son las dos funciones principales del empresario, Marshall menciona que cada uno de nosotros tiene que dirigir los asuntos de su propia vida y en ello puede adquirir alguna práctica para la dirección de los negocios, si tiene las suficientes aptitudes para ello.¹² Pero si esto no llegara a pasar, estas se delegan en el empresario y en el administrador, ejecutivo o gerente. Este último debe de hacer un esfuerzo para reunir a la gente con diferentes conocimientos y destrezas en una sola organización, para esto cuenta con diferentes herramientas como son la planeación, el liderazgo y la administración de responsabilidades sociales. Estos esfuerzos deben de ir coordinados con el empresario.

La capacidad para los negocios no es de carácter altamente especializado, porque en la gran mayoría de las industrias los conocimientos técnicos y la pericia se hacen menos importantes en relación con las amplias y no especializadas facultades de buen juicio, rapidez, inteligencia, previsión y perseverancia de fines.¹³

La definición de lo que es un empresario, ha cambiado con el paso del tiempo ya que se ha ido adaptando a las circunstancias, en un esfuerzo por destacar las principales definiciones de empresario y su evolución en la historia, el autor R.D. Norton enumera en su libro "Creating the New Economy"¹⁴ siete definiciones históricas del empresario, que las retoma según el concepto que manejaba el autor de éstas:

¹¹ Alfred Marshall, *Principios de Economía*, p. 491.

¹² *Idem.*, p. 497

¹³ *Idem.*, p. 498

¹⁴ R.D. Norton, *Creating the new economy*, p.144-149.

- 1) **Riesgo.-** Su principal expositor, Richard Cantillon¹⁵ el cual decía que el empresario es un actor en el proceso de producción que administra y maneja el riesgo.
- 2) **Incertidumbre.-**El empresario puede cubrir riesgos en la medida en que los prevea, pero con la incertidumbre no es posible, por lo cual la maximización de la utilidad depende en gran medida que se sepa lidiar con la incertidumbre. Este concepto se debe a Frank Knight's¹⁶.
- 3) **Arbitraje.-** Friedrich Hayek e Israel Kirzner¹⁷ definieron al empresario como la persona que compra a bajo precio y lo vende a un alto precio. La ganancia nace de la diferencia de precio.
- 4) **Incremento.-** Amar V. Bhide¹⁸, expone que el empresario es un jugador experimentado en un juego establecido, pero que ha encontrado una forma de proveer alguna pequeña mejor en la producción, ventas y reparto del producto.
- 5) **Fé.-** George Gilder¹⁹ define al empresario como una persona comprometida con una nueva visión del mundo con el único propósito y meta de dotar al mundo con nuevas posibilidades de crecimiento.
- 6) **Innovación.-** Schumpeter dice que el empresario es la persona que innova, convirtiendo un descubrimiento en un nuevo producto o en una mejora para el proceso productivo. La innovación combina los factores de la producción de una forma nueva.

¹⁵**Richard Cantillon**, 1680?-1734 Economista irlandés que debe su prestigio a la obra "Essai Sur la Nature du Commerce en general", publicada sin nombre de autor veinte años después de su muerte, en 1755, pero atribuida a Cantillon por Mirabeau. Fue Jevons el que resucitó su memoria al elogiarlo como la más metódica y completa recopilación del conocimiento económico anterior a Adam Smith.

¹⁶**Frank Knight's** 1921 Economista que publicó la obra "Riesgo, Incertidumbre y Ganancia"

¹⁷**Friedrich August von Hayek** (1899 1992) fue un filósofo y economista de la Escuela Austríaca, galardonado con el "Premio Nóbel" de Economía en 1974.

Kirzner es un economista inglés, graduado en la Universidad de New York, s principal obra es: "Entrepreneurial Discovery and The Competitive Market Process: An Austrian Approach," Journal of Economic Literature. (Marzo 1997)

¹⁸**Amar V.Bhidel**, Oriundo de India y especializado en el estudio de la empresa, ha dedicado más de 20 años a su estudio. Ha publicado varias obras e impartido clases en las universidades más prestigiosas. Su principal obra "The Origin and Evolution of New Businesses" publicada en el 2000.

¹⁹**George Gilders.-** Logró fama mundial con su best-seller Riqueza y Pobreza 1981, dónde expresa su tesis sobre la Economía. Colabora con e Wall Street Journal, Nacional Review, Harper's Magazine, entre otros.

7) Invasión.- El empresario tiene la oportunidad de aplicar sus conocimientos en nuevas tecnologías con las modificaciones necesarias para competir con métodos convencionales en industrias establecidas. Levant²⁰.

El empresario tiene la función de servir de vehículo de reorganización continua del sistema económico y de la movilidad social mediante la innovación. Así mismo otra de sus funciones es dirigirse hacia el exterior de la empresa. Innovación es la dotación de una nueva y mayor capacidad de producir riqueza con los recursos humanos y materiales.

Una de las características principales del empresario, es que asume riesgos, debe de poseer una habilidad para enfrentar los problemas que aquejan a su organización y debe decidir un plan de acción, aún cuando no haya teorías que expliquen propiamente su problema.

El empresario debe tener una disciplina para el desempeño económico de la empresa y una organización del conocimiento. La dirección es fundamental y debe enfocarse en resultados y en el desempeño. Consiste en organizar los recursos de la empresa para lograr resultados fuera de ésta. Se logra mediante diferentes herramientas como lo son:

- La congruencia
- La consistencia
- El interés genuino
- La apertura
- La integridad
- La comunicación
- La información

La herramienta de la información constituye una de las más importantes con las que cuenta la empresa para encontrar respuestas sobre su situación, en orden de obtener las respuestas adecuadas tenemos que ir más allá de los hechos aparentes y averiguar

²⁰ **Daniel A. Levinthal.-** Profesor estadounidense de negocios. Su principal obra "Strategy Field from the Perspective of Management Science."

las causas que los han determinado.²¹ Por esta razón que es vital contar con información veraz y oportuna tanto del exterior de la entidad como hacia el interior. Existen varias formas de obtener información exterior e interior. Para el medio exterior se descubren herramientas como lo es el Internet, la prensa nacional e internacional, información de los medios de comunicación en general, etc. Sin embargo cuando se trata de obtener información al interior de la empresa, esta muchas veces no se obtiene de una manera objetiva, sobre todo si la empresa es de carácter familiar, es por eso, que el diagnóstico empresarial viene a ser una herramienta importante para la empresa ya que integra la información que afecta a la empresa al exterior como de su interior.

²¹ Alfred Marshall, *Obras Escogidas*, p. 161

II.2 El Diagnóstico Empresarial en México

Como se observó en el apartado anterior, el diagnóstico empresarial viene a ser una herramienta de información para conocer la situación de la empresa, más adelante se verá que este documento incluye un plan de acción, para que se apliquen mejoras en las áreas donde se detecto debilidad y/o errores. El diagnóstico empresarial en México se usa además como un instrumento para acceder a programas federales de apoyo a las Mipymes, ya que éste suele ser un requisito básico y viene incluido en varios de los programas federales como se explica en el Capítulo 2. Con esta breve introducción, se hará una breve reseña de cómo han ido evolucionando los programas federales de apoyo a las Mipymes, hasta que incluyeron el diagnóstico empresarial como una herramienta de los programas y con el fin de capacitar a los empresarios y coadyuvar a incrementar la productividad de estas empresas y así aumentar la productividad nacional.

Cabe destacar, que los diagnósticos están considerados como una parte integral en los programas de capacitación y/o consultoría; por lo cual cuando se menciona cualquiera de las definiciones anteriores, se incluye la elaboración de diagnósticos empresariales aunados con los planes de negocios. Algunas veces vienen indicados, pero la mayoría de las veces como se acaba de mencionar, están implícitas con el servicio de capacitación y/o consultoría.

II.2.1 Antecedentes

El servicio de diagnóstico empresarial en México, tiene poco arraigo en la historia, ya que el servicio de capacitación empresarial incluyendo el diagnóstico tiene menos de 10 años. Los primeros indicios se encuentran en el Plan Nacional de Desarrollo de 1995-2000. Este plan se realizó durante una de las crisis más fuertes en el país, el reto principal era incrementar la productividad y el desarrollo económico del país. El plan reconocía que el crecimiento económico dependía no solo del esfuerzo de inversión y ahorro, sino también de la eficiencia con que se utilizarán los medios de producción y la mano de obra. Consecuentemente, el aumento de la productividad y la eficiencia recibiría una mayor importancia en la estrategia para promover un crecimiento económico. Dentro de sus principales estrategias, el Poder Ejecutivo contemplaba en el

área de Empleo y Productividad, dos retos: el primero consistía en promover las condiciones para incrementar la demanda laboral en orden de que el aparato productivo fuera eficiente y el segundo reto era mantener alta la productividad laboral, lo cual requería específicamente, incrementar la capacitación laboral. El Gobierno reconocía que en el área de capacitación empresarial y laboral estaban sumamente atrasados, ya que los programas con los que contaban eran totalmente rígidos por lo cual la oferta de capacitación que se tenía obligaba prácticamente a cambiar los programas enteros para incorporar nuevos conocimientos. Incluso se mencionaba que las empresas del sector rural, necesitaban contar con una capacitación integral que respondiera a las necesidades regionales de adiestramiento técnico-agropecuario, administrativo y financiero; que incluyera a todo tipo de instituciones ya fueran privadas, públicas, universidades, etc.

Este plan menciona que era de vital importancia que se pudiera:

- ✎ Brindar el apoyo a todo tipo de empresas, incluyendo, las micro, pequeñas y medianas;
- ✎ Fomentar la organización del empresariado en torno a sus instituciones para fomentar la capacitación; y
- ✎ Introducción de mejoras tecnológicas y promoción de esquemas de calidad total

Durante este periodo se llevaron a cabo las siguientes acciones:

Cuadro 3

Evolución de los programas de capacitación en el periodo 1995-2000

Año	ACCIONES REALIZADAS
1995	<ul style="list-style-type: none"> ➤ NAFIN Y BANCOMEXT otorgan capacitación y asesoría técnica en cada una de sus áreas de especialización con la finalidad de fomentar el desarrollo empresarial. ➤ Se crea el Programa COMPITE, su objetivo principal es aumentar la competitividad de la planta productiva y apoyar a las PYMES principalmente. ➤ Se crea el Programa CIMO (Calidad Integral y Modernización) en conjunto con un programa de becas para capacitar a personas desempleadas.
1996	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El programa CIMO amplió su objetivo para preservar y fortalecer el empleo de las MIPYMES, proporcionándoles servicios integrados de capacitación y consultoría; se benefició a 447, 585 trabajadores de alrededor de 25 mil empresas y se brindó información de mercado a diez mil más. ➤ Se desarrolla la Red Nacional de Centros Regionales para la Competitividad

	Empresarial (CRECES), en la que participa el Sector Privado, con el fin de otorgar atención directa y especializada a las empresas, poniendo a su disposición información, orientación y asesoría, mediante un servicio de consulta empresarial y proporcionando una atención que integra diagnóstico, consultoría y canalización a fuentes de financiamiento cuando el caso lo requiera.
1997	➤ Se impulsó el desarrollo de sistemas de calidad y productividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el programa CIMO. Se les apoyó con servicios integrados de capacitación y consultoría de procesos. Adicionalmente se otorgaron servicios de asistencia técnica y de vinculación.
1998	➤ Los ajustes presupuestarios llevados a cabo entre enero y julio de 1998 al gasto programable de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se tradujeron en una disminución de las metas previstas en los programas de capacitación, afectando fundamentalmente PROBECAT, el CIMO y el Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SINORCOM). Sin embargo se registró un aumento en el número de empresas agrícolas que recibieron capacitación.
1999	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Programa CIMO incrementó su operación ello se debió al esquema de operación descentralizado y de atención de necesidades locales, así como a la ampliación de la cobertura regional del programa. Se llegó a atender a 951 municipios de todos los Estados. ➤ La participación del sector agropecuario subió de un 27.3 por ciento en el periodo septiembre de 1997-agosto de 1998, a 38.1 por ciento entre septiembre de 1998 y agosto de 1999. ➤ Se fortaleció la operación del Programa de Promoción de la Calidad en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, a través del cual se brinda a las unidades productivas acceso a un sistema en Internet, que contiene información sobre los servicios proporcionados por organizaciones públicas y privadas en materia de calidad, así como herramientas y modelos de apoyo.
2000	➤ El Programa CIMO incorporó nuevos sistemas de información para el registro y seguimiento de las empresas atendidas, a fin de evitar duplicidad con los apoyos otorgados por otras instituciones del sector público.

Fuente: Elaboración propia, con datos y cifras de: Primer Informe de Gobierno 1995, Segundo Informe de Gobierno 1996, Tercer Informe de Gobierno 1997, Cuarto Informe de Gobierno 1998, Quinto Informe de Gobierno 1999 y Sexto Informe de Gobierno 2000. Todos editados por el Poder Ejecutivo Federal.

En el siguiente cuadro, se muestra la evolución del Programa CIMO, siendo este el más representativo, ya que su población objetivo son los empresarios y los trabajadores en activo, a diferencia de los demás que se mencionaron en el cuadro anterior, que iban mayormente dirigidos a capacitar personas desempleadas.

Cuadro 4								
Evolución del Programa CIMO								
Evolución de la capacitación en el trabajo, 1994-2000								
Concepto	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Sep.98/ ago.99	Sep.99/ ago.2000 ^{1/}
Servicios de capacitación (CIMO)								
Trabajadores capacitados	150,226	368,111	549,095	517,815	613,664	760,828	646,500	805,366
Eventos de capacitación	11,040	30,014	48,802	48,886	55,371	72,626	60,554	81,061
Empresas participantes	45,740	104,592	174,897	183,742	307,237	418,748	326,200	430,497
^{1/} Cifras estimadas.								
Fuente: STPS.								

Fuente: Sexto Informe de Gobierno, Poder Ejecutivo Federal, México 2000.

II.2.2 Periodo 2001-2006

Al comienzo del nuevo periodo de gobierno, se menciona en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, que uno de los objetivos rectores para ese periodo de gobierno era elevar y extender la competitividad del país. Entre sus estrategias se destaca la *Formación de recursos humanos y una nueva cultura empresarial*. En este apartado se mencionaba como era de vital importancia el impulso de la capacitación y asistencia técnica, oportuna y de calidad en todos los procesos económicos. Se vislumbraba una política encaminada a ubicar a México entre los países más competitivos; para lograr esto, el plan establece que se profundizarán los programas de capacitación y desarrollo de asistencia técnica para toda la fuerza laboral, incluyendo en ellos la nueva cultura empresarial, basada en el desarrollo de la empresa, mediante el desarrollo de los individuos y el aumento en su productividad y eficiencia.

Otro de sus objetivos rectores, es *asegurar el desarrollo incluyente*, en el cual se incluye la estrategia de apoyar a los microempresarios y a los trabajadores por su cuenta para que logren una vinculación, productiva con el mercado mediante la asesoría y la capacitación.

Cuadro 5

Evolución de los programas de capacitación en el periodo 2001-2006

AÑO	ACCIONES
2001	<ul style="list-style-type: none"> • FAMPYME (Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa) se crea con el objeto de desarrollar una cultura empresarial y la innovación tecnológica en las Mipymes de todos los sectores. Entre sus sub-apoyos, se incluye: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomento de consultores, asesores y promotores. ✓ Apoyo a la capacitación, asesoría y estímulos para el desarrollo de la cultura empresarial. • Se continúan fortaleciendo programas existentes como CRECE, COMPITE, y se incluyen los apoyos en Internet, creando Guías Empresariales, 120 guías incluyen 12 sectores económicos. • Nace el <i>Sistema de Autodiagnósticos</i>, este sistema informático que solo esta disponible en Internet, permite a las empresas auto-capacitarse. • Se crea el <i>Sistema Administrador de Capacitación (SAC)</i>, este sistema otorga información en materia de oferta de capacitación y necesidades a nivel ejecutivo para apoyar el desarrollo empresarial de las Mipymes. • NAFIN crea una herramienta en Internet apoyada en las grandes empresas que permite entre otras cosas, el acceso a capacitación y asistencia técnica. • En el programa de capacitación se atendieron 1 711 empresas. • Nace el PRONAFIM (Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario). Este programa articula los esfuerzos de la población de escasos recursos por medio de la participación de entidades microfinancieras que tienen contacto con la población objetivo a través del financiamiento y la capacitación. • Se incluye en el programa de FONAES, la capacitación a los empresarios. • Nacen los Centros de Vinculación Empresarial como instrumento para inducir la formación empresaria a través de la información y capacitación, asesoría y consultoría, y oportunidades de negocio.
2002	<ul style="list-style-type: none"> • A través de COMPITE y en conjunto con las organizaciones empresariales el Gobierno fortaleció los servicios de consultoría y capacitación especializada en todo el país. • La red CETRO-CRECE continuó brindando consultoría y capacitación a las Mipymes en la mejora de sus sistemas productivos mediante la adopción de técnicas financieras y administrativas orientadas a optimizar el uso de sus recursos y lograr un funcionamiento eficiente. • Se crea el Portal Contacto PYME, con el fin de contribuir a incrementar su productividad y oportunidades de negocio mediante diferentes instrumentos entre ellos la capacitación. • Formación de Consultores Especialistas en Tecnología, con el objetivo de asistir al empresario en temas tecnológicos. • Creación del Fondo Sectorial de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo Económico, creado por la SE y CONACYT, para otorgar conocimientos aplicados y avances tecnológicos. • Programa Nacional de Extensionismo Financiero, que ofrece asesoría gratuita mediante promotores calificados.
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Se logra la firma de de convenios de coordinación con 29 gobiernos estatales y de colaboración con la Cámara Nacional de Comercio en Pequeño, Servicios y Turismo de la Ciudad de México, la Fundación México Estados Unidos para la Ciencia, la Cámara Nacional de Artes Gráficas, la

	Fundación para el Desarrollo Sustentable y Cementos Mexicanos. Con estos convenios y el fondo FAMPYME se logran 11 337 proyectos aprobados con capacitación, consultoría, estudios y desarrollo e innovación tecnológica.
2004	<ul style="list-style-type: none"> • Nace el Fondo de Apoyo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Fondo PYME), cuyo objetivo es promover el desarrollo económico nacional con apoyos de carácter temporal a programas y proyectos orientados a fomentarla creación, desarrollo y consolidación de los Mipymes, incluyendo la capacitación. • Creación del Programa para el Desarrollo de la Industria del Software, que pretende incrementar la generación de nuevas empresas y la maduración de las existentes, mediante la capacitación y asesoría especializada. • Se crea el Programa Integral de Apoyo para PYMES México-Unión Europea, con el fin de fortalecer las relaciones con la Unión Europea, este programa en específico considera la elaboración de diagnósticos como una herramienta principal.
2005	<ul style="list-style-type: none"> • Se promueve el establecimiento del Fondo de Proyectos Productivos e Infraestructura para el Desarrollo Económico, con el propósito de impulsar proyectos que fomenten e integren cadenas productivas.
2006	<ul style="list-style-type: none"> • El Programa Nacional de Extensionismo Financiero, atendió a todas las entidades federativas del país a través de un equipo de más de 750 promotores calificados que ofrecen asesoría gratuita a más de 18 500 MIPYMES.

Fuente: Elaboración propia, con datos y cifras de: Primer Informe de Gobierno 2001, Segundo Informe de Gobierno 2002, Tercer Informe de Gobierno 2003, Cuarto Informe de Gobierno 2004, Quinto Informe de Gobierno 2005 y Sexto Informe de Gobierno 2006. Todos editados por el Poder Ejecutivo Federal.

En el anexo de este trabajo se presenta la evolución de los programas más representativos que incluyen la capacitación y asesoría de empresas, especialmente de Mipymes. Como se observó en el cuadro anterior, durante este periodo se puso un especial énfasis en la capacitación de estas empresas, esto derivado de la inminente globalización y de la necesidad de colocar a México como un país con crecimiento sustentable.

II.2.3 Periodo 2007-2012

En el actual Plan Nacional de Desarrollo, en el apartado de Economía competitiva y generadora de empleos, entre los diferentes objetivos que tiene, destaca la capacitación. El Objetivo es promover las políticas de Estado y generar las condiciones en el mercado laboral que incentiven la creación de empleos de alta calidad en el sector formal. Para lograr este objetivo enumera una serie de estrategias, entre ellas está la estrategia 4.1 "Promover las políticas de Estado que fomenten la productividad en las relaciones laborales y la competitividad de la economía nacional, a fin de atraer inversiones y generar empleos formales y de calidad". Esta estrategia va acompañada

de diferentes líneas de política, entre ellas se indica la necesidad de coordinar todos los programas de apoyo al empleo y capacitación a través del Servicio Nacional de Empleo y así facilitar la colocación en el mercado laboral de los participantes, así como de una correcta incursión al mundo de la información y del conocimiento. La estrategia 4.2 va encaminada a “fomentar la equidad entre los trabajadores mediante condiciones para el trabajo digno, bien remunerado, con seguridad, salud y con capacitación”.

Un segundo objetivo de este plan incluye la promoción de creación, desarrollo y consolidación de las Mipymes, la estrategia 6.1 está encaminada a “favorecer el aumento de la productiva mediante el desarrollo de productos acorde con sus necesidades”. Separan el apoyo a estas empresas en cinco segmentos

Cuadro 6

Segmentación de empresas para recibir apoyo gubernamental 2007-2012

Segmento	Integrantes
Primero	Emprendedores, mujeres y hombres en proceso de creación y desarrollo de una empresa.
Segundo	Microempresas tradicionales
Tercero	Pequeñas y medianas empresas
Cuarto	Mipymes que tienen un mayor dinamismo en su crecimiento y en la generación de empleos respecto del promedio.
Quinto	Empresas establecidas en el país que por su posición en el mercado, vertebran las cadenas productivas.

Fuente: Elaboración propia con datos del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012

Estos segmentos a su vez recibirán la atención federal mediante cinco estrategias:

1. Financiamiento
2. Comercialización
3. Capacitación y Consultoría
4. Gestión e innovación
5. Desarrollo tecnológico

La última estrategia dentro de este apartado que se refiere al crecimiento económico y que menciona la capacitación, es la estrategia 6.4 la cual va enfocada a “revisar y ajustar los programas actuales de apoyo para que permitan lograr un escalamiento de

la producción hacia manufacturas y servicios de alto valor agregado". Para lograr lo anterior se reconoce que la clave es complementar el apoyo directo con recursos financieros mediante un servicio conducente a mayor capacitación y habilidad administrativa, y programas de asesoría y consultoría que faciliten la expansión de las empresas, la adopción de nuevas prácticas de producción y de las tecnologías más avanzadas.

En el primer informe de gobierno, con el cual se inicia este periodo, los resultados son los siguientes:

Cuadro 7
Evolución de los programas de capacitación en 2007

No. Estrategia	Principales Resultados
4.1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durante 2007 concluyeron todos los trabajos de diseño y desarrollo del Portal del Empleo, y se definió la estructura de su página principal y los servicios que proporcionará a través de sus diferentes secciones; entre ellas: <ul style="list-style-type: none"> ✍ Consultar de manera ágil la información relativa a los servicios y apoyos de vinculación, capacitación y orientación ocupacional para el empleo.
4.2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durante 2007 con el Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC), se atendió un total de 265,592 trabajadores de 6,699 empresas registradas, con la realización de 31,451 cursos. Este Programa erogó recursos por 116.5 millones de pesos, equivalentes al 92.2% del presupuesto autorizado.
6.1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En 2007 COMPITE fortaleció su operación en materia de capacitación y consultoría especializada, para promover la productividad e inducir procesos de calidad y de responsabilidad social en las empresas a través de 19,728 servicios en beneficio de 14,217 MIPYMES, 5.9% menos que lo programado para el año, respectivamente.
6.4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se crea la Comisión Mexicana para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, con carácter intersecretarial y permanente, que tiene el objetivo de coordinar, orientar, promover y fomentar las estrategias y acciones del sector público para el desarrollo integral de las MIPYMES. <ul style="list-style-type: none"> ✍ En este marco entró en operación México Emprende, estrategia de coordinación de los programas que apoyan a las empresas y a los emprendedores que permite estructurar una política de atención integral a las MIPYMES de acuerdo al tamaño y potencial en cada segmento empresarial, con lo que los programas y apoyos se constituyen en "trajes a la medida" acordes a las necesidades de la unidades productivas, y se multiplica el impacto de los recursos aplicados a su atención.

Fuente: Elaboración propia con datos del 1er. Informe de Gobierno 2007. Poder Ejecutivo Federal. México 2007.

En 2007 el Gobierno Federal operó 150 programas de apoyo a las MIPYMES en los que participaron 13 dependencias, los cuales se suman a los 413 programas a cargo de las 32 entidades federativas.²² Todos ellos cuentan con algún tipo de apoyo de capacitación.

A junio de 2008, se encuentran 169²³ programas federales de apoyo a Mipymes en ejecución. La mayoría de estos programas, incluyen el Servicio de Capacitación Empresarial o Individual este a su vez incluye como mínimo el desarrollo de Diagnósticos y Planes de Negocio, así como otros productos, de acorde con la Secretaría y la población objetivo de cada programa.

²² Primer Informe de Gobierno, Poder Ejecutivo Federal, México 2007. pp.160

²³ Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal.

CAPÍTULO 1

EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Una vez establecido el marco teórico-económico del diagnóstico empresarial, se estudiará su concepto, sus metodologías y su aplicación a las empresas.

1.1 Concepto

La palabra diagnóstico proviene del griego *diagnosis* que significa conocimiento. Se utiliza generalmente en el campo de la medicina; sin embargo en la actualidad se utiliza en diferentes ámbitos, uno de ellos es el empresarial, por lo cual entendemos el diagnóstico empresarial como el conocimiento de la empresa.

El diagnóstico constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. También es de suma utilidad cuando se busca un financiamiento, ya que es la presentación de la empresa ante la institución en la se busca el financiamiento.

Los diagnósticos son realizados la mayoría de la veces por el propio empresario, que realiza un autodiagnóstico, pero al ser integrante de su empresa pasa por alto detalles que aunque puedan parecer mínimos, son de importancia al final del día, por ejemplo un empresario puede detectar de ciertos empleados apatía y lo puede pasar por alto no dándole la atención requerida. Un consultor por el otro lado, es dedicado especialmente a trabajar con estas empresas, como son externos a ésta pueden hablar con total franqueza y señalar las fallas sin temor a represalias de los empleados o cualquier otra situación de tipo interna, ya que no trabaja en el lugar.

En los programas federales que existen en México no existe aún un concepto de diagnóstico empresarial, ya que este depende de la Secretaría que ofrezca el programa de financiamiento así como la finalidad y el mercado objetivo. En el caso de las Mipymes la Secretaría de Economía define los diagnósticos empresariales como una herramienta para la detección de necesidades de mejora enfocada a seis áreas de la empresa:

1. Dirección,

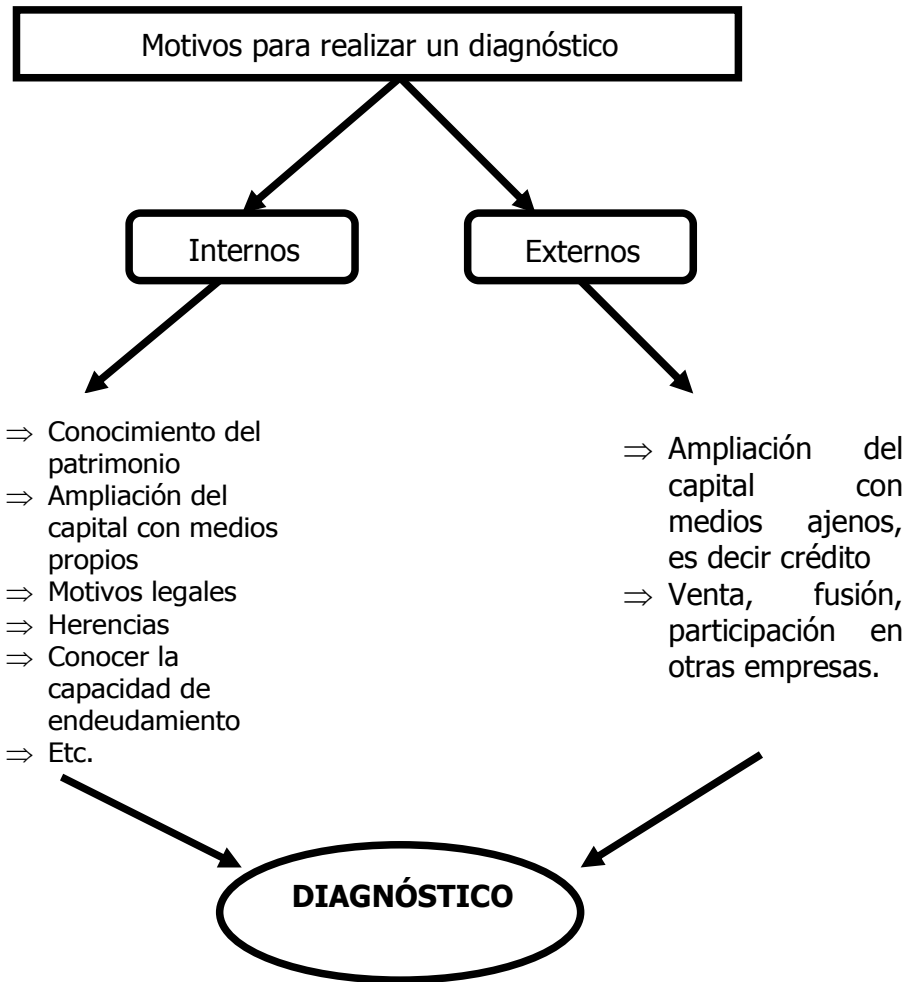
2. Administración,
3. Factor Humano,
4. Contabilidad y Finanzas,
5. Producción
6. Comercialización

Por su parte Nacional Financiera, en los programas que tienen destinados a apoyar a las Mipymes, define el diagnóstico empresarial como una herramienta que identifica la problemática operativa de las áreas funcionales de la empresa y genera propuestas de solución para eficientar su operación.

Por el estilo las Secretarías de Economía estatales definen el diagnóstico, por lo cual se llega a la conclusión de que el diagnóstico empresarial para Mipymes en México es una herramienta de apoyo que identifica las fallas en las diferentes áreas de la empresa y otorga un plan con propuestas de mejora para aplicar en la empresa.

1.2 ¿Por que realizar un Diagnóstico Empresarial?

Para tomar la decisión de realizar un diagnóstico empresarial, hay varios motivos, como que la empresa quiere evitar el cierre y por eso necesita ubicar sus problemas y saber si tienen solución, igualmente puede querer ampliar su actividad económica, su mercado; estos motivos se dividen en internos o externos según su orientación:



El objetivo principal del Diagnóstico Empresarial es observar, detectar y dar una explicación de la situación actual de la empresa; incluyendo en el análisis una lista detallada de sus ventajas y sus principales problemas y obstáculos a vencer. Entregando al final conclusiones y recomendaciones para que la empresa mejore y supere los problemas detectados.

En México los diagnósticos incluyen un plan de mejora, plan de fortalecimiento o una lista de soluciones para impulsar el crecimiento de la empresa.

1.3 Metodologías para la realización del Diagnóstico Empresarial

Se detectan dos grandes tipos de diagnósticos: integrales y específicos. En los *integrales* se hacen lo que se les llama diagnósticos de competitividad y se caracterizan por la utilización del análisis FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), mientras que los *específicos* se inclinan por el estudio de los procesos productivos, financieros, de gestión, mercado y consumidores.

Todo diagnóstico se puede comenzar con cuatro sencillos pasos:

1. Establecer el parámetro de evaluación.
2. Contar con una visión clara y detallada del estado de la empresa.
3. Determinar el grado de alcance del parámetro establecido.
4. Y finalmente realizarse la pregunta ¿Porqué no se alcanzó el parámetro?

La última pregunta se contesta tomando diferentes perspectivas de la empresa. Con estas se puede estudiar y observar a la empresa, en la perspectiva financiera se ve a la empresa desde su situación financiera, contable, etc., en la perspectiva de clientes, se enfoca sobre el servicio que provee la empresa; en la perspectiva de procesos internos se estudia la organización de la producción y finalmente está la perspectiva de capacidades del personal y la organización relacionada a los recursos humanos de la empresa.

Se clasifican además dependiendo su geografía ya sea nacional, departamental, sectorial, industrial, municipal, delegacional o empresarial.

Como se menciona anteriormente el diagnóstico integral, también llamado diagnóstico de la competitividad, se subdivide a su vez en tres grandes diagnósticos.

1. *Diagnóstico del entorno empresarial.*- el cual estudia todos los aspectos que afectan la competitividad de la Pyme. Este tipo de estudio tiene su metodología que dicta el Banco Interamericano de Desarrollo.
2. *Diagnóstico de Mercado.*- este se enfoca en el estudio del financiamiento, trabajo, tecnología y servicios especializados. Utiliza la metodología de las

técnicas tradicionales del mercado ya que identifica las fallas del mercado y diseña los programas de apoyo.

3. *Diagnósticos de "clusters", empresas y cadenas productivas.*- este tipo de estudio se basa en la investigación de proveedores, productores y compradores del mercado, así como el estudio de las instituciones de apoyo en el medio geográfico. Cuenta con tres metodologías: gráfica, cuantitativa y cualitativa. La gráfica establece un mapa del sistema de valor del clúster, cuantitativa utiliza la información estadística sobre el desempeño y estrategias, y por último la cualitativa que se basa en la historia del clúster.

La mayoría de las metodologías para diagnósticos, se distinguen porque se realizan dos diagnósticos. El primer diagnóstico es previo, es decir estudia en un primer plano a la empresa, sin ahondar demasiado, el segundo diagnóstico es el que se entrega propiamente y este incluye las recomendaciones y el plan de fortalecimiento.

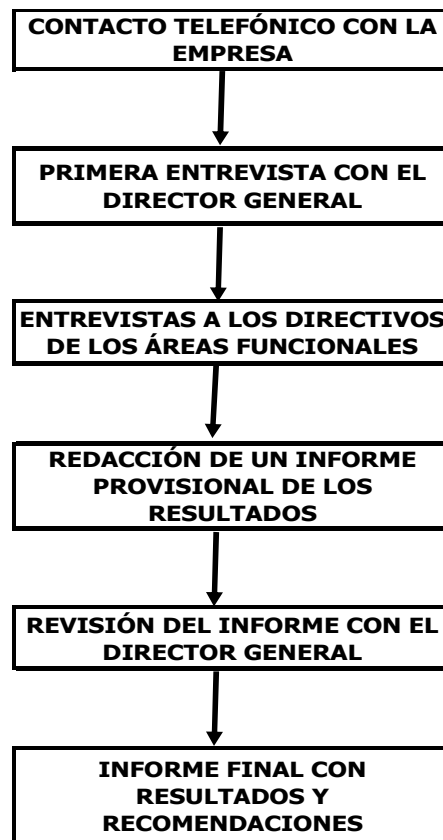
El tipo de diagnóstico que se incluye para las Mipymes varía según el giro de estas empresas, ya que un productor de café necesita un diagnóstico para "clusters", sin embargo una tienda de dvd's con planes de crecimiento no le es de utilidad este diagnóstico, por lo cual el diagnóstico de mercado es mejor para esta tienda. Es importante que antes de realizar cualquier diagnóstico se tenga claro la razón de realizarlo y hacia dónde queremos dirigir la empresa, si lo que queremos es aumentar nuestra capacidad productiva, o incrementar el número de clientes o abrir sucursales en diferentes lugares o todo junto. Cada objetivo tiene un fin específico por lo cual el diagnóstico tiene que servir para tal fin.

Las diferentes metodologías que existen hoy en día están enfocadas a diferentes sectores de la pequeña empresa, estas teorías han sido desarrolladas en Europa ya que en América Latina y en especial en México no existen a la fecha estudios sobre el diagnóstico empresarial o la propuesta de metodologías, lo que existe es, que en cada dependencia se da un índice al consultor sobre el cual debe basar su diagnóstico, como vimos en el concepto de diagnóstico, las dependencias mexicanas se enfocan en las áreas más comunes de la empresa para estudiarla, pero ninguna Secretaría hace referencia a alguna metodología para elaborar el diagnóstico.

1.3.1 Metodología para el diagnóstico tecnológico de Pymes (DT-PYMES)

Esta metodología fue desarrollada por el Instituto Catalán de Tecnología a petición del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, en 1993. Tiene como objetivo principal proporcionar un procedimiento estructurado para la realización de diagnósticos de empresas de carácter general, que se complementan con diagnósticos especializados en áreas tecnológicas, permitiendo así la detección de problemas en éstas. Estos diagnósticos se pueden realizar a la par o por separado. Lo que esta metodología pretende es dar a conocer a la dirección de la empresa un procedimiento de análisis y evaluación acerca de su situación general. Además es una herramienta útil para la toma de decisiones que involucren la introducción de nuevas tecnologías o líneas de productos. Puede ser también una mejora en el ámbito laboral, o cualquiera que permita la mejora de la capacidad tecnológica de la empresa.

Diagrama del proceso de aplicación:



Se consideran los siguientes aspectos:

- A. Análisis del entorno (Global, sectorial, mercado)
- B. Análisis de la estrategia (Global, áreas y actividades)
- C. Diagnóstico de la organización (Capacidad de dirección de las actividades básicas y Capacidad de gestión de los recursos humanos disponibles.

Cuadro 8

CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA DT-PYMES	INCLUYE
OBJETIVO	
Análisis y evaluación de la empresa	SI
Análisis del grado de tecnología	SI
Mejora de la competitividad de la empresa	SI
Formación	NO
METODOLOGÍA	
Diagnóstico previo	NO
Aspectos considerados	
Entorno	SI
Análisis general de la empresa	SI
Áreas	
Económico / Financiera	NO
Producción	SI
Comercial	NO
Compras y Logística	SI
Recursos Humanos	SI
Dirección y Organización	SI
Tecnológica	SI
Información	SI
Calidad	NO
Fuentes de Información	
Internas	SI
Externas	SI
Clientes	NO
Proveedores	NO
Bancarios	NO
Herramientas recogida de información	
Cuestionarios	SI
Fichas	SI
Tablas de evaluación	SI
Entrevistas	SI
Realizado por	
Equipo Directivo/personal empresa	NO
Consultor externo	SI

Participan	
Directivos	SI
Mandos Intermedios	SI
Resto del personal	NO
Soporte Informático	NO
Necesidad de formación previa	SI
RESULTADOS	
Informe	SI
General	SI
Específico de cada área	SI
Propuestas y Recomendaciones	SI
Plan de Actuación	NO

Fuente: Elaboración propia con datos de Comparativa de Diagnóstico Empresarial, Verónica Suesta Asencio, *Universidad Politécnica de Valencia, España 2007*.

Los resultados de este estudio se verán reflejados en un informe que se completa con dos cuadros-resumen que especifiquen cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa (FODA). Así mismo se ofrece una serie de recomendaciones dadas por el consultor, tanto para corregir y/o mejorar los puntos débiles detectados en el diagnóstico, como para sugerir posibles oportunidades de negocio.

Las ventajas que ofrece esta metodología es que incluye casi todas las áreas de la empresa, participan los directivos y los mandos intermedios en la realización del diagnóstico que al final es elaborado por un consultor externo a la empresa. Este se vale de cuestionarios, fichas, tablas de evaluación, entrevistas con los directivos y mandos medios y que entrega un informe detallado por cada área con propuestas y recomendaciones para el mejoramiento de la empresa.

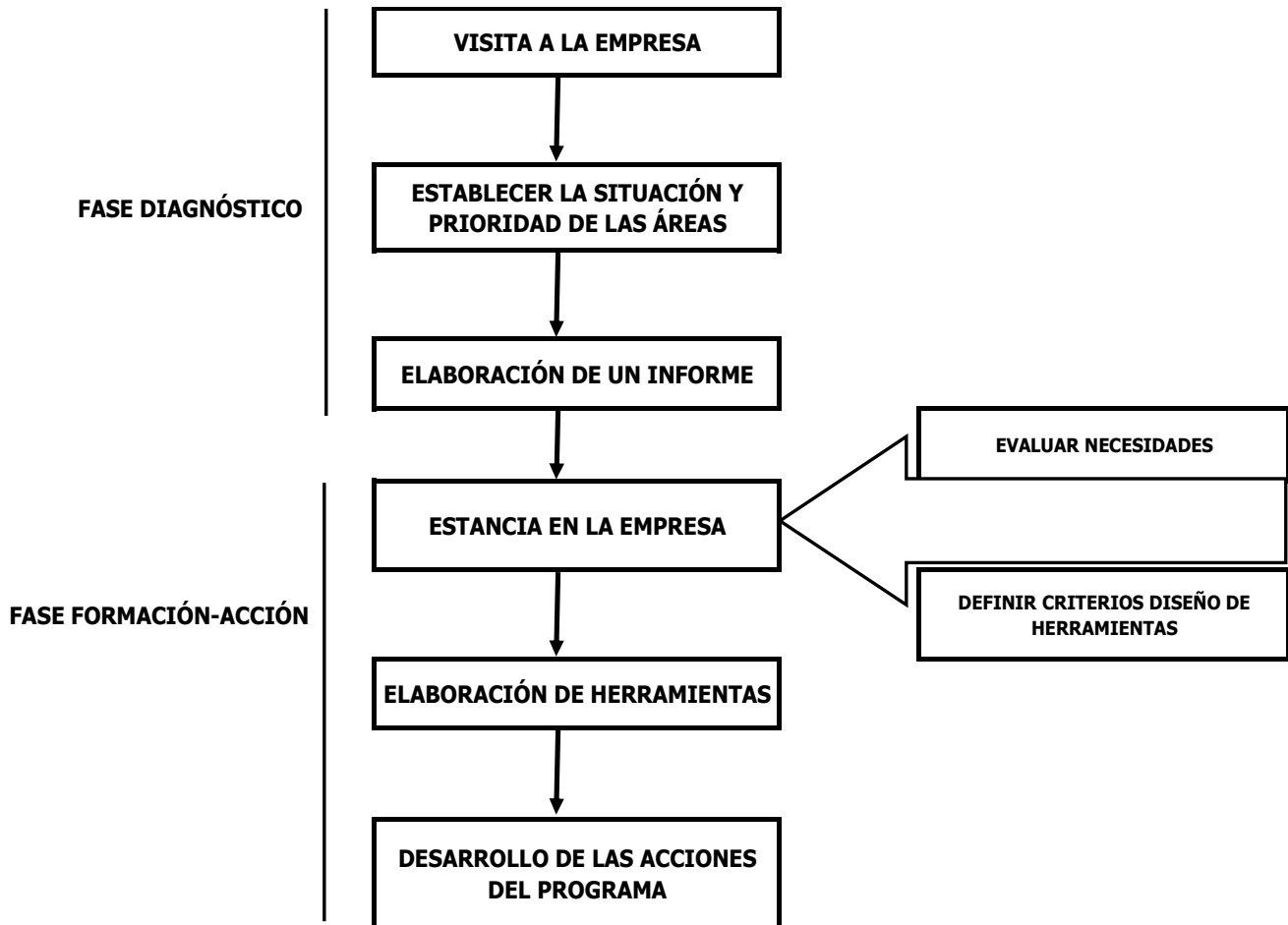
Entre las desventajas que tiene esta metodología, es que no contempla la realización de un diagnóstico previo, así como una exclusión de las áreas comerciales y de calidad de las empresas, omitiendo así, información que puede ser de importancia para el diagnóstico, igualmente aunque incluye recomendaciones, no incluye un plan de acción o de fortalecimiento, por lo cual deja a la empresa a la mitad del camino ya que le señaló sus fallas, le dijo que las puede mejorar, pero no le dice cómo y cuándo o qué acciones debe de tomar en orden de crecer o recuperarse.

Esta metodología es la que cuenta con mayor parecido a las que se aplican en México por medio de los programas federales, con la clara exclusión de que los programas federales si conciben un plan de fortalecimiento o plan de apoyo o según sea el

nombre, pero todos incluyen un plan que ayude a la empresa a mejorar sus condiciones para que pueda crecer y desarrollarse.

1.3.2 Proyecto "QUALYMAN"

El proyecto "Diseño e Implantación de un Sistema de Gestión no Participativo bajo criterios de calidad en las Pymes: su carácter estratégico", tiene su base en la iniciativa europea ADAPT²⁴, y se desarrolló por el Instituto Técnico de Galicia España en 1997. Dicho proyecto tiene como objetivo alcanzar la competitividad de las empresas vía el refuerzo de las capacidades de los Recursos Humanos. El proceso para realizar esta metodología es el siguiente:



²⁴ La iniciativa ADAPT se destina a la adaptación de los trabajadores a las transformaciones industriales y mejorar el mercado de trabajo, su misión es impulsar proyectos de formación innovadores que beneficien a los trabajadores amenazados de desempleo o cuya formación sea insuficiente o inadaptada. Está dirigida principalmente a empresarios Pyme. Formulada en la Unión Europea.

Los aspectos que considera esta metodología son:

- A. Organización y Gestión de los Recursos Humanos
- B. Técnicas de calidad
- C. Innovación y Tecnología
- D. Gestión de la prevención de riesgos laborales
- E. Gestión Medioambiental

Cuadro 9

CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA QUALYMAN	INLCUYE
OBJETIVO	
Análisis y evaluación de la empresa	SI
Análisis del grado de tecnología	NO
Mejora de la competitividad de la empresa	SI
Formación	SI
METODOLOGÍA	
Diagnóstico previo	NO
Aspectos considerados	
Entorno	NO
Análisis general de la empresa	NO
Áreas	
Económico / Financiera	NO
Producción	NO
Comercial	NO
Compras y Logística	NO
Recursos Humanos	SI
Dirección y Organización	SI
Tecnológica	SI
Información	NO
Calidad	SI
Fuentes de Información	
Internas	SI
Externas	NO
Clientes	NO
Proveedores	NO
Bancarios	NO
Herramientas recogida de información	
Cuestionarios	SI
Fichas	NO
Tablas de evaluación	NO
Entrevistas	SI
Realizado por	
Equipo Directivo/personal empresa	NO

Consultor externo	SI
Participan	
Directivos	SI
Mandos Intermedios	SI
Resto del personal	NO
Soporte Informático	NO
Necesidad de formación previa	SI
RESULTADOS	
Informe	SI
General	SI
Específico de cada área	NO
Propuestas y Recomendaciones	NO
Plan de Actuación	SI

Fuente: Elaboración propia con datos de Comparativa de Diagnóstico Empresarial, Verónica Suesta Asencio, *Universidad Politécnica de Valencia, España 2007*.

El resultado se entrega en un informe que recoge el nivel donde se encuentra cada empresa para la fase siguiente de Formación-Acción. En función de los resultados obtenidos se decide el plan de acción.

Las ventajas que tiene esta metodología es que la información obtenida es muy específica en las áreas de Recursos Humanos, Dirección y Organización así como en Tecnología. Utiliza como herramientas cuestionarios y entrevistas en las que participan los altos directivos y los mandos medios de la empresa, entregando al final el consultor un informe general con un plan de acción.

Las desventajas que de este sistema, son varias, entre ellas, no considera la interacción de la empresa con su entorno, no incluye un análisis por áreas de la empresa ya que solo se enfoca en tres, pero no su interacción con las demás áreas de la organización, sus fuentes de información solo provienen del interior y no del exterior, perdiéndose la interacción con el medio que es tan determinante para el crecimiento o mejora de una empresa. Tan solo utiliza dos herramientas de las cuatro disponibles para hacer el diagnóstico, utiliza solo cuestionarios y entrevistas, pasando por alto las tablas de evaluación y las fichas. El informe final que presenta viene solo en general y no incluye un reporte de cada área en específico ni recomendaciones.

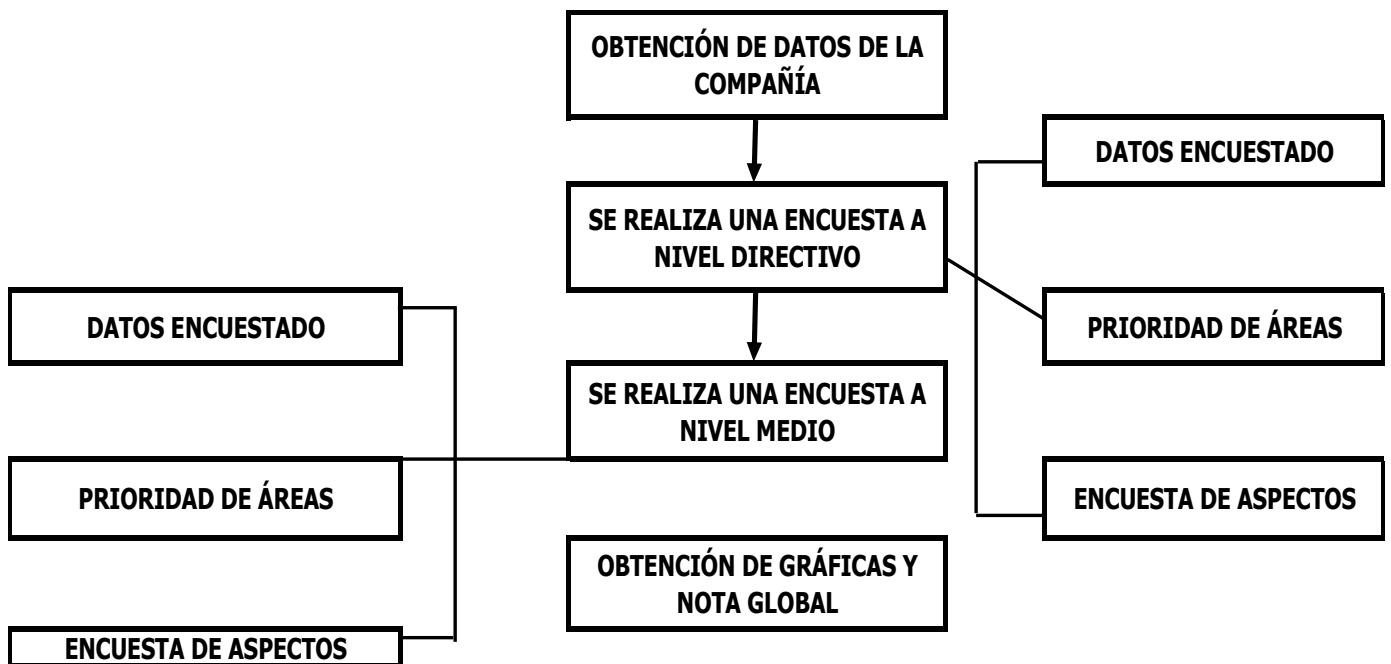
Sin embargo esta metodología al ser tan específica, se aplica a empresas que buscan un fin específico, por ejemplo un laboratorio que quiere buscar la certificación ISO, puede aplicar este diagnóstico, hay programas federales que incluyen este servicio como lo son Talleres Compite, los cuales están enfocados a el mejoramiento de la

empresa en ciertos aspectos como la calidad. Esta metodología puede aplicarse para conseguir esta certificación.

1.3.3 Encuesta para diagnóstico tecnológico de la CMIC

Desarrollado por la Fundación de la Industria de la Construcción en España, el principal objetivo de esta metodología es obtener información sobre el grado de tecnología que utilizan las empresas dedicadas a la industria de la construcción. Consta de varios cuestionarios que están divididos en dos secciones: uno es dirigido hacia el nivel directivo y el otro a los mandos intermedios. Para cada sección es un cuestionario diferente.

El proceso de aplicación de la metodología CMIC es:



Los aspectos que se consideran son:

- A. Técnico
- B. Información
- C. Organización

D. Visualización del Entorno

E. Calidad y Tecnología

Cuadro 10

CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA CMIC	INCLUYE
OBJETIVO	
Análisis y evaluación de la empresa	NO
Análisis del grado de tecnología	SI
Mejora de la competitividad de la empresa	SI
Formación	NO
METODOLOGÍA	
Diagnóstico previo	NO
Aspectos considerados	
Entorno	NO
Análisis general de la empresa	SI
Áreas	
Económico / Financiera	NO
Producción	NO
Comercial	NO
Compras y Logística	NO
Recursos Humanos	NO
Dirección y Organización	SI
Tecnológica	SI
Información	SI
Calidad	SI
Fuentes de Información	
Internas	SI
Externas	NO
Clientes	NO
Proveedores	NO
Bancarios	NO
Herramientas recogida de información	
Cuestionarios	SI
Fichas	NO
Tablas de evaluación	NO
Entrevistas	NO
Realizado por	
Equipo Directivo/personal empresa	SI
Consultor externo	SI
Participan	
Directivos	SI
Mandos Intermedios	SI
Resto del personal	NO
Soporte Informático	SI
Necesidad de formación previa	NO

RESULTADOS	
Informe	NO
General	NO
Específico de cada área	NO
Propuestas y Recomendaciones	NO
Plan de Actuación	NO

Fuente: Elaboración propia con datos de Comparativa de Diagnóstico Empresarial, Verónica Suesta Asencio, *Universidad Politécnica de Valencia, España 2007*.

El resultado se obtiene cuando los cuestionarios se reflejan en una serie de gráficas que muestran la calificación obtenida en función de los distintos aspectos considerados a lo largo del cuestionario, así como una nota global.

Esta metodología tiene la ventaja de ser muy útil si se es una empresa dedicada a la construcción, ya que los instrumentos que utiliza son específicamente dirigidos, podemos encontrar en México el Programa de Asistencia Técnica que ofrece el Gobierno de Durango para impulsar la competitividad de las empresas mediante la asistencia técnica que impulse mejoras en la administración y /o operación de las empresas. Este diagnóstico lo realiza tanto el equipo directivo de la empresa como el consultor externo.

Las desventajas es que al ser tan específica excluye a un gran número de Mipymes igualmente las herramientas que utiliza es el uso de cuestionarios exclusivamente dejando de un lado las tablas de evaluación y las entrevistas. No incluye el estudio del entorno de la empresa y no entrega un informe final ni conclusiones ni recomendaciones mucho menos un plan de acción.

1.3.4 European Foundation for Quality Management (EFQM)

El modelo europeo de Gestión de Calidad Total proporciona una serie de directrices para identificar y tratar los aspectos a ella relacionados, está hecho como una relación de criterios para evaluar, sobre una base común y de eficacia contrastada. Este modelo se puede utilizar como un diagnóstico interno sobre la situación de la calidad de la empresa. Se identifican puntos fuertes y débiles y se hace un plan de acción, seguido se elabora un modelo de implantación que las aglutine y les dé coherencia.

El proceso de aplicación para la metodología EFQM:



Los aspectos a considerar son:

A. Cinco áreas de agentes o causas

1. Liderazgo
2. Estrategia y política
3. Gestión del personal
4. Recursos
5. Procesos

B. Cuatro áreas de resultados o efectos de la eficacia de la gestión

1. Satisfacción del cliente
2. Satisfacción del personal
3. Impacto social
4. Resultados económicos

Las características principales de la metodología EFQM se encuentran en el cuadro descrito a continuación:

Cuadro 11

CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA EFQM	INCLUYE
OBJETIVO	
Análisis y evaluación de la empresa	SI
Análisis del grado de tecnología	NO
Mejora de la competitividad de la empresa	SI
Formación	NO
METODOLOGÍA	
Diagnóstico previo	NO

Aspectos considerados	
Entorno	NO
Análisis general de la empresa	NO
Áreas	
Económico / Financiera	SI
Producción	SI
Comercial	NO
Compras y Logística	NO
Recursos Humanos	SI
Dirección y Organización	SI
Tecnológica	NO
Información	NO
Calidad	SI
Fuentes de Información	
Internas	SI
Externas	NO
Clientes	NO
Proveedores	NO
Bancarios	NO
Herramientas recogida de información	
Cuestionarios	SI
Fichas	NO
Tablas de evaluación	NO
Entrevistas	SI
Realizado por	
Equipo Directivo/personal empresa	NO
Consultor externo	SI
Participan	
Directivos	SI
Mandos Intermedios	SI
Resto del personal	NO
Soporte Informático	NO
Necesidad de formación previa	SI
RESULTADOS	
Informe	SI
General	NO
Específico de cada área	SI
Propuestas y Recomendaciones	SI
Plan de Actuación	NO

Fuente: Elaboración propia con datos de Comparativa de Diagnóstico Empresarial, Verónica Suesta Asencio, *Universidad Politécnica de Valencia, España 2007*.

Las ventajas de esta metodología es que se puede usar como una excelente guía y fuente de información para la realización de un diagnóstico interno sobre la situación de calidad de la empresa. Este diagnóstico lo realiza un consultor y no involucra directamente al equipo directivo de la empresa en su realización. Entrega un informe general y específico por áreas.

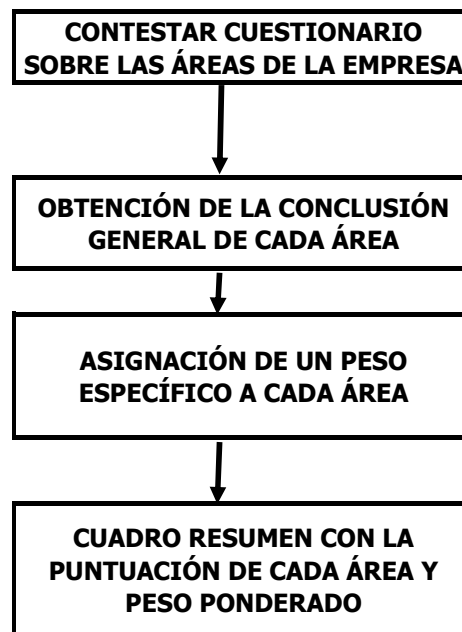
Las desventajas es que igual que la metodología anterior es demasiado específico, lo que dificulta su aplicación a otras empresas, está enfocada igualmente a los que buscan implementación de calidad en procesos, etc.

Se puede utilizar dentro del programa PROLOGYCA, o PROSOFT de la Secretaría de Economía que se verá en el siguiente capítulo.

1.3.5 Programa de Auto-valoración de Empresas

Desarrollado por la Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación de Barcelona España en 1992. Este cuestionario ha sido diseñado con el objeto de facilitarle una reflexión profunda sobre la situación competitiva en la que se encuentra la empresa. Cabe destacar que esto es tan solo una herramienta para la toma de decisiones, no un diagnóstico en sí. Se presentan diez cuestionarios con cinco preguntas cada uno.

El proceso de aplicación de la metodología de Autoevaluación es el siguiente:



Los aspectos que considera son los siguientes:

- A. Se divide a la empresa en áreas de actividad, que se divide a su vez en dos bloques llamadas actividades de cadena o de creación de valor y actividades de gerencia, que sirven de soporte a las anteriores.

Cuadro 12

CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA DE PROGRAMA DE AUTOEVALUACIÓN DE EMPRESAS	INLCUYE
OBJETIVO	
Análisis y evaluación de la empresa	SI
Análisis del grado de tecnología	NO
Mejora de la competitividad de la empresa	SI
Formación	NO
METODOLOGÍA	
Diagnóstico previo	NO
Aspectos considerados	
Entorno	NO
Análisis general de la empresa	SI
Áreas	
Económico / Financiera	SI
Producción	SI
Comercial	SI
Compras y Logística	SI
Recursos Humanos	SI
Dirección y Organización	SI
Tecnológica	NO
Información	SI
Calidad	SI
Fuentes de Información	
Internas	SI
Externas	NO
Clientes	NO
Proveedores	NO
Bancarios	NO
Herramientas recogida de información	
Cuestionarios	SI
Fichas	NO
Tablas de evaluación	NO
Entrevistas	NO
Realizado por	
Equipo Directivo/personal empresa	SI
Consultor externo	NO
Participan	
Directivos	SI
Mandos Intermedios	NO
Resto del personal	NO
Soporte Informático	SI

Necesidad de formación previa	NO
RESULTADOS	
Informe	SI
General	NO
Específico de cada área	SI
Propuestas y Recomendaciones	NO
Plan de Actuación	NO

Fuente: Elaboración propia con datos de Comparativa de Diagnóstico Empresarial, Verónica Suesta Asencio, *Universidad Politécnica de Valencia, España 2007*.

El resultado es una conclusión general sobre cada área de actividad estudiado y un cuadro resumen en el cual se obtendrá la puntuación obtenida en cada área y su peso ponderado.

Entre las ventajas que tiene es una excelente forma de que los empresarios y sus empleados interactúen y trabajen juntos con el fin de buscar las fallas de la empresa ya que la información recabada por medio de los diagnósticos que el propio empresario hace a sus empleados da el resultado en un informe específico por cada área.

Las desventajas que existen en esta metodología es entre otras que al ser realizado por el empresario y no por un consultor externo, la realización de este diagnóstico no garantiza ser efectivo y libre de prejuicios ya que los cuestionarios son realizados por el propio empresario lo cual puede ocasionar que los empleados por miedo a represalias no sean totalmente honestos en sus respuestas, además recordemos que en México la mayor parte de Mipymes son de carácter familiar y son dirigidas normalmente por el papá o por el abuelo y su experiencia en los negocios es su única escuela, no es que esto esté mal, pero en la actualidad se necesita tener una mente objetiva y no dejarse llevar por juicios de valor para poder sacar adelante la empresa. Otra desventaja es que no considera el estudio de la empresa en su entorno así como el área tecnológica. No incluye un plan de acción ni recomendaciones.

En la actualidad existen grandes avances para incluir el autodiagnóstico en los programas de apoyo a las Mipymes, un ejemplo de ellos son los estados de Guanajuato y Oaxaca que incluyen dentro del área de apoyo a las Mipymes la capacitación a los empresarios para la realización del autodiagnóstico. Así también Nacional Financiera ofrece dentro de su página de Internet el servicio de Autodiagnóstico a las empresas que se encuentren registradas dentro de su red de negocios.

1.3.6 Estrategia Tecnológica ADL

Llamada así por su creador, el Consultor Arthur D. Little en 1981. Esta metodología se basa en la estrategia tecnológica, que logre obtener una ventaja sobre los competidores, siempre teniendo en cuenta que debe de estar integrada en la estrategia global de la empresa. El proceso de esta metodología se lleva a cabo considerando diferentes puntos, como lo son la clasificación de cada una de las tecnologías (clave, básica, incipiente, emergente); la determinación de la posición tecnológica (tecnologías clave, tecnologías incipientes, recursos tecnológicos adicionales); y por último la confección de la matriz "Posición tecnológica de la empresa/Posición tecnológica de la empresa".

El proceso metodológico es:



Los aspectos a considerar son:

- A. Única variable: dimensión tecnológica

Cuadro 13

CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA ADL	INCLUYE
OBJETIVO	
Análisis y evaluación de la empresa	NO
Análisis del grado de tecnología	SI
Mejora de la competitividad de la empresa	NO
Formación	NO

METODOLOGÍA	
Diagnóstico previo	NO
Aspectos considerados	
Entorno	SI
Análisis general de la empresa	NO
Áreas	
Económico / Financiera	NO
Producción	NO
Comercial	NO
Compras y Logística	NO
Recursos Humanos	NO
Dirección y Organización	NO
Tecnológica	SI
Información	NO
Calidad	NO
Fuentes de Información	
Internas	SI
Externas	SI
Clientes	NO
Proveedores	NO
Bancarios	NO
Herramientas recogida de información	
Cuestionarios	SI
Fichas	NO
Tablas de evaluación	NO
Entrevistas	SI
Realizado por	
Equipo Directivo/personal empresa	NO
Consultor externo	SI
Participan	
Directivos	SI
Mandos Intermedios	SI
Resto del personal	SI
Soporte Informático	NO
Necesidad de formación previa	SI
RESULTADOS	
Informe	NO
General	NO
Específico de cada área	NO
Propuestas y Recomendaciones	NO
Plan de Actuación	NO

Fuente: Elaboración propia con datos de Comparativa de Diagnóstico Empresarial, Verónica Suesta Asencio, *Universidad Politécnica de Valencia, España 2007*.

El resultado del diagnóstico se plasma en la creación de una estrategia que se verá reflejada en un plan de desarrollo tecnológico que muestre con claridad las opciones recogidas.

La principal ventaja de esta metodología es que es un análisis tecnológico a profundidad realizado por un consultor externo.

Su desventaja es que aunque es un análisis detallado del área tecnológica de la empresa no incluye ningún tipo de informe ni propuestas a realizar, por lo cual es una pérdida de tiempo ya que de qué sirve tener toda la información sobre el proceso tecnológico de la empresa si no incluye ningún tipo de reporte que nos diga dónde está la falla y cómo la podemos eliminar.

Esta metodología se puede aplicar en algunos de los programas de la Secretaría de Economía como el PROSOFT o PROLOGYCA, aunque se deberá incluir un informe para poder implementar acciones programadas a mejorar la empresa, en el aspecto tecnológico, ya que si se recuerda, la tecnología es una variable importante y determinante del crecimiento de la economía, porque permite mejorar procesos productivos y hacerlos eficientes.

1.3.7 Metodología MOUGLI

Desarrollada por el Instituto Francés de Gestión (Méthode participative de conduite e Outils pour l'évaluation Globale des Investissements Technologiques- IFQ). Su principal objetivo es el análisis de aspectos específicos de la empresa sin incluir el entorno global. Esta metodología se caracteriza porque viene soportada por un sistema. Es decir, las metodologías anteriores mencionan cuestionarios, entrevistas con los empresarios, etc. Sin embargo esta en específico usa una guía para formación del consultor y el sistema experto. Los aspectos que considera son:

- A. Económico-Financiero
- B. Organizativo-Gestión
- C. Producción-Tecnología
- D. Producto-Mercado-Marketing

Cuadro 14

CARACTERISTICAS DE LA METODOLOGÍA MOUGLI	INCLUYE
OBJETIVO	
Análisis y evaluación de la empresa	SI

Análisis del grado de tecnología	SI
Mejora de la competitividad de la empresa	NO
Formación	NO
METODOLOGÍA	
Diagnóstico previo	NO
Aspectos considerados	
Entorno	NO
Análisis general de la empresa	NO
Áreas	
Económico / Financiera	SI
Producción	SI
Comercial	SI
Compras y Logística	NO
Recursos Humanos	NO
Dirección y Organización	SI
Tecnológica	SI
Información	NO
Calidad	NO
Fuentes de Información	
Internas	SI
Externas	NO
Clientes	NO
Proveedores	NO
Bancarios	NO
Herramientas recogida de información	
Cuestionarios	NO
Fichas	NO
Tablas de evaluación	NO
Entrevistas	NO
Realizado por	
Equipo Directivo/personal empresa	NO
Consultor externo	SI
Participan	
Directivos	SI
Mandos Intermedios	SI
Resto del personal	NO
Soporte Informático	SI
Necesidad de formación previa	SI
RESULTADOS	
Informe	SI
General	NO
Específico de cada área	SI
Propuestas y Recomendaciones	SI
Plan de Actuación	NO

Fuente: Elaboración propia con datos de Comparativa de Diagnóstico Empresarial, Verónica Suesta Asencio, *Universidad Politécnica de Valencia, España 2007*.

La principal ventaja de esta metodología es que utiliza un estudio de todas las variables de la empresa, es realizado por un consultor externo y se entrega un informe específico de cada área con propuestas y recomendaciones.

Una desventaja, es que igualmente se queda corto a las necesidades de la empresa, ya que no utiliza herramientas de apoyo como las entrevistas, los cuestionarios, las tablas de evaluación etc. No incluye un plan de acción, ni ayuda en la mejora de la competitividad de la empresa.

A la fecha no se encuentra un diagnóstico empresarial realizado que guarde parecido a esta metodología en México.

1.3.8 Metodología BUNT

Desarrollado en Noruega por el Business Development Usign New Technology (NTNF, Noruega). El objetivo principal es la obtención de un análisis general del negocio junto con un análisis de los aspectos específicos de la empresa. La metodología BUNT se desarrolla en dos fases, en una primera en la que se realiza un pre-diagnóstico y una segunda en la que se desarrolla la metodología. Para la obtención de la información se utilizan cuestionarios, entrevistas y guía de formación del consultor.

Los aspectos a considerar son:

- A. Estratégicos
- B. Económico-Financiero
- C. Organizativo-Gestión
- D. Producción-Tecnología
- E. Producto-Mercado-Marketing
- F. Entorno

Cuadro 15

CARACTERISTICAS DE LA METODOLOGÍA BUNT	INCLUYE
OBJETIVO	
Análisis y evaluación de la empresa	SI

Análisis del grado de tecnología	SI
Mejora de la competitividad de la empresa	NO
Formación	NO
METODOLOGÍA	
Diagnóstico previo	SI
Aspectos considerados	
Entorno	SI
Análisis general de la empresa	SI
Áreas	
Económico / Financiera	SI
Producción	SI
Comercial	SI
Compras y Logística	NO
Recursos Humanos	NO
Dirección y Organización	SI
Tecnológica	SI
Información	NO
Calidad	NO
Fuentes de Información	
Internas	SI
Externas	SI
Clientes	NO
Proveedores	NO
Bancarios	NO
Herramientas recogida de información	
Cuestionarios	SI
Fichas	NO
Tablas de evaluación	NO
Entrevistas	SI
Realizado por	
Equipo Directivo/personal empresa	NO
Consultor externo	SI
Participan	
Directivos	SI
Mandos Intermedios	SI
Resto del personal	NO
Soporte Informático	NO
Necesidad de formación previa	SI
RESULTADOS	
Informe	SI
General	SI
Específico de cada área	NO
Propuestas y Recomendaciones	SI
Plan de Actuación	SI

Fuente: Elaboración propia con datos de Comparativa de Diagnóstico Empresarial, Verónica Suesta Asencio, *Universidad Politécnica de Valencia, España 2007*.

El resultado obtenido es un informe en el que se incluye un análisis general de la empresa, en el cual se encuentran también una serie de recomendaciones y planes de acción específicos.

Esta última metodología tiene como ventaja principal que se realiza un diagnóstico previo de la empresa y con la ayuda de un consultor externo se propone un plan de acción.

Entre las desventajas que tiene es que no incluye el análisis de los Recursos Humanos, ni un informe detallado de cada área. Guarda un parecido con la metodología de DT-Pymes ya que casi considera los mismos aspectos, sin embargo se queda corta igualmente al pasar por alto los Recursos Humanos que son el activo principal de la empresa.

A continuación se presenta un cuadro comparativo con las diferentes metodologías para la realización del diagnóstico. Este cuadro compara las metodologías en base al objetivo que persiguen, que generalmente es el análisis y evaluación de la empresa. Compara también la metodología, en primer lugar comparando si incluye un diagnóstico previo o no. En segundo lugar el propio análisis interno de la empresa así como las distintas funciones, fuentes de información, herramientas utilizadas, personas que lo realizan, equipo directivo-consultor externo, o sólo uno de los anteriores, si se incluye la participación del personal de la empresa o no. Por último hace una comparación en la forma en que cada metodología entrega los resultados del diagnóstico realizado, normalmente es un informe, se hará la comparación entre si es un informe general o específico, si incluye recomendaciones y propuestas, o un plan de acción. Este cuadro es la unión de los cuadros que vimos anteriormente en este capítulo.

Cuadro 16
Cuadro Comparativo de Metodologías de Diagnóstico
METODOLOGÍAS

CARACTERÍSTICAS	DT-PYMES	QUALYMAN	CMIC	EFQM	PROG. DE AUTOEVAL. DE EMPRESAS	ADL	MOUGLI	BUNT
OBJETIVO								
Análisis y evaluación de la empresa	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI
Análisis del grado de tecnología	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI
Mejora de la competitividad de la empresa	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO
Formación	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO
METODOLOGIA								
Diagnóstico previo	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Aspectos considerados								
Entorno	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI
Análisis general de la empresa	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI
Áreas								
Económico / Financiera	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI
Producción	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI
Comercial	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI
Compras y Logística	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO
Recursos Humanos	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO
Dirección y Organización	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI
Tecnológica	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI
Información	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO
Calidad	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO
Fuentes de Información								
Internas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Externas	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI
Clientes	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Proveedores	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Bancarios	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Herramientas recogida de información								
Cuestionarios	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI
Fichas	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Tablas de evaluación	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Entrevistas	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI
Realizado por								
Equipo Directivo/personal empresa	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO
Consultor externo	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI
Participan								
Directivos	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Mandos Intermedios	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI
Resto del personal	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Soporte Informático	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Necesidad de formación previa	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI
RESULTADOS								
Informe	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI
General	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Específico de cada área	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO
Propuestas y Recomendaciones	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI
Plan de Actuación	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI

Fuente: Comparativa De Metodologías De Diagnóstico Empresarial, Verónica Suesta Asensio, *Universidad Politécnica de Valencia, 2007*

1.4 Aspectos para la evaluación del diagnóstico

Para realizar la evaluación de un diagnóstico empresarial, es importante homogeneizar y dimensionar a la empresa. Homogeneizar porque se debe de tratar en la medida de lo posible hablar lo más sencillo posible y en un lenguaje que sea de fácil acceso para todos, por ejemplo si se hizo un diagnóstico a una empresa que realiza aparatos electrónicos, se debe en la medida de lo posible presentar la información en un lenguaje coloquial, es decir en cómo se ha comportado la empresa, cómo ha afectado el crecimiento de la economía o el impacto que pudieron sufrir con el aumento en los insumos, o los impuestos en su productividad, y esto se da hablando en términos monetarios, o porcentajes de crecimiento, se debe evitar en la medida de lo posible hablar en kilowatts, u otra medida en el reporte final que no sea enfocado para la lectura de un experto. Así que homogeneizar es primordial y es lo primero a realizar.

En segundo lugar, hay que dimensionar, para esto retomamos a Eduardo Bueno con el concepto de dimensiones de la empresa.

Dimensión jurídico-mercantil.- La empresa se debe de estudiar en su régimen jurídico y fiscal, así como una situación detallada de todos los compromisos adquiridos con otras organizaciones tanto si resultan ser a su favor, como si son resultantes de obligaciones por cumplir. Contratos de compra-venta, convenios de colaboración, demandas pendientes, impuestos, etc.

Dimensión económico-financiera.- En este punto se hace un estudio exhaustivo de la zona donde radique la empresa poniendo especial interés en la afectación hacia el lugar, positiva o negativa. Se procura realizar un estudio económico que incluya la interacción de la empresa o su integración con la comunidad dónde se localiza, si influye o no y si tiene alguna participación en las cadenas productivas. Igualmente se debe de estudiar la situación financiera de la empresa, su contabilidad, sus compromisos monetarios adquiridos, etc.

Otros aspectos a considerar durante el diagnóstico son los Factores Humanos y laborales. Aquí entra la dimensión social. Se estudian las características, composición y motivación de los miembros del consejo de administración, de la dirección ejecutiva,

del estudio de los mandos superiores y por último del resto del personal, se estudia la política laboral en cuanto a retribución, condiciones de trabajo, productividad etc.

El aspecto comercial y de producción refleja la dimensión funcional, y se explica la producción, la comercialización del producto, aprovisionamientos, y los aspectos de la producción. Es decir se describen las actividades de la empresa.

La determinación y valoración de los puntos fuertes y puntos débiles se llevan a cabo mediante una sencilla herramienta que es el Análisis FODA, o un análisis parecido según sea la metodología que se utiliza.

Los diagnósticos empresariales pueden ser evaluados según su finalidad, alcance, métodos, plazos, etc. Por su aplicación pueden ser preliminares o preventivos y estos a su vez se refuerzan en el diagnóstico parcial, integral o general. Todo esto según vimos en las diferentes metodologías existentes para la realización de un diagnóstico.

Es importante que este documento tenga marco conceptual en el cual indique los principios, técnicas, normas, métodos, procedimientos y demás que utiliza la empresa; así como un marco aplicable, en el cual se mencionan los resultados del diagnóstico y sus recomendaciones. Se deben de incluir los manuales, políticas, normas, códigos, reglas etc., por los cuales se rige o no la empresa.

La evaluación del documento representa los valores que se consiguen como punto de partida para llegar a un conocimiento más profundo y globalizado de ésta. Por lo cual la evaluación debe de basarse en los siguientes principios:

- *Tiempo.*- es necesario especificar en que momento del tiempo está siendo estudiada la empresa. Ya que no podemos estudiar una empresa desde el principio de los tiempos, se debe de tomar un periodo considerable, y preferentemente auxiliarse con estados contables actualizados.
- *Objetividad.*- la empresa siempre debe ser valorada y evaluada bajo unos criterios de absoluta objetividad. Es por eso que es importante que sea evaluada por un consultor externo a la empresa, para que no haya ningún tipo de subjetividad y/o preferencia.

- *Prudencia.*- Esta debe de ir ajustada directamente al grado de objetividad que se estableció previamente; es decir uno debe de ser lo suficientemente prudente para preguntar, investigar, indagar lo necesario sin perder nunca el grado de objetividad y desviar el diagnóstico.
- *Constancia.*- el criterio de valoración adoptado debe de tener una permanencia constante de aplicación durante todo el proceso y ajustarse al tiempo de estudio de la empresa.

El camino para llegar a la realización del diagnóstico como se ha visto es por medio de una exhaustiva investigación en todos los aspectos que afectan a la empresa, sean de índole financiera, humana, productiva, etc. Por lo cual el diagnóstico debe de incluir una clara identificación de los siguientes sucesos:

1. Se deben evidenciar los puntos fuertes y débiles que se deben de considerar en cada aspecto del diagnóstico.
2. Cuantificar la situación económico-financiera a través de los actuales resultados. Para este punto es necesario aplicar las diferentes fórmulas para obtener las razones financieras.

El primer aspecto, según sea la metodología utilizada al momento de realizar el diagnóstico es la forma para evidenciar los puntos fuertes y débiles, por ejemplo en la DT-Pymes el objetivo principal es el análisis y evaluación de la empresa, así como de su grado de tecnología y aumentar la competitividad de la empresa. Por lo cual el análisis FODA es el que se vislumbra como el ideal para obtener dicha información. Ya que mediante este análisis se detecta dónde son las fallas y las ventajas de la empresa. Además esta metodología incluye entre sus herramientas tablas de evaluación, fichas, entrevistas y cuestionarios, lo que ayuda a obtener información diversa y al final poder realizar un resumen y comparar resultados. Ahora tomemos el ejemplo de la metodología ADL, el objetivo de esta es analizar el grado de tecnología de la empresa, por lo cual los estándares para la evaluación varían, no se incluyen recursos humanos, dirección, compras, logística, entorno económico, etc., esto porque lo único que se necesita es conocer el grado de tecnología, por lo cual un análisis FODA no es lo que necesita una empresa que esta llevando a cabo este estudio, sino un reporte técnico con especificaciones y detalles referentes exclusivamente a si

cumplen o no y si cuentan o no con la tecnología suficiente, eficiente y actualizada que necesitan.

El segundo aspecto, es un poco más generalizado, ya que no importando cuál sea la empresa a estudiar, los estados financieros de ésta guardan similitudes entre ellas, esto debido a que la Contabilidad establece reglas específicas para su manejo, así como las instituciones bancarias, y gobiernos piden estados financieros consolidados y que obedezcan a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Es por eso que específicamente en este aspecto las empresas utilizan las fórmulas para las razones financieras. De eso sí varía entre las razones que utilizan unas empresas y otras ya que esto sí depende directamente del giro de la empresa.

En los programas gubernamentales no existe actualmente una evaluación para los diagnósticos empresariales, ya que en la mayoría de los casos, el diagnóstico aplicado a Mipymes es el primer paso para acceder al subsidio gubernamental. Los programas gubernamentales sin embargo incluyen dentro de la mecánica operativa de sus programas la forma en que evalúan los planes de negocio y cuáles son los parámetros que utilizan para otorgar o no un subsidio, pero directamente no mencionan los aspectos a evaluar en un diagnóstico. El hecho es que en la actualidad, sin diagnóstico no hay acceso a plan de negocios y sin plan de negocios no hay posibilidad de obtener crédito gubernamental o privado.

En resumen se observa que la forma de evaluar un diagnóstico empresarial varía dependiendo del fin de este, ya que los objetivos son los que a su vez son los parámetros para evaluar el diagnóstico. La evaluación igualmente depende del tipo de empresa que sea y cuál sea la metodología utilizada para realizarlo. En México cada entidad gubernamental que otorga el servicio de diagnóstico empresarial fija los parámetros para evaluar el documento que le sigue a este para determinar si se entrega o no la ayuda solicitada por el empresario.

CAPÍTULO 2

PROGRAMAS DEL GOBIERNO FEDERAL PARA MIPYMES PARA EL 2008

En el capítulo anterior se estudiaron las diferentes metodologías que existen a la fecha para la realización del diagnóstico empresarial. Como se ha comentado al principio del documento, esta herramienta de información que ha sido implementada por medio de capacitación derivada de programas federales que apoyan a las Mipymes, se hace a continuación una presentación de los programas federales más representativos para el apoyo a las Mipymes mexicanas, estos programas incluyen el servicio de consultoría y capacitación, que lleva en la mayoría de las veces, el servicio de realización del diagnóstico empresarial.

Programas del Gobierno Federal para Mipymes para el 2008

El Gobierno Mexicano está interesado en incrementar la competitividad de las Mipymes como un elemento importante de su política industrial que menciona en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Existe un claro entendimiento de que el éxito de las iniciativas gubernamentales en esta área depende, en gran medida, de la forma en la cual los programas son diseñados.

El Gobierno Federal tiene diversas iniciativas que buscan ayudar a los pequeños y medianos empresarios. Es por esta razón que ha puesto a disposición de las Mipymes recursos y servicios de diferente índole. De las dependencias gubernamentales se destacan dos por las características de sus programas que son dirigidos a Mipymes; la Secretaría de Economía y Nacional Financiera. En este apartado se destacan los apoyos más significativos.

2.1 Programas de la Secretaría de Economía

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 establece como objetivo prioritario de la Política Económica incrementar los niveles de competitividad y generar más y mejores empleos con el fin de obtener un crecimiento sustentable y que México pueda figurar en la economía cada día más globalizada. Con esto presente instrumentan planes de desarrollo para las micro, pequeñas y medianas empresas que como hemos visto son el motor de la economía nacional. Se dieron a la tarea de reajustar los programas existentes (que se vieron anteriormente) así como la creación de nuevos programas.

Es así que la Secretaría de Economía ofrece 6 diferentes programas para el desarrollo y fortalecimiento de las Mipymes; estos a su vez se subdividen en un sinnúmero de apoyos. Algunos son específicamente dedicados hacia éstas (Fondo Pyme) mientras que los demás aunque no las mencionan como población objetivo, esto se da por sentado ya que la mayoría de ellos incluye a las empresas en general no importando su tamaño dentro de sus reglas de operación.

Los programas abarcan desde formación de grupos solidarios para microfinanzas, hasta creación de parques industriales y desarrollo de software. A la fecha se encuentra un programa para la mayoría de las necesidades de las Mipymes mexicanas no importando cuál sea su actividad económica. Existe una característica que tienen todos los programas que es indiferente a su objetivo: capacitación y consultoría. Dentro de este rubro, -aunque no en todos los programas es mencionado- el diagnóstico empresarial, es un componente en los entregables ya sea realizado éste como un documento por sí mismo o incluido desde el plan de negocios o el estudio de factibilidad, el diagnóstico empresarial de cualquier forma se encuentra presente.

Que la Secretaría incluya el Servicio de Capacitación y Consultoría en todos los programas es un incentivo adicional al subsidio, ya que no solo se presta dinero, se enseña la mejor forma de administrarlo así como el aumentar las capacidades de los empresarios mediante cursos, seminarios, talleres en los cuales se enseña una gran variedad de temas empresariales, desde cómo hacer una cita de negocios hasta cómo desarrollar un software. Esto nos demuestra también que el Gobierno realiza un esfuerzo para que la capacitación este presente en todos sus programas.

Dentro de la Secretaría se distinguen 6 grandes programas como se menciono anteriormente que engloban la gran mayoría de los subsidios a Mipymes, sean estos de crédito o servicios no financieros como la capacitación.

Estos programas son:

1. COMPITE
2. FONAES
3. FONDO PYME
4. PROLOGYCA

5. PRONAFIM
6. PROSOFT

Cada programa esta dirigido a un sector en específico, pero todos integran el servicio de capacitación y consultoría ya que este es inherente al otorgamiento de subsidios.

Los requisitos específicos para tener acceso a los apoyos cambian por programa; y la información solo esta disponible en el momento de solicitar el apoyo del subsidio que interesa; pero en general los requerimientos básicos para acceder a los programas son:

- 1) MIPYMES deben estar legalmente establecidas conforme a la legislación mexicana;
- 2) Los Talleres Familiares deberán contar con la constancia de inscripción en el Registro de los Talleres Familiares de la SE
- 3) Dirección
- 4) Identificación oficial de la Persona Física y del Representante Legal en el caso que aplique (credencial de elector o pasaporte)
- 5) Registro Federal de Contribuyentes
- 6) Nombre del representante legal
- 7) Figura legal de la empresa
- 8) Sucursales, extensiones y agencias (si aplica)
- 9) No. de acreditados o de clientes o de proveedores
- 10) Patrimonio actual
- 11) Estados financieros
- 12) Actividad
- 13) Ingreso semanal
- 14) Antigüedad de un año mínimo en operaciones

2.1.1 COMPITE

El Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica es una asociación civil sin fines de lucro dependiente de la Secretaría de Economía que está enfocado a la atención de Mipymes del sector industrial, comercial y de servicios a nivel nacional. Este comité proporciona atención directa y especializada a las empresas que buscan

mejorar su competitividad, orientación al cliente, desarrollar habilidades gerenciales, establecer sistemas de gestión y de responsabilidad social mediante la consultoría y capacitación especializada.

Entre los diferentes objetivos que persigue este comité se encuentra el fortalecimiento de las Mipymes en los mercados a través de la Consultoría para adopción de sistemas de responsabilidad social e integridad y promover la capacitación de consultores especializados así como la actualización y desarrollo de metodologías de Consultoría y Capacitación especializadas para Mipymes, así como las labores de difusión de los apoyos del Gobierno Federal derivada las presentes reglas y de los servicios motivo de las mismas, garantizando un acceso equitativo para hombres y mujeres.²⁵

Entre las características de este programa, encontramos que está dirigido a Mipymes y personas físicas con actividad empresarial, los emprendedores y personas económicamente activas. Los apoyos que ofrece son subsidios que se destinarán a cubrir parcialmente el costo total de los servicios prestados. No se podrán otorgar apoyos a las empresas que ya cuenten con otro subsidio dirigido a los mismos fines. Entre las líneas de apoyo para el otorgamiento del subsidio encontramos diferentes tipos de diagnósticos.

En mi opinión este programa se encuentra muy completo ya que está destinado a la capacitación de las empresas, a desarrollar en ellas una cultura y desarrollo empresarial con el fin de que en el futuro las empresas busquen su propia actualización en cuanto a capacitación se refiere.

El programa considera diferentes tipos de diagnósticos que como vimos en el capítulo anterior, se aplican según sea la empresa a estudiar, en este caso el diagnóstico se aplica según lo que se quiere detectar de la empresa sobre un plan de negocios en específico. La ventaja de esto es que para cuestiones del programa el diagnóstico es de total utilidad, sin embargo en sus reglas de operación no establece requisitos para entregar el diagnóstico lo cual presenta una desventaja ya que hasta que se tenga acceso al programa se sabrá cuáles serán los requerimientos de información que tendrá la Secretaría con el fin de poner al empresario en contacto con un consultor.

²⁵ DOF 30 diciembre 2007, Pág. 4, Novena Sección

En el siguiente cuadro se resume los apoyos otorgados por este programa para las Mipymes:

Cuadro 17
Condiciones de los Apoyos del Programa Compite para el 2008

Línea de Apoyo	Nombre del Apoyo	Monto máximo de financiamiento por tipo de empresa		
		Micro 70%	Pequeña 50%	Mediana 30%
Consultoría	Pre-diagnósticos para la detección de áreas de mejora	\$43,100	\$36,800	\$26,300
	Consultoría para la aplicación de los servicios de diferentes talleres			
	Diagnóstico para conocer el estado de las Mipymes respecto al sistema de gestión	\$68,300	\$63,000	\$57,800
	Consultoría para el desarrollo de sistemas de gestión con base a normas mexicanas			
	Diagnóstico de Mipymes respecto a la implementación de sistemas de gestión de Responsabilidad Social			
	Consultoría para el establecimiento de sistemas de gestión de Responsabilidad Social			
		Micro 50%	Pequeña 50%	Mediana 50%
Capacitación	Cursos abiertos	\$20,000	\$20,000	\$20,000
	Cursos cerrados	\$20,000	\$20,000	\$20,000
	Congresos, seminarios, diplomados, simposiums, etc.	\$10,500	\$10,500	\$10,500
		Micro 70%	Pequeña 70%	Mediana 70%
Programas de información		\$20,000	\$20,000	\$20,000
		Micro 90%	Pequeña 90%	Mediana 90%
Desarrollo para metodologías, formación y capacitación de consultores	Desarrollo de metodologías	\$20,000	\$20,000	\$20,000
	Formación y capacitación de consultores	\$20,000	\$20,000	\$20,000
		Micro 70%	Pequeña 50%	Mediana 30%
Consultoría para el desarrollo e implementación de modelos socioeconómicos		\$120,000	\$100,000	\$70,000

*Si se emplea a personas con Discapacidad se recibe un aumento del 5% sobre los montos establecidos

Fuente: Elaboración propia con datos del DOF 30 de diciembre de 2007, novena sección.

2.1.2 FONAES

El Fondo Nacional de Apoyos para empresas en Solidaridad está destinado a las actividades prioritarias de interés general. Su fin es apoyar la inversión en proyectos

productivos, comerciales o de servicios viables y sustentables con el fin de generar empleos que promuevan el desarrollo regional y territorial así como la articulación productiva. Este fondo impulsa un esquema de capitalización de apoyos con la finalidad de que los beneficiarios capitalicen a su vez los apoyos otorgados para capital solidario en entidades de ahorro y crédito popular, en empresas sociales de financiamiento así como en fideicomisos o SOFOM (Sociedad Financiera de Objeto Múltiple). La población objetivo de este programa es la población rural, campesinos y grupos urbanos del sector social que a través de un proyecto de inversión demuestren su capacidad organizativa, productiva, empresarial y que tengan la necesidad de hacerse de recursos. Las características principales de las líneas de apoyo es que son excluyentes entre sí y no puede solicitarse más de un instrumento de apoyo en un mismo ejercicio fiscal. Igualmente requiere que los prestadores de servicio estén certificados por el CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales). Las tres líneas de apoyo son:

1. Apoyo a la inversión productiva, comercial y de servicios.- Se enfoca en las localidades rurales o polígonos urbanos considerados prioritarios y deben los beneficiarios de aprovechar las potencialidades productivas en el orden de generar por lo menos 4 empleos directos por cada \$100,000 pesos de apoyo solicitado. Los instrumentos de apoyo son:

- a) Estudios de Preinversión.- Estos apoyan desde \$6000 hasta \$110,000 pesos para los estudios.
- b) Capital Solidario.- Para capital de trabajo o inversión que estén destinados a capitalizar proyectos productivos, comerciales o de servicios. Los apoyos otorgados varían según si se otorgan a personas físicas o grupos sociales.
- c) Capital Social de Riesgo.- Se otorgará hasta \$5'000,000 de pesos para la constitución de un fondo de garantías líquidas para solicitar financiamiento.
- d) Impulso Productivo a la Mujer.- Se otorgan fondos hasta del 80% del proyecto si no se cuenta con otra fuente de aportación y si se cuenta puede bajar hasta el 40%. El primero es para capital solidario y el segundo para capital social de riesgo.
- e) Impulso Productivo a las personas con discapacidad.- En este caso los fondos pueden cubrir hasta el 90% del proyecto si es para capital solidario y el 60% si es para capital social de riesgo.

2. Apoyo al facultamiento empresarial.- Este apoyo se divide a su vez en varios, que van desde la formación del empresario hasta el desarrollo comercial de la empresa. A continuación se presenta un cuadro resumen con los diferentes instrumentos que tiene esta línea de apoyo al facultamiento empresarial

Cuadro 18

Condiciones de los Apoyos para Facultamiento Empresarial para el 2008

FORMACIÓN EMPRESARIAL			
Para los que no han recibido apoyos de capital de inversión			
Servicio	Monto Máximo	Unidad de Medida	Descripción
Taller de Promoción	\$80,000	Taller	Talleres orientados al fortalecimiento de personas, grupos y empresas sociales para impulsar el asociacionismo gremial, productivo y financiero, así como el desarrollo humano, social y económico, con temas sobre: ideas de inversión, vocación empresarial, autogestión, liderazgo, planeación y equidad de género, entre otros.
Incubación de Empresas Sociales	\$80,000	Módulo	Proceso para desarrollar esquemas modulares de incubación de empresas sociales, con fines organizativos, técnicos y/o empresariales
Incubación de Emprendedores Sociales	\$5,000	Participante por mes	Incorporación de adultos egresados de programas públicos de educación o individuos pertenecientes a grupos vulnerables para desarrollar un proyecto productivo.
Constitución Legal de Grupos Sociales	\$5,000	Acción	Comprende el pago de gastos notariales para la constitución legal de grupos en alguna figura jurídica.
Apoyos para los que ya han recibido previamente apoyos de capital de inversión			
Servicio	Monto Máximo	Unidad de Medida	Descripción
Talleres o cursos de capacitación técnica y empresarial	\$70,000	Taller o curso	En temas técnicos, productivos, administrativos, de organización, ventas y mercadotecnia, y de temas vinculados a proyectos productivos, comerciales o de servicios entre otros.
Participación individual en talleres, cursos, diplomados, estancias prácticas, intercambios de experiencias o eventos análogos, organizados por terceros.	\$30,000	Participante	
Eventos especiales	\$30,000	Participante	Eventos orientados a segmentos específicos del universo de beneficiarios, tales como: empresas de mujeres y de personas con discapacidad entre otros.
Generación, adquisición y/o reproducción de metodologías, tecnologías formativas y materiales pedagógicos	En función del tipo, características y cantidad del producto, hasta	Metodología; Tecnología Formativa; o Material Pedagógico	Las metodologías son esquemas para evaluación, análisis, operación y desarrollo de la gestión empresarial, entre otros. Las tecnologías formativas son modelos para el desarrollo y

	por un monto de \$400,000		aplicación de competencias, habilidades y capacidades de gestión empresarial, entre otros. Los materiales pedagógicos son videos, manuales, guías, tablas paramétricas, entre otros, incluidos sus derechos.
ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL			
Servicio	Monto Máximo	Unidad de Medida	Descripción
Pasante o becario	\$5,000	Por pasante al mes	Incorporación de estudiantes o pasantes, de carreras técnicas o licenciaturas para desarrollar actividades de acompañamiento y apoyo a los beneficiarios de FONAES
Coordinador de Brigada de Pasantes o Becarios	\$10,000	Por coordinador al mes	
Consultoría	\$45,000	Consultoría	Asesoría especializada que permita eficientar la operación, administración y desarrollo, entre otros
Acompañamiento de Asistencia Técnica Individual	\$10,000	Por beneficiario al mes	Acompañamiento de profesionistas o técnicos sujeto a un programa de trabajo para asesoría sobre sus procesos productivos, comerciales, administrativos y operativos, entre otros.
Acompañamiento de Asistencia Técnica Colectiva	\$30,000	Por conjunto de mas de tres beneficiarios al mes	
DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES QUE PROMUEVEN LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS SOCIALES			
Cobertura		Monto Máximo	
Municipal o regional (conjunto de municipios)		\$50,000	
En una entidad federativa o uni-estatal; y con un padrón de agremiados, mayor al que corresponda a la organización más pequeña de cobertura municipal o regional.		\$100,000	
Es más de dos y hasta cinco entidades federativas; y con un padrón de agremiados total que sea igual o mayor al doble del que corresponda a la organización más pequeña de cobertura uni-estatal		\$200,000	
Es más de seis y hasta diez entidades federativas; y con un padrón de agremiados total que sea igual o mayor al triple del que corresponda a la organización más pequeña de cobertura uni-estatal		\$300,000	
Es más de diez entidades federativas y con un padrón de agremiados total que sea igual o mayor al cuádruple del que corresponda a la organización más pequeña de cobertura uni-estatal		\$500,000	
DESARROLLO COMERCIAL			
Servicio	Monto Máximo	Unidad de Medida	Descripción
Promoción Comercial	\$50,000	Acción por beneficiario	Los apoyos se destinan para la participación en ferias, tianguis, exposiciones, encuentros, concursos, foros, convenciones y eventos análogos relacionados con la actividad comercial, que permitan el mercadeo de sus productos y/o establecimiento de enlaces comerciales.
Difusión e Imagen Comercial	\$30,000		Los apoyos se destinarán para imagen comercial, que incluye: elaboración de materiales como: trípticos, dípticos, folletos, identidad corporativa, entre otros. Así como para difusión comercial que incluye: promoción y publicidad, con el objeto de posicionar sus productos y/o servicios.
Desarrollo de Activos	\$50,000		Apoyos que se destinarán para el

Intangibles			desarrollo y registro de marcas y patentes, así como a la obtención de certificaciones de bienes y servicios y diseño industrial de producto entre otros.
Estudios de Mercado y Comercialización	\$110,000	Estudio	Los apoyos se destinarán para la elaboración de estudios de mercado y comercialización, con el fin de elevar la competitividad.

Fuente: Elaboración propia con datos del DOF 30 de diciembre de 2007, novena sección.

3. Apoyo para el desarrollo y consolidación de la banca social.- Esta línea de apoyo se enfoca más bien en el otorgamiento de subsidios para ampliar, fusionar, consolidar, promover, capacitar, difundir y transformar las empresas sociales de financiamiento o de capitalización. Mediante apoyos para sucursales, equipamiento, la contratación de servicios profesionales para apoyar en los procesos de calificación, etc. Los apoyos para los estudios especializados comprenden:

Cuadro 19
Condiciones de los Apoyos para el Desarrollo y Consolidación de la Banca Social para el 2008

Concepto	Monto Máximo
Estudios de viabilidad financiera para fusión de ESF*	\$50,000 por estudio
Estudios de viabilidad financiera para apertura de matriz o sucursal de ESF	\$50,000 por estudio
Programa General de Operación para ESF	\$15,000 por programa
Auditorías contables y administrativas	\$70,000 por auditoría
Reestructuras contables	\$25,000 por reestructura
Manuales de procedimientos	\$45,000 por manual
*Empresas Sociales de Financiamiento	

Fuente: DOF 30 de diciembre de 2007, Pág. 33 novena sección.

Como se puede observar este programa aunque no está marcado como propiamente Mipymes, las incluye, sólo que este fondo incluye a las que podrían llamarse Mipymes del sector rural, es decir las empresas que se forman sin la figura de Sociedad Anónima. Este programa va dirigido a todas aquellas organizaciones de campesinos, productores rurales, mujeres indígenas etc., que se juntan con el fin de obtener financiamiento gubernamental y así logran con mucho esfuerzo constituirse como una figura legal para obtener el financiamiento y así lograr el desarrollo de sus agremiados.

Este fondo es una excelente opción para todas aquellas organizaciones rurales o de zonas de escasos recursos urbanas que tienen tan sólo una buena idea y el personal

para hacerla realidad, y lo que les faltan son los recursos porque no pueden acercarse a las instituciones privadas, debido a que muchas veces estas organizaciones son vecinos, familiares, y llegan a incluir personas que no saben leer, por lo cual no son población objetivo de las instituciones comerciales. Pueden tener la posibilidad de acercarse a microfinancieras pero la tasa ronda entre el 70% en la mayoría de ellas, lo cual encarece el préstamo de manera significativa. Lo que hace este fondo una opción asequible para las asociaciones civiles sin fines de lucro que buscan un crecimiento y desarrollo económico en su comunidad. Entre las ventajas de este programa se encuentra el apoyo para el desarrollo de manuales, que es de suma importancia para la empresa.

Este fondo no incluye a simple vista el servicio de diagnóstico empresarial, sin embargo los estudios de factibilidad financiera para las empresas, tienen marcadas pautas según las reglas de operación del mismo en las que incluyen términos de referencia para entregar los estudios. Entre los requisitos de estos estudios rescatamos algunos términos que son utilizados para el desarrollo del diagnóstico empresarial, y que servirán de base para desarrollar la guía para la realización del diagnóstico que se propone en el siguiente capítulo; estos son:

- Antecedentes y aspectos generales de la empresa
- Localización a nivel micro y macro
- Infraestructura disponible y servicios
- Producción actual
- Situación financiera actual
- Diagnóstico de la situación actual
- Aspectos de Mercado
- Aspectos Organizativos
- Análisis FODA
- Conclusiones y Recomendaciones

Como podemos ver el diagnóstico está incluido dentro de los estudios de factibilidad, conformando así un solo documento que incluye otros aspectos técnicos y financieros del proyecto en sí. Pero permanece latente el hecho de que la institución requiere conocer a la empresa vía diagnóstico, aunque no este propiamente desarrollado como

un documento aparte. Este programa tampoco incluye una metodología a seguir, tan solo lineamientos que establece la propia Secretaría.

2.1.3 FONDO PyME

El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa tiene como objetivo general promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas y la iniciativas de los emprendedores, así como a aquellos que promuevan la inversión productiva que permita generar más y mejores empleos, empresas y emprendedores. Este Fondo es de cobertura nacional y su población objetivo como se presume en el título del Fondo son:

- a) Emprendedores
- b) Micro empresas
- c) Pequeñas y medianas empresas y
- d) Talleres familiares inscritos en el Registro de los Talleres Familiares de la Secretaría de Economía.

Este programa otorga diferentes subsidios que van desde la creación de la empresa, su capacitación en cultura y desarrollo empresarial, en proveedores, etc., hasta la promoción de estas empresas mediante foros, seminarios, expos, etc. Se divide en siete categorías principales estas son:

- I. Formación de Emprendedores y Creación de Empresas
- II. Innovación Tecnológica
- III. Gestión Empresarial
- IV. Fortalecimiento Empresarial
- V. Proyectos Productivos
- VI. Acceso al Financiamiento
- VII. Realización de Eventos Pyme y Otras Actividades e Instrumentos de Promoción

Este fondo contribuye a la generación de empleos en las Mipymes, así como su fortalecimiento. Fomenta la cultura empresarial entre los beneficiarios del programa. Apoya la inversión en Mipymes como una forma de evitar la expulsión de mano de obra en las regiones rurales y urbanas con mayor índice de migración.

Promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las Mipymes, así como estimular la formación de consultores y capacitadores especialistas en atención a éstas empresas. En cuestión de capacitación además de la formación de consultores y capacitadores, busca igualmente estandarizar la calidad de los servicios que éstos ofrecen a las Mipymes a través de procesos de certificación. Dentro de la subcategoría perteneciente a la Capacitación y Consultoría incluye el diagnóstico empresarial que permitirá al empresario, al consultor y al gobierno conocer a la empresa en cuestión.

A continuación se presentan diferentes cuadros con las distintas categorías, subcategorías y líneas de apoyo que este programa ofrece a las Mipymes. Se encuentran divididos por categoría, enseguida por subcategoría y las líneas de apoyo pertenecientes a cada subcategoría con sus respectivos montos de apoyo, porcentaje de apoyo y cuál es su indicación para otorgar el subsidio.

Cuadro 20

Condiciones de los Apoyos para Formación de Emprendedores y Creación de Empresas para el 2008

Subcategoría	Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
1. Formación de Emprendedores	a) Formación de Emprendedores			
	i) Apoyos para la realización de giras y campañas de sensibilización y concientización para emprendedores.	\$200,000	50%	Por campaña, por Organismo Intermedio y por ejercicio fiscal
	ii) Apoyos para el diseño e impresión de material para campañas de emprendedores.	\$200,000		
	iii) Apoyo para la realización de Brigadas de detección, reclutamiento y selección de proyectos rurales o urbano populares	\$5,000	50%	Por brigada, y 2 incubadoras por semestre
	iv) Apoyo para la elaboración y envío de tarjetas emprendedor	\$10,000	90%	Por emprendedor, por ejercicio fiscal y por única vez
	v) Consultoría para la incubación de proyectos ganadores de programas emprendedores	\$35,000	90%	Por emprendedor y por única vez
	b) Adopción y/o transferencia de metodologías.	\$90,000	50%	Por única vez y por Institución beneficiada
	c) Apoyo para la entrega, producción y	\$50,000		Por Organismo

	reproducción de materiales para emprendedores.			Intermedio y ejercicio fiscal
2. Creación y fortalecimiento de incubadoras de empresas	Incubadoras Tradicionales			
	a) Transferencia del Modelo	\$150,000	50%	Por única vez y por Institución beneficiada
	b) Equipamiento	\$150,000	50%	Por ejercicio fiscal
	c) Infraestructura	\$150,000	35%	En casos excepcionales
	d) Consultoría para negocios en proceso de formación en una incubadora	\$20,000	70%	Por empresa
	e) Consultoría para la evaluación y seguimiento a incubadoras de empresas y/o proyectos incubados			
	i) Para incubadora	\$10,000	50%	Por incubadora, por ejercicio fiscal
	ii) Por empresa creada	\$15,000		Por empresa creada y por única vez
	iii) Para seguimiento de empresas creadas	\$15,000		Por empresa y por única vez
	f) Consultoría para el fortalecimiento, consolidación y certificación de las incubadoras de empresas	\$100,000	50%	Por incubadora y por única vez
	Incubadoras de Tecnología Intermedia			
	a) Transferencia del Modelo	\$250,000	50%	Por única vez y por Institución beneficiada
	b) Equipamiento	\$1,500,000	60%	Por ejercicio fiscal
	c) Infraestructura	\$500,000	35%	En casos excepcionales
	d) Consultoría para negocios en proceso de formación en una incubadora	\$30,000	70%	Por empresa
	e) Consultoría para la evaluación y seguimiento a incubadoras de empresas y/o proyectos incubados			
	i) Para incubadora	\$10,000		Por incubadora, por ejercicio fiscal
	ii) Por empresa creada	\$15,000		Por empresa creada en el ejercicio fiscal inmediato anterior y por única vez
	iii) Para seguimiento de empresas creadas	\$20,000	50%	Por empresa y por única vez
	f) Consultoría para el fortalecimiento, consolidación y certificación de las incubadoras de empresas	\$100,000	50%	Por incubadora y por única vez
	Incubadoras de Alta Tecnología			
	a) Transferencia del Modelo	\$1,000,000	50%	Por única vez y por Institución beneficiada
	b) Equipamiento	\$5,000,000	60%	Por ejercicio fiscal
	c) Infraestructura	\$1,000,000	35%	En casos excepcionales
	d) Consultoría para negocios en proceso de formación en una incubadora	\$70,000	70%	Por empresa
	e) Consultoría para la evaluación y seguimiento a incubadoras de empresas y/o proyectos incubados			
	i) Para incubadora	\$10,000		Por incubadora, por ejercicio fiscal
	ii) Por empresa creada	\$30,000		Por empresa creada en el ejercicio fiscal inmediato anterior y por única vez
	iii) Para seguimiento de empresas creadas	\$30,000	50%	Por empresa y por única vez

	f) Consultoría para el fortalecimiento, consolidación y certificación de las incubadoras de empresas	\$100,000	50%	Por incubadora y por única vez
3. Desarrollo de nuevas franquicias	a) Desarrollo de nuevas franquicias de empresas exitosas	\$250,000	50%	Por única vez y por empresa beneficiada
	b) Transferencia de modelos exitosos de franquicias (Canón de franquicia)	\$250,000	50%	Por única vez, por emprendedor beneficiado
	c) Equipamiento e infraestructura, en apego al modelo de franquicia autorizado.	\$600,000	50%	Por única vez, y por empresa beneficiada
	d) Consultoría para la actualización de los modelos de franquicias.	\$125,000	50%	Por empresa
4. Centros México Emprende	a) Infraestructura y/o equipamiento	\$10,000,000		100%
	b) Sistema de información. Desarrollo de la Plataforma Tecnológica y diseño de arquitectura computacional para los centros y sistemas de información para la planeación y medición de los resultados e impacto generado de los Centros México Emprende	\$10,000,000	100%	Por etapa
	c) Capacitación al personal de Operación de los Centros México Emprende	\$20,000	80%	Por persona y por ejercicio fiscal
	d) Formación de consultores	\$20,000	85%	
	e) Formación de instructores	\$20,000	85%	
	f) Formación de extensionistas	\$10,000	100%	
	g) Elaboración de metodologías	\$500,000	90%	Por metodología
	h) Diagnóstico o capacitación o elaboración de un plan de negocios y seguimiento	\$18,000	85%	Por empresa y por ejercicio fiscal
	i) Servicios que brinden los Extensionistas a los Emprendedores y a las MIPYMES.	\$20,000	100%	Por empresa
5. Capacitación y consultoría	a) Capacitación en capacidades administrativas, comerciales y productivas vinculadas a programas estratégicos de carácter nacional, regional o local	\$10,000	80%	Por empresa y ejercicio fiscal
	b) Capacitación que fomente la innovación en productos, materiales, procesos que proporcionen valor agregado al sector o empresas en lo individual.	\$60,000	50%	Por empresa y ejercicio fiscal
	c) Consultoría en capacidades administrativas, comerciales y productivas vinculadas a programas estratégicos de alcance nacional, regional o local	Micro \$30,000 Pequeña \$40,000 Mediana \$40,000	70% 50% 30%	
	d) Consultoría para la implementación de procesos innovadores con metodologías probadas que proporcionen valor agregado al sector para empresas individuales.	\$250,000	Micro 70% Pequeña 50% Mediana 30%	
	e) Consultoría para la implementación de procesos innovadores con metodologías probadas que proporcionen valor agregado al sector, para grupos de empresas de un mismo sector o cadena productiva.	\$1,750,000	60%	Por ejercicio fiscal y por grupos no menores de 25 empresas
	f) Consultoría en capacidades administrativas, comerciales y productivas vinculadas a programas sectoriales o regionales de competitividad.	Micro \$30,000 Pequeña \$40,000 Mediana \$40,000	70% 50% 30%	
6. Formación de instructores y consultores	a) Formación de instructores y consultores con base en las Normas técnicas de competencia laboral	\$10,000	50%	Por participante y ejercicio fiscal

	b) Formación de instructores y consultores especialistas en gestión de la innovación para la atención a MIPYMES	\$50,000	60%	
7. Promoción	Apoyos destinados a la promoción y realización de eventos de emprendedores e incubadoras.	\$400,000	60%	Por Evento

Fuente: DOF 31 de diciembre de 2007, Pág. 98 segunda sección.

Cuadro 21

Condiciones de los Apoyos para Innovación Tecnológica para el 2008

Subcategoría	Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
1. Innovación y Desarrollo Tecnológico	a) Desarrollo e instrumentación de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico que generen valor agregado en productos, procesos, materiales y/o servicios de las MIPYMES, en las vertientes:	\$1,750,000	50 %	Por empresa y ejercicio fiscal
	i) Para una empresa en lo individual			
	ii) Para un grupo de empresas	\$3,500,000	70%	Por proyecto y ejercicio fiscal
	b) Adquisición y transferencia de tecnología mediante la adopción de tecnología que proporcione valor agregado a los productos, procesos, materiales y/o servicios de las MIPYMES	\$750,000	50%	Por empresa y ejercicio fiscal
	i) Para una empresa en lo individual			
	ii) Para un grupo de empresas	\$2,000,000	60%	Por grupo de empresas y ejercicio fiscal
	c) Apoyo para el desarrollo e instrumentación de un prototipo, proyecto, plan de negocios, diseño de sistemas de información y plataformas digitales y/o su implementación, a partir de una iniciativa basada en tecnología que proporcione valor agregado a los productos, materiales, procesos y/o servicios de las MIPYMES.	\$1,500,000	80%	Por proyecto y ejercicio fiscal
	d) Protección de invenciones e innovaciones y signos distintivos.	\$50,000	80%	Por registro y ejercicio fiscal
	e) Desarrollo de actividades innovadoras que incrementen o mejoren la gestión y capacidades de las MIPYMES.	\$500,000	70%	Por proyecto y ejercicio fiscal
	f) Apoyos para constitución y/o fortalecimiento de parques tecnológicos	\$15,000,000	30%	Por fase
g) Consultoría para el diagnóstico, diseño e implementación de procesos que fomenten la innovación o la migración en los negocios a operaciones de mayor valor agregado y diferenciación orientados a oportunidades de mercado.	\$80,000	50%	Por empresa y ejercicio fiscal	

Fuente: DOF 31 de diciembre de 2007, Pág. 100 segunda sección.

Cuadro 22
Condiciones de los Apoyos para Gestión Empresarial para el 2008

Subcategoría	Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
1. Fortalecimiento institucional de Organismos Intermedios	a) Organismos Intermedios y Gobiernos Locales a través de sistemas de gestión de proyectos, capacitación y consultoría.	\$200,000	50%	Por proyecto y por ejercicio fiscal
	b) Desarrollo de sistemas de información para la planeación y consulta de cadenas productivas y sectores productivos prioritarios.	\$250,000		
	c) Diseño y documentación de programas y estrategias de fomento a las MIPYMES, y los resultados e impacto generado.	\$100,000		
	d) Desarrollo e implementación de sistemas de apertura rápida de empresas, validados por la Comisión Federal de Mejora Regulatoria.	\$350,000		
2. Capacitación y consultoría	a) Capacitación para la integración de cadenas productivas y esquemas de colaboración y asociación empresarial.	\$15,000	50%	Por empresa y por ejercicio fiscal.
	b) Consultoría para la integración de cadenas productivas y esquemas de colaboración y asociación empresarial.	\$50,000	70%	
	c) Consultoría para la elaboración e implementación de programas de desarrollo de proveedores y redes empresariales bajo esquemas o metodologías.	\$100,000		
	d) Consultoría para la elaboración e implementación de programas de verificación y calidad de parques industriales.	\$10,000	50%	
3. Elaboración de metodologías, contenidos y materiales	a) Contenidos de modalidades educativas dirigidas a la integración de cadenas productivas.	\$500,000	90%	Por proyecto.
	b) Publicaciones de estudios relacionados con el desarrollo regional y sectorial.	\$100,000		
4. Formación de instructores y consultores		\$50,000	50%	Por empresa y por ejercicio fiscal.
5. Estudios y proyectos	a) Estudios de mercado, factibilidad técnica y económica y planes de negocios de proyectos de inversión productiva y de sectores productivos;	\$500,000	50%	Por proyecto y por ejercicio fiscal.
	b) Programas de impacto sectorial y regional y de las acciones en apoyo al incremento de la competitividad de las MIPYMES;	\$1,000,000		
	c) Estudios orientados a detonar la inversión en infraestructura pública o privada cuya realización impulse la competitividad y el crecimiento de MIPYMES	\$500,000		
6. Promoción	a) Realización de encuentros empresariales y promoción de oportunidades de negocio.	\$350,000	70%	
	b) Realización de encuentros de negocios para promover la articulación productiva y	\$650,000		

	el desarrollo de proveedores.			
--	-------------------------------	--	--	--

Fuente: DOF 31 de diciembre de 2007, Pág. 101 segunda sección.

Cuadro 23

Condiciones de los Apoyos para Fortalecimiento Empresarial para el 2008

Subcategoría	Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
1. Aceleradoras de negocios	a) Transferencia del Modelo	\$1,500,000	50%	Por única vez
	b) Equipamiento	\$5,000,000	50%	Por aceleradora y ejercicio fiscal
	c) Infraestructura	\$1,000,000	35%	
	d) Consultoría para empresas en aceleración	\$500,000	50%	Por empresa y ejercicio fiscal
2. Instalación y fortalecimiento de los centros de atención a las MIPYMES	a) Acondicionamiento: Realización de trabajos de rehabilitación de la estructura de un espacio físico.	\$1,000,000	50%	Por ejercicio fiscal y por Organismo
	b) Equipamiento: Adquisición de mobiliario y equipo.	\$500,000		
3. Bancos de información	a) Aprovechamiento y conformación de bancos de información que registren la oferta y demanda de productos, procesos y servicios para fortalecer el acceso a mercados de las MIPYMES.	\$50,000	50%	Por ejercicio fiscal y por Organismo Intermedio
4. Comercialización y distribución de productos	a) Instalación y equipamiento de puntos de venta y comercializadoras en territorio nacional o en el extranjero.	\$200,000	50%	Por empresa y por ejercicio fiscal, siempre que la aportación de la SE no rebase \$2'000,000
	b) Envío y manejo de productos y muestras para la promoción y comercialización de productos en los mercados a través de puntos de venta o comercializadoras.	\$50,000	50%	Por ejercicio fiscal y por empresa
5. Capacitación y consultoría	a) Capacitación empresarial a través de la impartición de cursos grupales orientados al desarrollo de productos y servicios, que identifiquen sus ventajas competitivas para facilitar su acceso a los mercados.	\$10,000	30%	Por ejercicio fiscal y por empresa
	b) Consultoría empresarial a través de la contratación de consultores, asesores y promotores especializados en el desarrollo de productos y servicios, así como en la detección y atención de necesidades de las MIPYMES mexicanas para facilitar su acceso a los mercados.	\$50,000	50%	
6. Formación de consultores	a) Formación y acreditamiento de grupos de consultores especialistas en acceso a mercados que otorguen atención a las MIPYMES.	\$10,000	50%	Por ejercicio fiscal y por empresa
7. Elaboración de estudios		\$50,000	50%	Por ejercicio fiscal y por empresa
8. Promoción	a) Organización de actividades relacionadas con giras y misiones empresariales, que faciliten el acceso a mercados.	\$50,000	50%	Por ejercicio fiscal y por empresa
	b) Realización de encuentros de negocios siempre y cuando sean para facilitar el acceso a mercados de las MIPYMES mexicanas.	\$500,000	50%	Por ejercicio fiscal y por evento

	c) Renta de espacios para la participación en eventos, construcción y montaje de módulos de exhibición para la promoción (stands).	\$50,000	50%	Por ejercicio fiscal y por empresa
	d) Elaboración de:			
	i) Material de promoción.	\$50,000	50%	Por ejercicio fiscal y por empresa
	ii) Guías empresariales.	\$500,000	90%	Por ejercicio fiscal y por proyecto
	e) Realización de eventos de promoción y difusión que fomenten el acceso a mercados de las MIPYMES mexicanas.	\$50,000		Por ejercicio fiscal y por evento
	f) Realización del diseño industrial y gráfico, para productos y empaques, para el cumplimiento de normas y certificaciones, así como el envío y manejo de muestras para la promoción y comercialización en ferias y eventos internacionales, así como para encuentros de negocios de los productos en diversos mercados	\$50,000	50%	Por ejercicio fiscal y por empresa
	g) Renta de espacios en territorio nacional o en el extranjero, para la promoción de productos y servicios.	\$50,000		Por ejercicio fiscal y por empresa

Fuente: DOF 31 de diciembre de 2007, Pág. 101 segunda sección.

Cuadro 24

Condiciones de los Apoyos para Proyectos Productivos para el 2008

Subcategoría	Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
1. Proyectos Productivos industriales, comerciales o de servicios	a) Adquisición e instalación de maquinaria y equipo industrial.	\$1,000,000	35%	Por proyecto y por ejercicio fiscal.
	b) Instalación y equipamiento de unidades auxiliares para la producción industrial tales como: laboratorios, equipos y sistemas para centros de diseño y otras instalaciones que agreguen valor a la producción.	\$1,000,000		
2. Infraestructura Productiva	a) Proyectos Industriales.	\$4,000,000	50%	Por proyecto y por ejercicio fiscal.
	b) Proyectos de infraestructura comercial y de servicios	\$1,500,000		
	c) Actividades relacionadas con el ecoturismo, turismo rural y de aventura.	\$1,500,000		
	d) Actividades de MIPYMES relacionadas con servicios de mejoramiento ambiental, tales como: tratamiento de aguas, reciclado de residuos, desperdicios, y basura, entre otras	\$1,000,000		
	e) Parques industriales para MIPYMES	\$15,000,000	30%	Por fase
3. Proyectos estratégicos			50%	Por única vez y ejercicio fiscal

Fuente: DOF 31 de diciembre de 2007, Pág. 104 segunda sección.

Cuadro 25

Condiciones de los Apoyos para Acceso al Financiamiento para el 2008

Subcategoría	Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
1. Extensionistas	a) Servicios que brinden los Extensionistas a los Emprendedores y a las MIPYMES.	\$20,000	100%	Por empresa
	b) Capacitación, acreditación y actualización de la red de Extensionistas	\$10,000	100%	Por extensionista
	c) Promoción, difusión y seguimiento de los Programas de Extensionismo.	No mayor al 10% del costo total del Programa	100%	Por programa
	d) Elaboración de Planes de Negocios y Proyectos Estratégicos a través de los Programas de Extensionismo	\$20,000	100%	Por Plan de Negocios o Proyecto Estratégico
2. Fondos de Garantía			100%	
3. Intermediarios financieros no bancarios		\$ 1'000,000	100%	Por proyecto
4. Destinados a proyectos de empresas en proceso de formación y a proyectos productivos de MIPYMES, a través de fondos de financiamiento			100%	
5. Apoyos destinados a la transferencia de modelos de clubes de inversionistas y/o emprendedores.		\$210,000	70%	Por única vez
6. Aportaciones para la creación y fortalecimiento de fondos de capital a través de clubes de inversionistas y/o emprendedores.			50%	
7. Apoyos destinados a facilitar el acceso de las PyMES al mercado de valores.		\$150,000	50%	Por ejercicio fiscal y por MIPYME
8. Opción PYME.			49%	Hasta el 49% de los recursos con excepción de los proyectos en los que participe la Banca de Desarrollo
9. Capacitación y consultoría	a) Capacitación para la formación empresarial en gestión de capital.	\$15,000	50%	Por ejercicio fiscal empresario, emprendedor y/o MIPYME
	b) Capacitación a directivos de	\$12,000	50%	Por ejercicio fiscal y

	intermediarios financieros no bancarios.			directivo
	c) Capacitación, acreditación y actualización de extensionistas financieros	\$4,000		Por ejercicio fiscal y por extensionista.
	d) Consultoría para la formulación y gestión de proyectos para capital de riesgo.	\$100,000	70%	Por ejercicio fiscal y MIPYME por proyecto
10. Elaboración de metodologías, contenidos y materiales	Metodologías, contenidos y materiales para la capacitación y consultoría, incluyendo producción audiovisual y multimedia, así como su promoción y difusión en el tema de capital semilla y capital de riesgo.	\$500,000	90%	Por proyecto
11. Formación de instructores y consultores	En capital semilla y capital de riesgo	\$20,000	50%	Por ejercicio fiscal y consultor o instructor
12. Elaboración de estudios y proyectos	Orientados a detonar la inversión pública y/o privada, para la creación y/o desarrollo de las MIPYMES	\$500,000	70%	Por proyecto
13. Instrumentación de esquemas de financiamiento que contribuyan a modernizar a las MIPYMES	a) Adquisición de equipo y maquinaria;		49% del Proyecto	Por proyecto
	b) Infraestructura, y			
	c) Modernización e innovación tecnológica.			

Fuente: DOF 31 de diciembre de 2007, Pág. 104 segunda sección.

Cuadro 26
Condiciones de los Apoyos para Realización de Eventos Pyme y Otras
Actividades e Instrumentos de Promoción para el 2008

Subcategoría	Conceptos	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
1. Promoción	a) Realización de Eventos para fomentar la creación y desarrollo de MIPYMES competitivas	\$16,000,000	80%	Por proyecto y por ejercicio fiscal
	b) Realización de las Semanas Regionales PyME	\$1,200,000	70%	
	c) Realización de los Foros PyME	\$800,000	70%	
	d) Difusión por parte de los Organismos Intermedios, de casos de éxito derivados de la aplicación de los recursos del FONDO PyME.	\$800,000	70%	
	e) Posicionamiento de marcas y/o campañas de promoción y difusión de productos y/o servicios de MIPYMES tanto individuales como colectivas.	\$250,000	70%	Por marca individual. O marca colectiva, por ejercicio fiscal
		\$2,000,000	50%	Por campaña de promoción por grupo de empresas y por ejercicio fiscal
	f) Promoción y difusión de Centros México-Emprende	\$1,000,000	100%	Por centro y por ejercicio fiscal
g) Promoción y difusión de eventos PYME	\$4,000,000	100%	Por evento	

Fuente: DOF 31 de diciembre de 2007, Pág. 106 segunda sección.

Este programa es el más completo que tiene el Gobierno Federal para el apoyo de las Mipymes, ya que aparte de tener cobertura nacional colabora con los gobiernos

estatales, municipales, con sindicatos, con escuelas públicas y privadas, etc. El fondo contempla como se menciono anteriormente todas las etapas de las empresas, poniendo un especial énfasis en la Capacitación y Consultoría de las empresas, ya que no importando cuál sea la Categoría del programa, todas incluyen capacitación y consultoría, lo cual es un indicador de que las cosas en México van por el camino correcto, ya que sin Capacitación de nada sirven los millones que se destinen a apoyar a las empresas, porque igualmente será fondo perdido, porque los empresarios no cuentan con un mínimo de capacitación para canalizar los recursos otorgados correctamente.

2.1.4 PROLOGYCA

EL Programa de Competitividad en Logística y Centrales de Abasto (PROLOGYCA), tiene la finalidad de orientar los esfuerzos que permitan potenciar las capacidades con que cuenta el país para ofrecer servicios logísticos de clase mundial, incidir en la competitividad de las empresas, productoras, comerciales y de servicios, instaladas en el país.²⁶ El Programa concentra los esfuerzos y acciones que el gobierno federal implementa para impulsar el desarrollo de la actividad logística y la eficiencia del abasto, tanto por la parte de la oferta, como por la parte de la demanda, para contribuir a posicionar a México como un prestador de servicios logísticos relevante a nivel global y conformar una red de distribución que respalde la integración de cadenas de valor.

La población objetivo de este programa no es propiamente Mipymes, sin embargo se encuentran consideradas en su lista de beneficiarios, las empresas o personas físicas con actividad empresarial que se dediquen al comercio. Recordemos que por definición las Mipymes se dividen según sea su número de empleados, por lo cual la mayoría de los comercios que están considerados en este programa, son Mipymes dedicadas al sector servicios. Dentro de este sector servicios están consideradas las Mipymes específicamente dedicadas a la logística, comercio, abastecimiento, almacenamiento, transporte, distribución etc., de las centrales de abasto nacionales. Incluye también empresas de cualquier sector económico, agroalimentario, industrial, comercial o de servicios, con posibilidad de realizar mejoras en la gestión logística de su cadena de

²⁶ DOF 30 de diciembre de 2007, décimo segunda sección, Pág.2

suministro y por último gobiernos estatales y/o municipales interesados en realizar proyectos logísticos específicos.

Aunque en las reglas de operación no menciona el apoyo de diagnóstico en específico, es un componente integral de la capacitación, y conforme las reglas del programa en este caso el diagnóstico que requieren las empresas es específico sobre calidad y logística, en este caso se puede aplicar la metodología EFQM vista anteriormente.

Los montos de apoyo así como los conceptos de subsidio para este programa son los siguientes:

Cuadro 27
Montos de Apoyo para PROLOGYCA 2008

Rubro	Conceptos aplicables	Hasta un monto total de	Consideraciones
1.- Detonación de proyectos logísticos y de abasto	Elaboración de planes integrales de proyectos logísticos y de abasto	\$ 11,000,000.00	Por proyecto por única vez
	Elaboración de proyectos ejecutivos de instalaciones logísticas y/o unidades mayoristas	\$2,000,000.00	
	Desarrollo de estudios, modelos de negocio y redes en logística o abasto	\$ 5,000,000.00	Por proyecto
	Creación y fortalecimiento de fondos de garantía, capital de riesgo	Conforme a las políticas que al respecto establezca el Consejo Directivo del PROLOGYCA y la normatividad aplicable	Conforme al artículo 21 de las Reglas de Operación del PROLOGYCA.
2.- Planes maestros para proyectos de inversión, reconversión y estudios de mercado de servicios logísticos y de abasto	Estudios de relocalización de centrales de abasto	\$ 1,500,000.00	Por proyecto por única vez
	Proyectos de reconversión de centrales de abasto orientados a mejorar su operatividad	\$ 11,000,000.00	Por proyecto
	Desarrollo, difusión y aplicación de benchmarking en logística entre empresas	\$1,000,000.00	Por proyecto
3.- Desarrollo de competencias en capital humano	Apoyos para la certificación en competencias laborales en actividades logísticas	\$ 10,000.00	Por persona
	Capacitación gerencial y directiva sobre planeación, pronósticos, logística eficiente y servicios logísticos	\$20,000.00	Por persona
	Apoyos para la formación de docentes en temas logísticos	\$20,000.00	Por persona
	Implantación de talleres de rediseño de proceso logísticos y optimización de cadenas logísticas	\$40,000.00	La cantidad se determinará en función del acuerdo que tome el Consejo Directivo en

			función del tamaño de la empresa
	Apoyos para la realización de eventos y publicaciones que tengan como propósito la difusión de la cultura logística	\$200,000.00	Por evento
4.-Modernización e Innovación de sistemas logísticos			
	Adquisición de tecnología informática para la gestión logística	\$ 1,000,000.00	Por proyecto
	Contratación de consultoría y/o asesoría en gestión logística	\$ 500,000.00	Por proyecto
	Apoyos a implantación de proyectos de logística inversa y/o ecológica	\$ 1,000,000.00	Por proyecto
	Diseño e implantación de sellos de confianza	\$ 3,000,000.00	El Consejo Directivo emitirá las bases sobre las cuales recibirá propuestas de los interesados
	Apoyos para la formación de alianzas comerciales y/o relaciones comerciales colaborativas con centrales de abasto	\$ 500,000.00	Por proyecto
	Apoyos para la adquisición de equipos y/o herramientas para el manejo, carga/descarga y almacenamiento de productos	\$ 500,000.00	Por proyecto
	Desarrollo de empaques y embalajes para proteger la integridad de los productos y alargar su vida útil	\$ 200,000.00	Por proyecto
	Apoyo para impulsar la logística ecológica	\$ 300,000.00	Por proyecto

Fuente: DOF 30 de diciembre de 2007, Pág. 18 decimosegunda sección.

Como se puede observar el programa es muy específico y las Mipymes que se pueden ver beneficiadas son las dedicadas a este sector de abastecimiento. Lo que se destaca de este programa es la incorporación de la consultoría y capacitación para la implementación de cualquier apoyo del programa. En el cual se incluye el diagnóstico empresarial que será como se dijo anteriormente muy específico y se utilizará el EFQM, o la metodología de Autoevaluación de Empresas ya que ésta incluye el sector logística, o la metodología DT-Pymes, que como vimos es la más completa y dentro de sus áreas incluye igualmente logística.

2.1.5 PRONAFIM

El sistema financiero tiene una importancia central para que los emprendedores mexicanos traduzcan su capacidad e iniciativa en negocios rentables que mejoren su ingreso. En el caso de la población en situación de pobreza, que tradicionalmente ha enfrentado dificultades para tener acceso a los servicios financieros, el Gobierno impulsa estrategias orientadas a lograr que esta población tenga acceso a los recursos financieros necesarios para llevar a cabo proyectos productivos en el medio urbano y

rural, en condiciones de plazo y tasas de interés adecuadas. Para llevar a cabo tal estrategia, se encuentra el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM). Este a su vez cuenta con dos Programas a través de los cuales se desarrolla una política pública de microfinanzas nacional.

2.1.5.1 FINAFIM

En primer lugar se encuentra el FINAFIM que es el Fideicomiso especializado en microfinanzas urbanas y rurales para la población en situación de pobreza, con independencia de su género, origen u otra característica propia de su identidad.

Por medio del FINAFIM se otorgan créditos en condiciones accesibles a Instituciones De Microfinanciamiento e Intermediarios. Asimismo, el PRONAFIM, por medio del FINAFIM, favorece el fortalecimiento de las Instituciones De Microfinanciamiento E Intermediarios.

Cuadro 28
Condiciones de los Apoyos Parciales, Temporales, Parciales y No
Recuperables del PRONAFIM para el 2008

Tipo de apoyo parcial, temporal y no recuperable	Monto	Nivel de Institución de Microfinanciamiento e Intermediario	Período que cubre			
Apoyos para asistencia técnica y capacitación para Instituciones de Microfinanciamiento e Intermediarios (IMF) acreditados con FINAFIM.	Hasta por \$350,000	Para IMF con objeto social		Por evento		
		<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="919 1318 1024 1367">Tamaño</th> <th data-bbox="1024 1318 1235 1367">Porcentaje del apoyo</th> </tr> </thead> </table>	Tamaño		Porcentaje del apoyo	
		Tamaño	Porcentaje del apoyo			
		Grande	Hasta un 20%			
		Mediana	Hasta un 40%			
		Pequeña	Hasta un 70%			
		Micro	Hasta un 80%			
		Para IMF con objeto lucrativo				
		<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="919 1598 1024 1646">Tamaño</th> <th data-bbox="1024 1598 1235 1646">Porcentaje del apoyo</th> </tr> </thead> </table>	Tamaño		Porcentaje del apoyo	
		Tamaño	Porcentaje del apoyo			
Grande	Hasta un 10%					
Mediana	Hasta un 20%					
Pequeña	Hasta un 50%					
Micro	Hasta un 60%					
Apoyo para asistencia técnica y capacitación para Instituciones de	Para asistencia técnica hasta por un 30% del	No aplica	Por evento			

acreditados de FINAFIM y que requieren capacitación y asistencia específica en algún aspecto vinculado con la operación o el fortalecimiento de la organización con el objetivo de constituirse en Institución acreditada de FINAFIM.	los cursos que imparte el PRONAFIM		
Apoyos para participación en foros, mesas de trabajo y eventos organizados por el PRONAFIM y/o por organizaciones de los sectores nacionales e internacionales	El apoyo incluye gastos de transporte y hospedaje. Para el apoyo de hospedaje cada institución incorporada contará con apoyo para dos personas, en habitación doble. En caso de que algún participante prefiera habitación sencilla, el PRONAFIM sólo cubrirá una noche.		En una sola exhibición.
Apoyos para el establecimiento de sucursales de Instituciones de Microfinanciamiento e Intermediarios que estén acreditadas por FINAFIM.	Gastos de infraestructura: un solo pago de \$21,500 Gastos de operación: \$18,200 mensualmente		Hasta por 12 meses
Apoyos para el establecimiento de extensiones de Instituciones de Microfinanciamiento e Intermediarios que estén acreditadas por FINAFIM.	Gastos de infraestructura: un solo pago de \$21,500 Gastos de operación: \$12,134 mensualmente		Hasta por 18 meses
Apoyos para el establecimiento de agencias de Instituciones de Microfinanciamiento e Intermediarios que estén acreditadas por FINAFIM.	Gastos de infraestructura: un solo pago de \$21,500 Gastos de operación: \$9,100 mensualmente		Hasta por 24 meses
El FINAFIM podrá aportar recursos, a esquemas de garantías de las Instituciones de Microfinanciamiento o Intermediarios	Hasta por un 20% del monto del crédito cuando exista quebranto de los créditos garantizados.		En una sola exhibición

Fuente: DOF 30 de diciembre de 2007, Pág. 128 decimosegunda sección.

El FINAFIM considera dos tipos de crédito, crediticio y no financiero. Dentro de los apoyos no financieros se encuentra el apoyo para capacitación y asistencia técnica. Tal apoyo incluye la realización del diagnóstico empresarial. Este diagnóstico se realiza según los cursos que establecen el propio FINAFIM y la metodología que utilizan no esta disponible al público en general, solo a los acreditados.

2.1.5.2 FOMMUR

El segundo programa: Fideicomiso del Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR) está enfocado a las mujeres y tiene como fin el ofrecer microfinanciamiento

a las mujeres rurales fundamentalmente en condición de pobreza de manera eficaz y permanente, que coadyuven a mejorar sus condiciones de vida, a través del fortalecimiento de un sistema sólido de Instituciones de Microfinanciamiento a nivel nacional. Entre sus principales objetivos está el fomentar oportunidades de autoempleo y de generación de ingresos para dicho grupo de la población.

Cuadro 29
Condiciones de los Apoyos Parciales, Temporales, Parciales Y No
Recuperables del Programa FOMMUR 2008.

Tipo de apoyo parcial, temporal y no recuperable	Monto	Nivel de Institución de Microfinanciamiento e Intermediario	Período que cubre																				
Apoyos para asistencia técnica y capacitación para Instituciones de Microfinanciamiento acreditadas con FOMMUR.	Hasta por \$1,000,000	Para IMF con objeto social <table border="1" data-bbox="922 737 1234 936"> <thead> <tr> <th>Tamaño</th> <th>Porcentaje del apoyo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Grande</td> <td>Hasta un 50%</td> </tr> <tr> <td>Mediana</td> <td>Hasta un 60%</td> </tr> <tr> <td>Pequeña</td> <td>Hasta un 70%</td> </tr> <tr> <td>Micro</td> <td>Hasta un 80%</td> </tr> </tbody> </table> Para IMF con objeto lucrativo <table border="1" data-bbox="922 1020 1234 1220"> <thead> <tr> <th>Tamaño</th> <th>Porcentaje del apoyo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Grande</td> <td>Hasta un 40%</td> </tr> <tr> <td>Mediana</td> <td>Hasta un 50%</td> </tr> <tr> <td>Pequeña</td> <td>Hasta un 60%</td> </tr> <tr> <td>Micro</td> <td>Hasta un 70%</td> </tr> </tbody> </table>	Tamaño	Porcentaje del apoyo	Grande	Hasta un 50%	Mediana	Hasta un 60%	Pequeña	Hasta un 70%	Micro	Hasta un 80%	Tamaño	Porcentaje del apoyo	Grande	Hasta un 40%	Mediana	Hasta un 50%	Pequeña	Hasta un 60%	Micro	Hasta un 70%	Por evento
Tamaño	Porcentaje del apoyo																						
Grande	Hasta un 50%																						
Mediana	Hasta un 60%																						
Pequeña	Hasta un 70%																						
Micro	Hasta un 80%																						
Tamaño	Porcentaje del apoyo																						
Grande	Hasta un 40%																						
Mediana	Hasta un 50%																						
Pequeña	Hasta un 60%																						
Micro	Hasta un 70%																						
Apoyo para capacitación y asistencia técnica para Instituciones de Microfinanciamiento que aspiren formalmente a una línea de crédito pero que no cumplan con el requisito de contar con 1 año de experiencia en microfinanzas.	Para asistencia técnica hasta por un 50% del costo total. Para capacitación se invita a los cursos que imparte el FOMMUR	No aplica	Por evento																				
Apoyos para participación en foros, mesas de trabajo y eventos organizados por el FOMMUR y/o por organizaciones de los sectores nacionales e internacionales	El apoyo incluye gastos de transporte y hospedaje. Para el apoyo de hospedaje cada institución incorporada contará con apoyo para dos personas, en habitación doble. En caso de que algún participante prefiera habitación sencilla, el FOMMUR sólo cubrirá una noche.		En una sola exhibición.																				
Apoyos para el establecimiento de sucursales de Instituciones de Microfinanciamiento acreditadas por FOMMUR.	Gastos de infraestructura: un solo pago de \$21,500 Gastos de operación:		Hasta por 12 meses																				

	\$18,200 mensualmente		
Apoyos para el establecimiento de extensiones de Instituciones de Microfinanciamiento acreditadas por FOMMUR.	Gastos de infraestructura: un solo pago de \$21,500 Gastos de operación: \$12,134 mensualmente		Hasta por 18 meses
Apoyos para el establecimiento de agencias de Instituciones de Microfinanciamiento acreditadas por FOMMUR.	Gastos de infraestructura: un solo pago de \$21,500 Gastos de operación: \$9,100 mensualmente		Hasta por 24 meses
Apoyos para pago de honorarios de promotores de crédito y personal auxiliar administrativo de la Institución de Microfinanciamiento	Hasta por un 20% del monto del crédito.		Hasta por 12 meses

Fuente: DOF 30 de diciembre de 2007, Pág. 128 decimotercera sección.

El FOMMUR al igual que el FINAFIM considera dos tipos de crédito, crediticio y no financiero. Dentro de los apoyos no financieros igualmente se encuentra el apoyo para capacitación y asistencia técnica. Tal apoyo incluye la realización del diagnóstico empresarial. Este diagnóstico se realiza según los cursos que establecen el propio FINAFIM y la metodología que utilizan no esta disponible al público en general, solo a los acreditados.

En resumen, el PRONAFIM es un programa que abarca perfectamente el sector de las microfinanzas en México y sus líneas de apoyo consideran en ambos Fondos la integración del diagnóstico empresarial como una herramienta básica, ya que si la empresa en cuestión no está en posibilidad de recibir financiamiento por no cubrir los requisitos de tiempo de operación, siempre serán candidatos para la capacitación y por medio de ésta se pueden hacer acreedores a un crédito más adelante cuando integren los requerimientos de la Secretaría.

2.1.6 PROSOFT

La Secretaría de Economía diseñó en coordinación con representantes de la industria, la academia y diversas dependencias del gobierno federal el Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT). Este programa es una estrategia institucional del gobierno federal para impulsar a la industria del software y servicios relacionados (tecnologías de información y servicios basados en tecnologías de información).

El Programa tiene como objetivo general, promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de subsidios de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las empresas del sector de tecnologías de información y servicios relacionados, así como fomentar su uso en los sectores económicos del país. El sector de tecnología de información corresponde el segmento de servicios.

Al igual que los programas anteriores este no va dirigido específicamente a Mipymes, pero en sus reglas de operación incluye la estratificación de empresas que conocemos que es:

Micro	Pequeña	Mediana	Grande
1 -10	11 - 50	51- 100	101 - en adelante

A continuación se presentan los montos de apoyo y las líneas del programa.

Cuadro 30
Montos y líneas de apoyo PROSOFT

Rubro	Conceptos aplicables	Hasta un monto total de	Consideraciones	Restricciones
1.- Capacitación	Cursos de capacidades técnicas	\$ 50,000	Por curso por persona, se tomará en cuenta el nivel de especialización	Reintegrable en caso de que no se acredite diploma de culminación satisfactoria
	Cursos de capacidades de negocio	\$50,000		
	Cursos de capacidad de procesos, metodologías y modelos de calidad	\$40,000		
	Certificaciones	\$20,000	Por examen de certificación por persona, se tomará en cuenta el nivel de especialización. Deberá presentar documento que acredite la culminación satisfactoria	Reintegrable en caso de no alcanzar la certificación
	Cursos y certificaciones del uso del idioma inglés técnico como competencia laboral	\$20,000	Por curso y/o certificación por persona	Reintegrable en caso de que no se acredite diploma de culminación satisfactoria
	Transferencia de metodologías	\$30,000	Por persona; se tomará en cuenta el nivel de especialización	
	Elaboración o compra de material de estudio	\$150,000	Por empresa atendida; se tomará en cuenta la tecnología y nivel de especialización	
	Desarrollo de material y contenidos de capacitación	\$100,000	Por proyecto; se tomará en cuenta la tecnología y nivel de especialización.	
2 Infraestructura	Equipamiento tecnológico	\$5, 000,000.	Por proyecto	
	Equipamiento de un proyecto productivo	\$50,000	Por posición de trabajo habilitada	Proyectos cuyo objetivo sea la creación de al menos 50 empleos en el sector de TI a través del establecimiento o ampliación de las operaciones de las empresas del sector de TI. Los apoyos recibidos para este tipo de proyectos serán por única vez
	Software	\$2,000,000	Por proyecto	Para adquisición de herramientas y paquetería
	Telefonía y Conmutadores	\$3,000,000	Por proyecto	Este equipo deberá estar vinculado con un proyecto cuyo objetivo sea prestar servicios de atención al cliente o procesos de negocios
	Laboratorios	\$1,000,000	Por empresa	Para la adquisición de insumos y equipamiento
	Habilitación de espacios	\$2,000,000	Por proyecto	No aplica para la compra de terrenos ni

				edificios, ni renta de inmuebles
	Prototipos o demos (en el caso del sector de medios interactivos)	\$1,000,000	Por proyecto	
	Equipamiento tecnológico de aulas de capacitación	\$500,000	Por empresa/Institución	No aplica para la compra de terrenos ni edificios, ni renta de inmuebles ni gasto de operación
	Proyecto integral de infraestructura y equipamiento tecnológico de Parques Tecnológicos	\$20,000,000	Por proyecto	No aplica para la compra de terrenos ni edificios
3 Normas y modelos				
	Compra de normas de calidad	\$5,000	Por empresa	Por única vez
	Pago de consultoría para implantar un modelo/metodología/norma de calidad	\$800,000	Por empresa; se tomará en cuenta el modelo, metodología o norma a implantar, así como el nivel de madurez que se busca alcanzar cuando aplique.	Reintegrable en caso de no acreditar la implantación satisfactoria
	Pago de evaluaciones (previas y formales), verificaciones y certificaciones	\$800,000	Por empresa; se tomará en cuenta el modelo o norma a evaluarse, así como el nivel de madurez	Los apoyos serán reintegrables en un 100% cuando no se logre o compruebe la certificación inherente al proyecto apoyado en un plazo máximo de 9 meses a la fecha de terminación del proyecto
	Autorización ante organismos para fungir como instructor o coach autorizado de modelos o metodologías de calidad propietarios	\$200,000	Por persona a autorizar, se tomará en cuenta el modelo, metodología o norma	Reintegrable en caso de no acreditar la implantación satisfactoria
	Gastos relacionados con el aseguramiento de la calidad y evaluación de la conformidad para soluciones de alto valor agregado	\$500,000	Por solución tecnológica	Los apoyos serán reintegrables en un 100% cuando no se logre o compruebe la certificación inherente al proyecto apoyado
4 Uso de TI y servicios relacionados	Desarrollo de soluciones informáticas o de medios interactivos	\$4,000,000	Por proyecto.	Proyectos dirigidos a incrementar la demanda del uso de TI y medios interactivos basados en TI. Dichos proyectos sólo podrán ser presentados por empresas Usuarias de TI que deseen adquirir y/o contratar el desarrollo o compra de un producto y/o servicio relacionado a las TI o medios interactivos basados en TI donde el 100% de los recursos recibidos del
	Subcontratación de procesos de negocio y atención a clientes a través de TI o medios interactivos			

				PROSOFT deberán utilizarse para el pago del producto y/o servicio. Al solicitar apoyo para este rubro de gasto no se podrá hacer uso de otros rubros autorizados para desarrollar el proyecto. Para ello deberán contratar a una o varias empresas, agrupamientos empresariales y/o empresas integradoras del sector de TI basado(s) en territorio nacional
5 Protección de la propiedad intelectual	Registro de patentes	\$100,000	Por patente	En México y en el extranjero
	Marcas y derechos de autor	\$50,000	Por marca y/o trámite de derecho de autor	
	Servicios legales y administrativos	\$200,000	Por proyecto	
6 Comercialización	Servicios de alto valor agregado para la comercialización de productos y servicios de TI y medios interactivos	\$2,000,000	Por proyecto	
7 Estudios	Benchmarking	\$250,000	Por estudio	Enfocados a desarrollar las capacidades empresariales, estrategia y competitividad del sector de TI
	Estrategia de mercado	\$1,000,000	Por estudio	
	Servicios de información y obtención de documentos	\$250,000	Por proyecto	
	Estudios de análisis tecnológicos	\$150,000	Por empresa	
	Plan de negocios	\$1,000,000	Por proyecto	
8 Servicios profesionales diversos	Consultoría especializada	\$4,000,000	Por proyecto; se tomará en consideración el objetivo de la consultoría así como su complejidad	No se permite personal adscrito a la empresa y/o institución del beneficiario incluyendo sus empresas relacionadas
	Asesoría especializada	\$4,000,000	Por proyecto; se tomará en consideración el objetivo de la asesoría así como su complejidad	
9 Eventos				
	Participación en eventos que tengan como propósito el posicionamiento y venta de los productos y servicios de TI y medios interactivos	\$2,000,000	Por evento; se tomará en cuenta la audiencia objetivo y su impacto en el desarrollo de competencias y/o posicionamiento del sector de TI mexicano incluidas las actividades de Medios	

			Interactivos	
	Realización de eventos que tengan como temática principal la industria de TI y medios interactivos	\$2,000,000	Por evento; se tomará en cuenta la audiencia esperada y su impacto en el desarrollo de competencias y/o posicionamiento del sector de TI mexicano incluidas las actividades de Medios Interactivos	
	Renta de espacios para la participación en eventos, construcción y montaje de módulos de exhibición para la promoción	\$500,000	Por evento; se tomará en cuenta la audiencia esperada y su impacto en el desarrollo de competencias y/o posicionamiento del sector de TI mexicano incluidas las actividades de Medios Interactivos	
10 Innovación	Adquisición y/o pago de regalías y/o licencias por tecnología	\$500,000	Por proyecto	Proyectos que permitan desarrollar una ventaja competitiva en el mercado a través del de la investigación científica aplicada y/o transferencia tecnológica. No incluye desarrollo de aplicaciones y/o soluciones
	Investigación científica aplicada, para la adquisición de nuevos conocimientos, dirigida hacia un objetivo o fin práctico, que responda a una necesidad específica	\$500,000		
	Gastos asociados a la transferencia tecnológica	\$200,000		
	Gastos asociados a la transferencia tecnológica	\$1,000,000		
	Adaptación, regionalización y pruebas de la soluciones.	\$2,000,000	Por solución tecnológica	Proyectos que permitan preparar un producto que está actualmente en el mercado mexicano y que requiere adecuaciones para su venta en el extranjero.
11 Creación y fortalecimiento de fondos	Creación y fortalecimiento de fondos de garantía, capital de riesgo y semilla	Conforme a las políticas	Conforme al artículo 21 de las Reglas de Operación del PROSOFT	Proyectos que permitan crear instrumentos financieros destinados al otorgamiento de apoyos que operen como fondos de garantía, capital de riesgo y/o capital semilla; y/o incrementar el subsidio asociado a éstos, siempre y cuando estos esquemas coadyuven al cumplimiento de lo establecido en las Reglas de Operación

Fuente: DOF 30 de diciembre de 2007, Pág. 18 decimotercera sección.

La capacitación y consultoría una vez mas se hace presente en este programa federal, lo cual es de suma importancia ya que debido al objetivo que persigue -hacer de México un país tecnológico-; la capacitación juega un papel primordial, ya que la mayoría de la tecnología es extranjera por lo cual trae sus propias especificaciones e idioma. El diagnóstico empresarial viene a jugar aquí un papel determinante, mostrará que tanto esta la empresa calificada para recibir tecnología y cómo puede mejorar su situación en caso de que no sea el caso. Al igual que los programas anteriores, éste tampoco incluye una metodología a seguir para el rubro de capacitación y consultoría.

2.2- Programas de Nacional Financiera

Nacional Financiera (Nafin), es un banco de desarrollo que se dedica a fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, proporcionando financiamiento, capacitación y asistencia técnica, así como el desarrollo del mercado financiero, con el fin de promover el crecimiento regional y la creación de empleos para el país.

Nafin cuenta con diferentes programas dirigidos a Mipymes que pueden ser financieros o no financieros, algunos incluyen colaboración de otras instituciones, organismos, universidades y otros. A diferencia de la Secretaría de Economía; los programas de Nafin no están disponibles en línea con todas las especificaciones y el acceso a la información sobre montos a prestar, así como las líneas de apoyo específicas solo se obtienen haciendo la solicitud de crédito con Nafin. Por lo cual en este apartado solo se mencionará la información que está disponible al público por Internet en la Página de la institución <http://www.nafin.com>.

Dentro de los apoyos no financieros que ofrece Nafin, cuenta con una infinidad de cursos y capacitación que pueden ser presenciales o en línea; el fin de la capacitación de Nafin es que los empresarios cuenten con las herramientas para sacar adelante su negocio sin necesidad de tener un gran capital para contratar los servicios de una firma consultora.

Dentro del apartado de Capacitación y Asistencia Técnica que ofrece Nafin se divide en ocho categorías y para tener acceso sin restricciones es necesario estar registrado en la página de internet de la institución. Este registro es muy rápido sin embargo no está disponible para el público que no esté dado de alta en el Registro Federal de Contribuyentes ya que ese es un requisito indispensable para completar el formato. Con este registro se ingresa a la Red de Negocios que es una oferta de productos y servicios disponibles en línea con el fin de que el empresario amplíe sus relaciones comerciales y de negocios, así como una serie de cursos, herramientas e información que ayudarán al empresario a elevar la competitividad y el desarrollo de su empresa.

Las ventajas que ofrece el estar registrado en la Red de Negocios son, entre otras, estar dado de alta en un directorio empresarial donde el empresario puede contactar y ser contactado para hacer negocios con otros empresarios de una forma confiable. Además la posibilidad de fortalecer el nivel competitivo de su empresa vía Internet mediante diferentes servicios como cursos en línea, asistencia técnica en línea, herramientas de autodiagnóstico, información económica semanal, y temas de fundamentos de negocios.

Las ocho categorías disponibles son:

1.- Cursos presenciales

Se encuentran hasta 17 cursos que ofrece Nafin en sus instalaciones. Estos cursos son sobre diferentes temas de interés empresarial son desde identificar el crédito adecuado para la empresa, cómo determinar bien los costos, mercadotecnia para Pymes, cómo realizar un plan de negocios, etc. La gran mayoría de ellos no tienen costo para el empresario y para los que tienen costo se cuentan con becas de hasta el 80%. En la Página de la institución se encuentra el calendario para dichos cursos así como los requisitos para poder inscribirse a ellos.

2.- Cursos en línea

Estos cursos son sobre diferentes temas como una guía sobre cómo compra el Gobierno Federal, el ABC del Crédito, Toma de Decisiones Empresariales etc. Estos cursos solo están disponibles para los empresarios registrados en la Red de Negocios.

3.- Asistencia Técnica

El fin de ofrecer asistencia técnica es elevar el nivel de competitividad de la empresa, por medio de distintas herramientas como son:

- PDUN (Programa en Desarrollo de Proveedores: Formación de Consultores y Promoción de Redes). Este programa lo trabaja con la Secretaría de Economía y CANACINTRA con el fin de implantar una metodología de sistemas de Desarrollo de Proveedores en cadenas productivas.

- **Compite (Competitividad y Productividad)** Este programa lo vimos anteriormente en la Secretaría de Economía.
- **Asistencia Técnica Directa.-** mediante esta asistencia se orienta a las empresas y a los intermediarios financieros a buscar una alternativa de solución a su problemática y al fomento de nuevos proyectos, proporcionando información tecnológica y ubicación de expertos e instructores para la modernización de la empresa.

4.- Fundamentos de negocio

En esta sección le presenta al empresario información práctica acerca de cómo formar, desarrollar y mantener una empresa. Se despliegan subsecciones en las cuales se desarrollan los siguientes temas:

- **Cómo iniciar un negocio**
- **Administración**
- **Contabilidad**
- **Finanzas**
- **Mercadotecnia**
- **Producción**
- **Recursos Humanos**

5.- Lecturas ventas al gobierno

Exclusivamente para las empresas que están interesadas en venderle al gobierno, se muestra una guía y preguntas frecuentes. Todo con el fin de constituirse como un proveedor del Gobierno.

6.- Demos

Se muestran ejemplos sobre como funciona las cadenas productivas y se explican las ventajas de pertenecer a la Red de Negocios mediante presentaciones cortas e interactivas.

7.- Herramientas en línea

Se ofrecen servicios varios como un simulador de crédito, una guía para conocer si el empresario es sujeto de crédito de Nafin; la posibilidad de realizar un autodiagnóstico; una calculadora de rendimientos y un evaluador de proyectos de inversión en línea.

8.- Asesoría para adquisiciones

Como su nombre lo indica es una guía para comprar.

Un recurso adicional que ofrece Nafin es contactar al empresario con la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial. Esta es una plataforma del Instituto Politécnico Nacional, que facilita la articulación de las capacidades institucionales, para adaptarlas a las Mipymes especialmente impulsando así su crecimiento y desarrollo.

Entre los servicios que ponen a disposición de las Mipymes están:

1. Diagnósticos empresariales
2. Proyectos de investigación, innovación y desarrollo tecnológico de productos, procesos, materiales y servicios
3. Asesoría y asistencia técnica integral
4. Comercio exterior
5. Benchmarking²⁷
6. Estudios de prospectiva industrial
7. Nuevas líneas de negocio
8. Mejores prácticas
9. Pruebas de laboratorio
10. Reconversión empresarial
11. Sistemas de aseguramiento de calidad
12. Planeación estratégica

²⁷ El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

A pesar de que Nafin no cuenta con la información económica sobre los montos que ofrecen. Existe un alto grado de información sobre la capacitación al empresario. Esta sección de Nafin incluye desde contacto directo con un Ejecutivo Pyme vía correo electrónico o por teléfono hasta calculadoras financieras que evalúan un proyecto de inversión. Si bien la información que se presenta en la página esta un poco rebuscada, con paciencia el empresario se asombrará de todo lo que puede encontrar para su beneficio y sin costarle un peso.

De esta institución está de rescatarse todas las herramientas que se utilizan para Fundamentos de Negocio ya que de una manera muy clara le explican al empresario cómo se forman los estudios de mercado, de factibilidad, proyectos de inversión, cómo organizar su área jurídica, de recursos humanos etc. Cómo puede determinar su demanda y oferta dentro de un ámbito económico; entre muchos temas más. Aunque cabe mencionar que no obstante ofrecen el servicio de Diagnóstico Empresarial de igual forma que los programas anteriores no ofrecen metodología, y Nafin en especial tampoco indica montos para este servicio. Sin embargo con los documentos de Fundamentos de Negocio nos podemos dar una clara idea de cómo funcionan los programas.

Igualmente destaca la colaboración que hace Nafin con instituciones gubernamentales de todo el país, universidades, organizaciones, etc. En resumen Nafin es una excelente opción para todos aquellos empresarios que no tienen tiempo de asistir a cursos presenciales ni disponen del efectivo para contratar a un consultor o incluso por problemas legales o de otra índole no llegaran a ser población objetivo de ningún programa de capacitación federal, Nafin les ofrece la opción de capacitarse en línea, de aprender a hacer y analizar sus estados financieros, cómo realizar su estudio de mercado, cómo hacer un análisis de la oferta y demanda, incluso utilizando las calculadoras disponibles en la página se pueden armar proyectos de inversión.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL PARA MIPYMES MEXICANAS

PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL PARA MIPYMES MEXICANAS

3.1 Antecedentes

Como se ha visto existen diferentes metodologías para la realización del diagnóstico empresarial, sin embargo el Gobierno Federal no ha implementado ninguna para las Mipymes mexicanas y siendo estas empresas la principal fuerza económica y del empleo en México es necesario contar con una metodología que si bien no puede ser seguida al pie de la letra, ya que conforme sea el tipo de empresa y el perfil del proyecto que planea llevar a cabo; bien se pueda adaptar y utilizar de guía para la realización del diagnóstico empresarial en México.

Se ha mencionado, que el diagnóstico empresarial, debe de ser enfocado según sea el tipo de empresa y según sea el fin u objetivo, que se persigue al realizar este documento. Igualmente, se debe de tener presente, que el diagnóstico empresarial es un documento, que abre las puertas para la elaboración del plan de negocios y juntos representan una mayor posibilidad de obtener financiamiento gubernamental o privado.

La mayoría de los programas gubernamentales, que ofrecen el servicio de diagnóstico empresarial, ponen en contacto a consultores y empresarios. Esta situación que llega a ser muy cordial, igualmente refleja, a veces el vacío de información que existe ya que el empresario la mayoría de las veces no tiene ni idea de lo que es el diagnóstico y se muestran desconfiados al entregar a extraños su información financiera y legal; mientras los consultores por su lado tienen que lidiar con ideas preconcebidas, apatía y desconfianza de los empresarios. Es un vacío de información porque este servicio no esta claramente especificado ni explicado en las reglas de operación de los programas, son pocos los programas que definen el diagnóstico propiamente, como lo hace el Programa Integral de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (PIAPYME), del Centro Empresarial México-Unión Europea que ofrece el servicio de diagnóstico, es el caso también de Nafin al ofrecer el servicio de diagnóstico vía IPN. Ambos programas

definen y especifican el objetivo de la realización del diagnóstico así como incluyen las herramientas con las cuales se realizará y los resultados a presentar. Sin embargo tampoco incluyen la metodología a utilizar. En el capítulo anterior se vio que el programa FONAES, de la Secretaría de Economía, ofrece unos lineamientos para la entrega de un estudio de factibilidad, y dentro de estos lineamientos se observan, algunos de los integrantes, del diagnóstico empresarial como son:

- Antecedentes y aspectos generales de la empresa
- Localización a nivel micro y macro
- Infraestructura disponible y servicios
- Producción actual
- Situación financiera actual
- Diagnóstico de la situación actual
- Aspectos de Mercado
- Aspectos Organizativos
- Análisis FODA
- Conclusiones y Recomendaciones

Igualmente, dentro de los documentos que Nafin pone a disposición del público dentro de Fundamentos de Negocio, existe uno en especial que se llama: "Desarrollo de la Microempresa", en el cual se explica cómo desarrollar diferentes documentos como el Proyecto de Inversión. Dentro de este documento menciona los siguientes requisitos para componer un proyecto que a su vez son integrantes del diagnóstico empresarial.

a) Económico

Comprende los aspectos de mercado del producto, el tamaño de la microempresa, la localización de insumos y los ingresos que se obtendrán; así como los gastos que serán necesarios realizar.

b) Técnico

Considera los aspectos técnicos del proceso de producción, a partir de los cuales se determina y cuantifica el uso de recursos, es decir, las inversiones necesarias.

c) Financiero

Incluye los aspectos del financiamiento, esto es la fuente de recursos; la capacidad de generación de recursos para el pago de sus compromisos; y la rentabilidad, es decir, las ganancias que se espera obtener en el horizonte del proyecto.

d) Administrativo

Que comprende los aspectos legales y de organización de la microempresa.

Por lo cual con la base teórico-económica y las metodologías explicadas anteriormente, se propone a continuación una guía para elaborar un diagnóstico a Mipymes utilizando diferentes herramientas de las metodologías, incluyendo también la experiencia personal que se ha tenido elaborando diagnósticos empresariales para empresas que buscan el financiamiento gubernamental. Esto con el fin de que tanto empresarios como consultores tengan una guía general para la elaboración del diagnóstico empresarial y puedan adecuarla según sea el caso. Se trató en lo más posible de mantener genérico el contenido para que pueda ser objetivo y útil para todas las Mipymes.

Antes de comenzar vale la pena destacar que el diagnóstico presentado a continuación es real, la empresa se llama "Fundación para la Integración Productiva Sustentable AC" (FIPS). La razón por la cual se utilizó este diagnóstico es porque fue con esta empresa con la que se comenzó, la investigación sobre las metodologías para la realización del diagnóstico empresarial, con el fin de poder realizar un documento que les ayudara. Con el paso del tiempo, después de 3 versiones y aprender sobre la marcha, el documento que se presenta, a continuación fue el que se turnó a la entidad gubernamental. En este caso se entregó a la Financiera Rural²⁸ con el fin de obtener un crédito de generación de cartera para aumentar el préstamo que ya ofrecían a sus clientes.

²⁸ Organismo de la Administración Pública Federal, sectorizado en la SHCP, con responsabilidad jurídica y patrimonio propio. La Financiera Rural se constituye como una importante fuente de recursos crediticios, dirigidos fundamentalmente al financiamiento de los productores rurales con ingresos bajos y medios y a la constitución, desarrollo, fortalecimiento y mejor organización de los Intermediarios Financieros Rurales.

Dicho lo anterior comenzamos desde cero. La empresa FIPS quiere aumentar la cantidad de dinero que presta a sus asociados, para lo cual necesita un crédito. En este momento recordamos que en el capítulo uno nos hacemos la pregunta: ¿por qué se necesita un diagnóstico?, la respuesta es que se necesita un diagnóstico debido a una necesidad externa, que responde al deseo de aumentar la línea de crédito de los clientes. En segunda instancia, hay que dirigirnos a la instancia adecuada, mediante una pequeña investigación sobre los programas.

Estos pasos son importantes ya que muchas veces sucede que los empresarios no saben a dónde acudir para solicitar financiamiento. El Gobierno Federal cuenta hoy en día con programas para casi todos los sectores y ámbitos, desde cómo iniciar una empresa (Incubadoras de Empresas), cómo hacerla crecer, cómo fusionarla, cómo hacerla exportar, cómo calificarla bajo estándares internacionales etc., toda la información está disponible mayormente en las páginas de Internet de las dependencias, si el empresario no puede entrar a Internet, siempre podrá dirigirse a la instancia gubernamental para obtener la información necesaria.

3.2 Guía para la elaboración de un diagnóstico empresarial como herramienta para acceder a los beneficios de los programas federales que apoyan a las Mipymes en México.

En primer lugar hay que recabar la información para nuestro diagnóstico, necesitaremos:

- 1) Acta constitutiva de la empresa, protocolizaciones si las ha habido, y registro público de la propiedad.
- 2) RFC de la empresa.
- 3) Una lista del personal de la empresa, curriculum de los principales directivos así como una relación de sus actividades.
- 4) Estados financieros de la empresa, los más recientes que se tengan.
- 5) Lista de activos de la empresa dónde se refleje la infraestructura con la que cuentan.

Estos documentos los conseguimos siguiendo los pasos de la metodología DT-Pymes, ya que se realiza un primer contacto con la empresa vía telefónica, en esta primer contacto se presentan el consultor y el empresario. En esta llamada se aprovecha también para mencionarle al empresario que entre otras cosas necesitará los documentos que se hizo mención anteriormente. Es necesario hacerlo en la primera llamada o en la segunda, debido a que hay muchos empresarios, si no es que la mayoría que no tienen en orden sus documentos y no poseen un archivo actualizado, así con esta llamada se les pone sobre aviso que es lo que se necesita para comenzar, y mientras acuerdan la fecha para la primera entrevista, el empresario se dedicará a buscar y reunir la información que se le pidió anteriormente.

Siguiendo la metodología DT-Pymes se realiza la primera entrevista con el Director General de la empresa. En esta entrevista se vuelve a hacer una presentación del consultor. El Director o el empresario dirá lo que quiere, va a decir su necesidad para la realización del diagnóstico, en este caso recordemos que la empresa FIPS quiere incrementar su capital porque quiere aumentar la cantidad de dinero que le ofrece a

sus acreditados, y esto lo logrará mediante crédito gubernamental, por lo cual expresa al consultor su necesidad y le hace una breve introducción sobre cómo fue que nació su empresa, quiénes la crearon, a qué se dedica, cómo funciona y sus planes del futuro. El consultor por su parte una vez con esta información le explica lo que es un diagnóstico empresarial, cuál es su objetivo y la razón por la cual se le solicitaron al empresario los documentos anteriores.

El tercer paso de la metodología es hacer entrevistas con los directivos de las áreas funcionales de la empresa. El director o empresario pondrá en contacto al consultor con los principales directivos de la empresa, para que estos le expliquen al consultor como funciona el área que ellos dirigen y como se interrelacionan con los demás. Es importante tener un contacto con ellos, especialmente con un directivo, ya que dependiendo la empresa, el empresario o directivo no esta disponible la mayoría del tiempo y es necesario contar con un enlace en la empresa que pueda responder a una necesidad de información cuando le sea solicitada. En el caso de FIPS, el Director de Finanzas fue el contacto permanente.

El siguiente paso de la metodología DT-Pymes es la realización de un informe provisional. Para la realización de este informe haremos lo siguiente que no viene incluido dentro de la metodología. Según la experiencia con esta empresa a lo largo de un año, la forma más completa para entregar el diagnóstico empresarial es por medio de doce secciones que se dividen de la siguiente forma:

1. INTRODUCCIÓN
2. ANTECEDENTES
3. GOBIERNO Y TOMA DE DECISIONES
4. RECURSOS HUMANOS
5. INFORMACIÓN FINANCIERA
6. POLÍTICAS
7. INFRAESTRUCTURA INFORMÁTICA Y ADMINISTRATIVA
8. OFERTA Y DEMANDA DE PRODUCTOS
9. ANÁLISIS DEL ENTORNO
10. ANÁLISIS FODA

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12. PLAN DE FORTALECIMIENTO

1.- INTRODUCCIÓN

Como buen trabajo de investigación, es necesaria una introducción, en esta debemos de introducir como dice su nombre, la empresa al lector. Le tenemos que platicar de una manera muy breve qué es lo que va a encontrar en el diagnóstico. En este caso vamos a presentar a FIPS:

INTRODUCCIÓN

El presente diagnóstico tiene por objeto evaluar la situación actual de Fundación para la Integración Productiva Sustentable A. C., en términos de su capacidad de promover la intermediación en el medio rural.

El Diagnóstico esta estructurado en dos secciones: La primera sección se refiere a la información general de la institución. La segunda se refiere a información específica de FIPS, esta conformada por doce apartados:

1. Antecedentes de la empresa
2. Actividades
3. Gobierno y toma de decisiones
4. Recursos Humanos
5. Información Financiera
6. Políticas
7. Infraestructura Informática y Administrativa
8. Oferta y Demanda de Productos
9. Análisis del Entorno
10. Análisis FODA
11. Conclusiones y Recomendaciones
12. Plan de Fortalecimiento

2.- ANTECEDENTES

Es necesario que inmediatamente después de la introducción incluyamos un capítulo de antecedentes, debido a que si bien no es el punto principal de la empresa y no es incluido en las metodologías que estudiamos, para efectos prácticos, este apartado cuenta con una importancia que no es dicha pero que es altamente considerado. A la institución a la cual le vamos a pedir el crédito, le interesará saber de dónde proviene nuestra empresa, qué fue lo que provoco su creación, si es de carácter familiar, una herencia, si se compró, si es de reciente creación cuál fue la motivación a crearla, etc. En este apartado utilizaremos algunos de los documentos que se pidieron anteriormente, del acta constitutiva de la empresa obtendremos:

- ✓ Fecha de constitución
- ✓ Socios y aportaciones
- ✓ Estructura de la empresa

Siguiendo con la mecánica de explicar los antecedentes de la empresa, habrá igualmente que explicar a qué se dedica hoy en día, en dónde se localiza, que zonas geográficas abarca y cómo ha sido la operación que se ha llevado hasta el día del estudio. Esta información se obtiene de las entrevistas realizadas con los directivos y/o empresario, los mandos medios, y documentos que la misma empresa proporcione, además de que gran parte de las actividades se obtienen del objeto social que a su vez se extrae del acta constitutiva de la empresa. La información que se obtiene es:

- ✓ Actividades principales
- ✓ Regiones de influencia
- ✓ Historia de operación

Una vez con la documentación y la información reunida, redactamos el primer apartado de nuestro diagnóstico, en el caso de FIPS quedó así:

II. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

La organización fue fundada en Agosto de 2003. Al principio comenzaron con la búsqueda de recursos aunque inicialmente las aportaciones de los fundadores sirvieron para capitalizar la organización. A través de esas aportaciones a capital se adquirió el equipo básico indispensable para iniciar la parte pre-operativa de la organización. Fue cuando a través de nuevas aportaciones de los fundadores y un donativo de Latin American Misions se iniciaron los estudios para la primera distribución de recursos que venían etiquetados para el grupo indígena Chichimeca Jonas localizado en San Luis de la Paz, Gto. Donde iniciaron la colocación de los primero créditos con la metodología de Bancos Comunes con un capital de \$ 250,000.00. Al mismo tiempo se iniciaron los trámites de la obtención de fondos por parte del FOMMUR y recibieron el nombramiento de Organismo Intermediario en Febrero de 2004. En Junio de 2004 se autorizó la primera línea de crédito para 700 mujeres con un monto de \$1, 050,000.

2.1 Fecha de Constitución

FIPS es una Asociación Civil fundada el siete de agosto de dos mil tres.

2.1.1 Socios y Aportaciones

La Asociación comenzó con un patrimonio de cien mil pesos, que fueron aportados por los Asociados fundadores de la siguiente manera:

ASOCIADO	APORTACIÓN
FERNANDO FLORES MENDOZA	\$ 25,000.00
CESÁREO ANTONIO MARTÍNEZ MORALES	\$ 25,000.00
RUBÉN CASTILLO MUCEL	\$ 25,000.00
JOHN MARCUS NOORDENBOS	\$ 25,000.00
TOTAL	\$100,000.00

En la protocolización del 2005, hubo un incremento en el patrimonio de cantidad de \$508,000 pesos, y para el 8 de marzo del 2006, hubo otro aumento en el patrimonio, y esta vez la suma quedó en \$2'010,000 pesos.

Misión

La Asociación mediante su Microfinanciera, tiene como principal misión promover un desarrollo integral y sustentable en las zonas rurales principalmente, así como en las áreas urbanas; satisfaciendo sus necesidades básicas y al mismo tiempo crear fuentes permanentes de trabajo.

2.2 Actividades principales

FIPS es una asociación que funciona como Microfinanciera, y su principal actividad es el préstamo de capital para conformar pequeñas empresas en las comunidades donde se encuentran y acompañar a estas pequeñas entidades durante el proceso y consolidación. Así no solo se presta el capital sino que se asegura que los sujetos de crédito, conformen una actividad rentable que les asegure una fuente de empleo en el futuro. Trabajan bajo el lema "Creando soluciones para eliminar la pobreza".

2.3 Regiones de influencia

FIPS en sus comienzos, ubicó sus primeros clientes en San Luis de la Paz en el Estado de Guanajuato, en la actualidad, están enfocados en el Estado de Oaxaca; teniendo sus oficinas centrales en la Ciudad de México. Cuentan también con un pequeño número de clientes en Guanajuato y en Tijuana, Baja California. En un futuro planean dispersar en: Morelos y el Estado de México.



Como se menciona en el párrafo anterior, su zona de mayor influencia es el Estado de Oaxaca, para cubrir la región lo más posible, FIPS cuentan con oficinas en la Ciudad de Oaxaca y en Pinotepa Nacional. Estas oficinas están coordinadas con las oficinas centrales que se encuentran en la Ciudad de México.

Desde esta oficina se supervisa también los pocos clientes que hay en Tijuana y Guanajuato. Las oficinas que se encuentran en Pinotepa y en Oaxaca, se encargan del programa operativo de las regiones que supervisan. Los supervisores colectan información de los Oficiales de Crédito relativa a cada uno de los grupos que estos tiene bajo su carga. Todos los contratos de los clientes se concentran en la Oficina Principal en la Ciudad de México y una copia digital del contrato se queda en las oficinas regionales. Cada una de las oficinas regionales está a cargo de:

- a. Mantener los controles para que los Oficiales de Crédito tengan al corriente la información de cartera necesaria
- b. Se mantengan los costos operativos en los cuales se presupuesto a la región

2.4 Historia de Operación

FIPS cuenta con amplia experiencia como Microfinanciera, ya que es Intermediario del FOMMUR (Fondo de Microfinanciamiento para Mujeres Rurales) operado por la Secretaría de Economía. Desde su incursión en este Fondo, a la asociación se le ha dado un financiamiento acumulado de \$34'196,500.00 pesos, los cuales han sido liquidados en los términos pactados. Este capital es dispersado a los clientes que son clasificados según la normatividad y lineamientos del propio FOMMUR y se hace válido mediante un contrato de apertura de crédito. La tasa promedio anual es de 55%.

A la fecha, FIPS maneja una cartera de clientes con 4,698 clientes y un total de \$16'279,373 pesos. A continuación se describe la cartera;

ESTADO	NO. CLIENTES	CANTIDAD EN \$
OAXACA	4416.12	\$15'302,610.62
GUANAJUATO	197.316	\$ 683,733.666
TIJUANA	84.564	\$ 293,028.714
TOTAL	4,698	\$16'279,373

3.- GOBIERNO Y TOMA DE DECISIONES

En ninguna de las metodologías que se estudiaron, se detecta el estudio del área legal de la empresa. Independientemente del giro que tenga la empresa a estudiar, este apartado igualmente es importante para una productora de jugos, para una microfinanciera o para una tienda de regalos. En los programas federales como el FONAES que como vimos anteriormente incluye una lista de requisitos para la entrega del estudio de la empresa, se encuentra el área jurídica dentro del apartado *Antecedentes y aspectos generales de la empresa* mientras que en el documento de micronegocios de Nafin se incluye dentro del área *Administrativa de la empresa*.

Esto es debido a que la institución que presuntamente nos otorgará el crédito, necesita saber, cómo está organizada la empresa desde el punto de vista legal, si es que dentro de sus estatutos considera el otorgamiento de crédito por ejemplo, o si autoriza que incluyan socios extranjeros y si es así cuáles son las condiciones en las que participan. Este apartado a pesar de ser enteramente copiado del acta constitutiva de la empresa, debe de ser lo más conciso posible y tratar de señalar lo más relevante. Para este apartado es necesario estar familiarizado con los códigos y leyes por los cuales se rigen las sociedades, no es preciso ser un abogado pero se debe de tener presente los códigos y las leyes por las cuales se rige la empresa a estudiar. Se debe considerar además de solo incluir lo más relevante, ya que en el caso práctico de FIPS el apartado es muy grande y considerando que es una transcripción del acta se deber resumir y dejar lo más importante, ya que si la dependencia solicita más información la obtiene del acta constitutiva que se suele anexar a la solicitud de apoyo. Para este apartado, se tratan los siguientes puntos:

- a. Estructura Legal
- b. Constitución
- c. Representante legal
- d. Estatutos
- e. Vigilancia de la Sociedad

Una vez explicada la forma de gobierno que tiene la empresa, es necesario explicar quién es la persona que toma las decisiones y cómo se lleva a cabo, si cuentan con una planeación o no, si han tenido auditorías de cualquier índole y cómo se han llevado a cabo si es el caso. Esta información se obtiene mayormente de las entrevistas que se realizan con el empresario, si la empresa es micro y tan solo son dos empleados más el dueño, lo más probable es que la planeación que realizan sea sobre las necesidades que va presentando la empresa, si la empresa llega a ser mediana existen casos que cuentan ya con un manual o lo hacen durante su reunión anual de asamblea. De cualquier forma con o sin manuales, es necesario incluir esta información en el diagnóstico, ya que uno de los principales problemas que enfrentan las Mipymes para su crecimiento es la falta de planeación, lo que lleva a una pobre capacitación y frena el desarrollo empresarial. Es de suma importancia que cuando se detecte una falta de planeación se incluya en el análisis final y se recomiende buscar apoyo para la capacitación o para solicitar el apoyo para desarrollar manuales de planeación.

De la información recabada obtendremos para este apartado:

- a. Controles internos
- b. Auditoria Externa
- c. Planeación Estratégica
- d. Planeación Presupuestaria

Una vez con la información reunida, desarrollamos el apartado, para FIPS quedó así:

3.1 Estructura Legal**3.1.1 Constitución**

FIPS es una Asociación Civil fundada el siete de agosto de dos mil tres, según consta en la escritura No. 113 502, del libro No. 13 214, registrada en la Notaría 129 del Distrito Federal.

3.1.2 Representación Legal

La representación legal la lleva el Presidente John Marcus Noordenbos y el Secretario General de la Fundación, Rubén Castillo Mucel que podrán ejercer conjunta o individualmente, de acuerdo con la protocolización de acta del 18 de octubre del dos mil cinco. Ostenta las facultades comprendidas en los poderes para pleitos y cobranzas, con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme a los términos del primer párrafo del artículo 2,554 y en los términos del artículos 2,587 del Código Civil para el Distrito Federal y sus correlativos de los demás Códigos Civiles de los Estados de la República.

3.2 Estatutos

La asociación tiene una duración indefinida, y puede establecer filiales dentro del país o en el exterior. Su objeto social es promover el desarrollo integral sustentable de las personas en condiciones de pobreza situadas en zonas marginadas ya sea rural o urbana que por su situación socio-económica tenga impedimentos para satisfacer sus requerimientos básicos de desarrollo. Todas las aportaciones, donaciones y toda clase de cuotas nacionales o extranjeras, aunque sean en especie, serán destinadas en su totalidad a los fines para los que fue creada. La Asociación no podrá participar en ningún tipo de campaña política o en actividades que tiendan a influir en la legislación. La asociación cuenta con dos tipos de asociados. Asociados Fundadores y Asociados Ordinarios.

La diferencia entre los primeros y los últimos, es que los fundadores tienen voz y voto en las asambleas pero los ordinarios solo tienen voz. Cuentan con una cláusula para admitir extranjeros, pero si estos llegan a fallar en sus obligaciones para con la Asociación no podrán pedir asistencia de sus gobiernos, y en caso de haber adquirido bienes estos formarán parte de la nación.

3.3 Atribuciones y capacidades de los órganos de gobierno

La Asociación cuenta con los siguientes órganos:

- ✚ La Asamblea General de Asociados
- ✚ El Consejo Directivo
- ✚ Las Comisiones Especiales
- ✚ Funcionarios diversos según acuerdo en las asambleas generales

El poder supremo de la asociación reside en la Asamblea General de Asociados y los acuerdos de las Asambleas legalmente tomados, obligarán a la Asociación, Órganos y Asociados. El Consejo Directivo es el órgano administrativo de la asociación. Este consejo estará integrado hasta por nueve miembros según lo decida la Asamblea. La Vigilancia de la Sociedad la lleva a cabo la Asamblea General de Asociados como órgano supremo, apoyándose en el Consejo Directivo.

3.4 Controles internos

El control interno se lleva a cabo durante las Asambleas de Asociados, en las cuales se presenta la situación de la empresa, así como los logros o problemas que el personal haya tenido.






3.5 Auditoria externa

Los estados financieros los auditan dos instituciones, el Credit Suisse y Fommur. Cada institución mencionada otorga líneas de crédito a FIPS, por lo cual, como requisito, les auditan de manera frecuente los estados financieros de una manera minuciosa.

Por estas razones, no es necesario contratar auditores externos. Sin embargo, este año, se esta realizando una auditoria de manera interna.





3.6 Planeación Estratégica

La planeación estratégica la realiza la asociación cada año mediante reuniones anteriores a su asamblea de socios, no cuentan con un proceso o una manual de planeación, sin embargo esta planeación se lleva a cabo de una manera pronta y expedita. Esta planeación puede cambiar durante el año, según sean las necesidades de la Asociación o a petición de los inversionistas. A continuación se presenta la planeación que se presentó durante la Asamblea 2007. Entre los principales puntos a tratar estuvieron

-  Programa FOMMUR
-  Estrategia de Crecimiento 2006-2007
-  Propuesta de creación de nueva figura jurídica para un movimiento más dinámico de los recursos, la comercialización y obtener el estatus de donataria y FIPS California
-  Creación, desarrollo y actividades de BDS (Business Development Services) dentro de nuestra organización
-  Asuntos Generales. MIS, Team Tijuana, Oficina Oaxaca. Voluntariado

3.7 Planeación Presupuestaria

De la misma manera como se lleva a cabo la planeación estratégica, se realiza la planeación presupuestaria, ya que no cuentan con un manual específico para esta tarea. A continuación se presenta la planeación presupuestaria para el año 2007, que se presentó en la Asamblea de Asociados.

-  Estado actual de las líneas de crédito establecidas para el crecimiento de la organización y su comportamiento futuro
-  Patrimonio de la Organización. Apalancamiento y obtención de líneas de crédito
-  Estados Financieros
-  Presupuesto para 2006 e inversión de capital y activos

4.- RECURSOS HUMANOS

Este apartado que analiza el recurso más importante con el que cuenta la empresa es considerado en cuatro de las metodologías que estudiamos anteriormente. Su análisis reflejará como se maneja la empresa desde el punto de vista operativo, quiénes son las personas que trabajan en la empresa y si están o no capacitadas para desarrollar su labor. En las Mipymes mexicanas al ser la mayoría empresas familiares el personal que labora en ellas es propiamente amigos, familiares, vecinos, etc., que en la mayoría de los casos no cuentan con una certificación oficial o estudios sobre el trabajo que laboran, sin embargo esta certificación se la dan los años que llevan laborando en el oficio. Pongamos de ejemplo a un trabajador de una joyería a la cual se le hizo un diagnóstico dentro del programa de Extensionistas Universitarios de la Facultad de Economía. El trabajador en cuestión había llegado a trabajar a la joyería para hacer trabajos múltiples que no requerían mayor grado de estudios, como ser mensajero, hacer diligencias, ir al banco, pagar servicios, etc.; pero un día que enfermó el maestro joyero y no pudo asistir al taller en mucho tiempo; el empresario no podía realizar todo el trabajo pendiente solo así que le dio una pequeña introducción a este trabajador que solo hacía diligencias, y así paso de ser mensajero a ser maestro joyero, dedicándole horas al trabajo y aprendiendo sobre la marcha, nunca fue a la escuela ni le enseñaron en un aula cómo se maneja el metal caliente ni a qué temperatura el oro se derrite ni cómo funciona el proceso de la cera perdida, más sin embargo este trabajador aprendió a hacer joyas con la experiencia propia del trabajo.

Como este caso hay miles en las Mipymes mexicanas, de cualquier forma aunque este trabajador no tenga los estudios, la recomendación siempre será que obtenga un certificado en manejo de metales, residuos peligrosos, etc.; ya que la educación nunca estará de más y puede enseñarle incluso a alguien que cuenta con toda la experiencia de su oficio algún detalle adicional que por muy pequeño que pueda parecer, puede marcar toda la diferencia entre mejorar su proceso productivo o incluso puede salvarle la vida al enseñarle a trabajar residuos peligrosos.

Es por estas razones que este apartado debe de mencionar cómo es el personal que labora en la empresa, cómo funciona, cómo se relacionan entre ellos, cuáles son sus actividades y sobre todo cuáles son sus estudios si los tienen, o si no cuentan con ellos, describir su experiencia que como en el caso de este maestro joyero, fue propiamente lo que le dio su título.

La información para desarrollar este apartado se obtiene de las entrevistas que se realizaron al principio, así como de cuestionarios aplicados a los trabajadores, y de los mismos documentos que nos puedan llegar a proporcionar los directivos o el empresario. Este apartado contiene entonces la estructura y las capacidades del personal. En el caso de FIPS debido a que los recursos humanos son su mayor activo a este apartado se le dedica más atención y se desarrolla con profundidad, con el fin de que la dependencia conozca a la empresa.

En la metodología DT-Pymes se considera el estudio de esta área, igualmente en el FONAES y en el Desarrollo de la Microempresa de Nafin, en el apartado *Antecedentes y aspectos generales de la empresa* para el primero y *Aspecto Administrativo* dentro del segundo.

Para FIPS así quedo la sección:

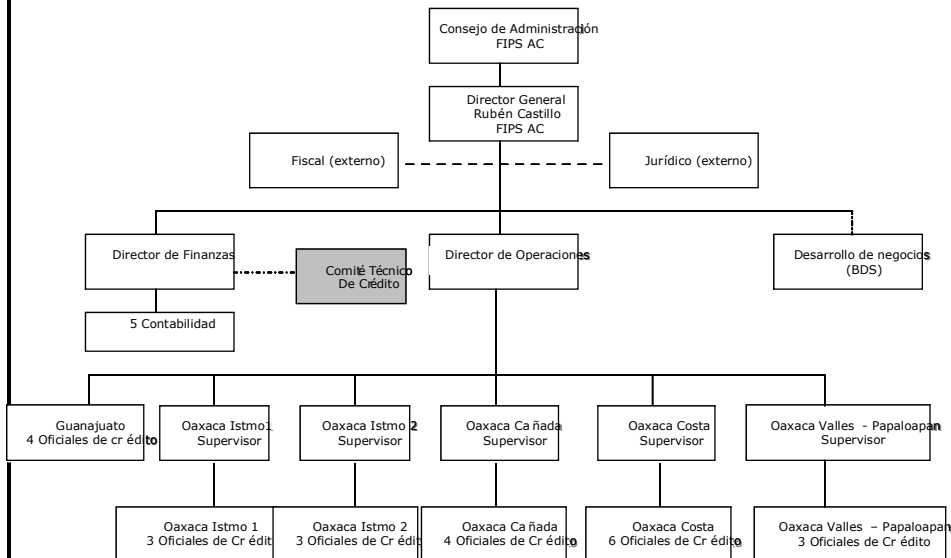
IV. RECURSOS HUMANOS

4.1 Estructura y funciones del personal

El personal con el que cuenta la institución se caracteriza por estar comprometidos con la visión y misión de FIPS, así como de estar debidamente preparados. La institución cuenta con un total de 37 empleados, que están distribuidos; en 24 en Oaxaca y 12 en el Distrito Federal.

DISTRITO FEDERAL
Director General
Director de Finanzas
Director de Operaciones
Contabilidad
4 oficiales de crédito, Gto
OAXACA
5 Supervisores
24 oficiales de crédito

La estructura es de tipo lineal y funciona de la siguiente forma:



Perfil de Puestos

El Gerente de Finanzas es el que se encarga del control del personal. FIPS cuenta con documentos dónde se especifica el perfil de puestos, a continuación la descripción de los más importantes.

Director General

Es el encargado de proporcionar liderazgo y dirección estratégica a la Institución, sus programas y staff. Mantiene los valores cristianos de la institución abocándose a mejor servir a los pobres y buscando ideas creativas y contactos de mercado que ayuden a su desarrollo integral, no solo en la parte económica sino como individuos.

Principales actividades y responsabilidades:

1. Promover, guiar y desarrollar al equipo existente de FIPS para lograr las metas y objetivos estratégicos de desarrollo económico de comunidades en la pobreza al mismo tiempo que monitorear las estrategias globales para la erradicación de la pobreza.
2. Asegurarse que FIPS este proveyendo un alto nivel de servicios financieros a sus clientes actuales y la mejora continua de la metodología y estrategia de la institución proveyéndola del fondeo necesario para sus actividades financieras y de capacitación.
3. Preparar el Reporte Anual y las proyecciones a de la Institución. Estos reportes dan información a los inversionistas y donantes junto con las estrategias específicas para llevar a cabo el crecimiento de las micro finanzas y desarrollo de negocios que están dentro de las políticas de desarrollo del Tercer Mundo establecidas bajo los lineamientos de las Naciones Unidas y el Banco Mundial.
4. Coordinar las siguientes estrategias y objetivos:
 - Colocación** de los recursos disponibles en forma eficiente.
 - Establecer** una red de contactos que asistan a FRAC en la distribución y venta de los productos de sus clientes de Desarrollo de Negocios.
 - Vigilar** la recuperación de los recursos de FRAC de los recursos de la División de Micro crédito.

Lograr y Mantener la sostenibilidad operativa y financiera al mismo tiempo que mantener el nivel de excelencia de sus servicios.

Vigilar las proyecciones financieras de los Proyectos de Desarrollo de Negocios con Objeto de mantener una operación eficiente.

1. Desarrollar y promover las alianzas estratégicas que fortalezcan a la institución con Fundaciones y
2. Corporaciones creándoles un interés social para el desarrollo del país.
3. Mantiene las relaciones necesarias con Instituciones dentro del área de acción de la organización y sirve de vocero para las relaciones con gobierno e iniciativa privada. Tiene relaciones laborales con todos los niveles de la Institución, pero especialmente con su staff y diversos públicos para establecer contactos que resulten en alianzas estratégicas provechosas para la institución.

Reporta al Presidente del Consejo de Administración en representación del Consejo y es evaluado por el mismo.

Director de Finanzas

Se encarga de la administración general de la Institución y de las operaciones financieras y actividades crediticias. Mantiene el adecuado balance de los recursos que se tiene como patrimonio y dirige el fondo de los recursos. Decide las inversiones de la institución manteniendo el *cash flow* necesario para las operaciones de la institución. Se encarga de todos los asuntos relacionados con el pago de impuestos optimizando los recursos con los cuales cuenta la institución. En colaboración con la dirección y los demás miembros de staff elabora los presupuestos anuales y los mantiene bajo su supervisión. Controla y supervisa los activos de la Institución.

Principales actividades y responsabilidades:

1. Regular, supervisar e implementar la contabilidad y los libros correspondientes que reflejen todas las actividades de manera congruente con las leyes mexicanas.
2. Implementar las auditorías financieras y monitorear las operaciones en campo desde el punto de vista financiero.

1. Revisión y manejo de Políticas crediticias tanto para los clientes institucionales como para el departamento de Cartera y Operaciones.
2. Establece y maneja las políticas de auditoria financiera de la institución y hace que se cumplan.
3. Mantener una relación efectiva de trabajo funcional y desarrollar relaciones adicionales con los bancos, instituciones financieras y mercados de capital con la idea de asegurar los fondos necesarios para las operaciones de la firma, el logro de sus planes de desarrollo y sus inversiones.
4. Automatizar completamente las actividades antedichas en un hardware-software y un sistema de comunicaciones combinados en forma integral con los sistemas de otros miembros del grupo para activar las finanzas internas y la supervisión del Sistema de Administración de Cartera.
5. Iniciar e involucrarse en todas las actividades de tipo financiero que conduzcan a la salud financiera, las perspectivas de crecimiento y al cumplimiento de los planes de inversión de la firma al mejor su capacidad y con el apropiado esmero y esfuerzos requeridos.
6. Administra y control la Tesorería de la Organización con objeto de invertir adecuadamente los recursos y excedentes que se puedan tener dentro de la administración del programa de Microfinanzas. Provee información adecuada y oportuna de los programas de inversión de recursos financieros.
7. Marketing. Investiga y analiza los mercados de capital y las oportunidades de poder obtener financiamiento de otras organizaciones tanto nacionales como internacionales y las tasas de interés que la competencia y los mercados de dinero tienen.

Mantiene relaciones laborales con la Dirección de Operaciones, la Dirección de la Institución y el resto del Staff. Mantiene una estrecha relación con los líderes de las comunidades donde trabajan; principalmente para establecer alianzas estratégicas. Se relaciona con los donantes e inversionistas y establece los contactos con los clientes. Se encarga de las relaciones públicas con la comunidad y hace un informe de tales actividades con copia a la Gerencia de Relaciones Públicas y Servicio al Cliente. Reporta a y es evaluado por el Director Ejecutivo.

Director de Operaciones

Es el órgano operativo cuya principal responsabilidad es la gestión de la cartera de créditos, que involucra desde el planeamiento, Organización, promoción, Captación, recepción, evaluación y aprobación de las solicitudes, hasta las gestiones administrativas de recuperación de créditos. Elabora los presupuestos de su sección y establece los contactos necesarios para la procuración de fondos de la Institución, especialmente en la elaboración de Proyectos y estudios socioeconómicos de los mismos.

Principales actividades y responsabilidades:

1. Dirigir, Coordinar y supervisar las actividades del área de Operaciones, que se responsabiliza de la promoción, análisis, autorización y recuperación de los financiamientos, de acuerdo con el manual de políticas y procedimientos institucionales.
2. Integrar el comité de crédito Interno, siendo el responsable de la preparación de agenda de sus reuniones.
3. Emitir su opinión favorable a las solicitudes de crédito que serán sometidas a consideración del comité de créditos interno y externo.
4. Supervisar y evaluar el trabajo desarrollado por el personal del área de operaciones, delegando funciones y tomando acciones correctivas cuando sea necesario.
5. Velar por la Capacitación y el adiestramiento del personal a su cargo.
6. Organizar, ordenar y priorizar el desarrollo de las actividades del personal de su área.
7. Custodiar los activos de la institución asignados al área de operaciones.
8. Participar en la elaboración de los planes estratégicos de desarrollo y operativos.
9. Realizar propuestas para agregar, derogar o modificar políticas y procedimientos.
10. Diseño, actualización y aplicación de la metodología de crédito, que permita obtener un balance de alto volumen y recuperación.
11. Asesorar y apoyar en el desarrollo de procesos especiales de recuperación de cartera vencida.
12. Proponer a la Dirección General las cuentas que por su situación de atraso para castigo.

1. Proponer a la Dirección General los indicadores para el cálculo de reservas de crédito.
2. Elaboración y actualización de modelos de análisis de créditos.
3. Elaborar reportes, informes y análisis estadísticos de la cartera a la Dirección general,
4. Supervisar y controlar la cartera en litigio.
5. Proponer la contratación despachos que se harán cargos de la cartera en litigio.
Envía e Identifica las cuentas para cobranza legal
6. Celebrar reuniones con sus colaboradores con el fin de implementar controles más eficientes en el seguimiento del crédito.
7. Las demás funciones que le encargue la Dirección General y que sean compatibles con las funciones del área de operaciones.
8. Hacer seguimiento de la evolución del entorno económico y social de competencia, con miras a detectar o prever posible incidencia en los servicios y operaciones de la Institución.
9. Apoyar a la Dirección General en la coordinación y cooperación con otras entidades públicas y privadas en las labores de micro finanzas.
10. Diseñar y proponer a la Dirección General la implementación de nuevas modalidades de crédito y de servicios financieros.
11. Proponer la contratación de personal del área, de acuerdo con la política establecida, así como la remuneración de acuerdo con la política de remuneraciones aprobada.

Mantiene relaciones laborales con la Dirección de la Institución. Gerencia de Finanzas, y el resto del Staff. Mantiene una estrecha relación con los líderes de las comunidades donde se trabaja. Mantiene relaciones con autoridades municipales, estatales y de otras organizaciones gubernamentales y de Micro finanzas. Principalmente para establecer alianzas estratégicas. Se relaciona con los donantes e inversionistas y establece los contactos con nuestros clientes.

Reporta y es evaluado por: La Dirección General. Sus resultados y desempeño son evaluados por lo menos cada seis meses elaborándose un reporte de la entrevista.

Supervisor de Crédito

Su objetivo es capacitar y orientar el proceso del financiamiento, que involucra actividades de promoción, investigación, organización, análisis y recuperación de los préstamos.

Vigilar que los coordinadores apliquen correctamente la metodología de crédito. Investigar y proponer cambios en la metodología en crédito que incrementen la productividad, eficiencia y se mantenga con calidad el servicio.

Principales actividades y responsabilidades:

1. Identificación y proponer la apertura de nuevos mercados.
2. Establecer alianzas y relaciones con autoridades locales, Organismos gubernamentales y No gubernamentales.
3. Elaborar conjuntamente con el coordinador las actividades a realizar durante la quincena.
4. Informar al Gerente de operaciones situaciones que perjudiquen el normal desarrollo de actividades en la región de trabajo.
5. Presentar informes mensuales sobre la situación de la cartera y cumplimiento del plan anual.
6. Participar activamente en los eventos de capacitación que convoque la Oficina Nacional.
7. Proporcionar información al gerente de operaciones, respecto a las necesidades de los coordinadores (requerimiento de fondos, equipamiento y otros).
8. Mantener en buen estado el vehículo y equipo asignados a su persona.
9. Otras tareas que se le asignen.
10. Revisar y analizar conjuntamente con el coordinador, las solicitudes de financiamiento y visar aquellas que serán presentadas al analista.
11. Realizar conjuntamente con el coordinador estrategias de cobranza normal y vencida.
12. Establecer un procedimiento que asegure la correcta aplicación de los recursos.

Relaciones con: La Gerencia de Operaciones, la Dirección de la Institución. Gerencia de Finanzas y el resto del Staff. Mantiene una estrecha relación con los líderes de las comunidades donde trabajan. Principalmente para establecer alianzas estratégicas. Se relaciona con los donantes e inversionistas y establece los contactos con los clientes. Se encarga de las relaciones públicas con la comunidad y hace un informe de tales actividades con copia a Servicio al Cliente

Reporta y es evaluado por: Gerente de Operaciones. En la ausencia de este reporta a la dirección de la Institución.

Oficial de Crédito de Campo

Es la persona encargada de promover los servicios financieros de la institución para el fortalecimiento o creación de microempresas, así como el análisis, autorización y recuperación del financiamiento.

Principales actividades y responsabilidades:

1. Promover los servicios de financiamiento y en su caso ahorro.
2. Asesorar a los clientes potenciales, respecto a los servicios que ofrece la institución, indicándoles los requisitos que deben cumplir para la solicitud de los financiamientos de acuerdo con el manual.
3. Cumplir con las metas de calidad de cartera y de colocación.
4. Recabar la información necesaria del solicitante y de la actividad que piensa desarrollar
5. Analizar las solicitudes de financiamiento con la información y documentación de soporte evaluando su viabilidad.
6. Desembolsar los créditos aprobados
7. Formalizar las operaciones de crédito.
8. Integración de expedientes de crédito
9. Supervisar la aplicación correcta del crédito otorgado
10. Controlar permanentemente el cumplimiento de pago de los clientes que componen su cartera, tomando todas las medidas que sean necesarias para asegurar la oportuna recuperación de sus colocaciones.

1. Control y recepción de comprobantes de pago.
2. Respuesta inmediata a las cuentas en mora.
3. Evaluar y recomendar la aprobación de las operaciones de prórroga y de refinanciamiento de los clientes de la cartera a su cargo.
4. Preparar reportes, informes y análisis estadísticos de la situación de la cartera de créditos a su cargo.
5. Participar activamente en los eventos de capacitación que convoque el supervisor o la Oficina Nacional.
6. Participar en los procesos anuales de planificación
7. Cumplir con las funciones adicionales que le encargue el supervisor o superiores.

Relaciones con: Gerencia de Operaciones, Gerencia de Finanzas y el resto del Staff. Mantiene una estrecha relación con los líderes de las comunidades donde trabajamos. Mantiene relaciones con autoridades municipales, estatales y de otras organizaciones gubernamentales y de Micro finanzas... Se relaciona con los donantes e inversionistas y los pone en contacto directo con los clientes.

Reporta y es evaluado por: El supervisor de Crédito. En ausencia de su supervisor, reporta a la Gerencia de Operaciones

En forma adicional, como parte específica de sus funciones:

En la metodología de grupos solidarios

- ✎ Motivar a los clientes para la conformación voluntaria y sólida de grupos solidarios.
- ✎ Explicar y verificar que los conceptos de solidaridad y confianza mutua se entiendan perfectamente.
- ✎ Asesorar en la redacción y autorización del reglamento interno del grupo.
- ✎ Mantener la unidad dinámica del grupo
- ✎ *En la metodología de UPE'S (Unidad de Desarrollo)*
- ✎ Conformar la Unidad de Desarrollo
- ✎ Facilitar el establecimiento de la mesa directiva

- ✎ Ayudar con la capacitación de las mesas directivas de las UPE'S y supervisarlas
- ✎ Asesorar en la redacción y autorización del reglamento interno del grupo
- ✎ Asistir en las reuniones programadas por las UPE'S
- ✎ Promover el compromiso personal y solidario del grupo.
- ✎ Mantener la unidad dinámica del grupo.

Actividades específicas en UPE'S

- ✎ Representa a la institución frente a los acreditados, instancias comunitarias y locales como ante las autoridades públicas y legales
- ✎ Promueve y organiza directamente a la UPE
- ✎ Identifica necesidades de capacitación entre los integrantes de las UPE'S
- ✎ Capacita a los clientes en la metodología
- ✎ Capacita a cada uno de los clientes que integran los comités para su mejor organización en el interior de la UPE
- ✎ Asiste semanalmente a las reuniones de las UPE's
- ✎ Escucha a los clientes atentamente y guía los canales de comunicación para tener una mejor integración y entendimiento entre los mismos
- ✎ Conduce y asesora las reuniones semanales en su organización para que estas sean ágiles.
- ✎ Interviene en los problemas y conflictos que se dan en el interior de las UPE's como la voz que analiza y da la pauta para la decisión grupal
- ✎ Reorienta y supervisa que cada integrante cumpla con el papel asignado cuidando que las reglas se cumplan, para mostrar que su dinero está bien seguro.
- ✎ Supervisa las actividades de los comités, así como el buen manejo de los fondos
- ✎ Prevé y enfrenta cualquier situación irregular
- ✎ Participa en las auditorías aplicadas a las UPE's que se le asignen, y aun más en las posibles malversaciones de fondos.
- ✎ Es responsable en la previsión de la morosidad y la atención necesaria
- ✎ Reporta oportunamente el desarrollo de las UPE's asignadas al supervisor correspondiente.
- ✎ Participa en la preparación de un cambio de ciclo junto con los clientes miembros de los comités internos de cada UPE

- ✎ Analizar como primer filtro los financiamientos solicitados por las UPE's y explicar a los clientes y/o acreditados las causas de posible disminución del mismo, si lo hubiera
- ✎ Vigila que las reuniones se den en condiciones de seguridad.
- ✎ Tener la documentación actualizada que se les solicita para una auditoria express (cuando se les requiere).

Capacidades y habilidades del personal

Director General

Rubén Castillo

Cuenta con 22 años de experiencia multinacional del negocio de operaciones en planta de producción, ventas y marketing. Gerencia senior en la realización y apoyo farmacéutico, OTC en el consumo de productos de la industria Desarrollo de estrategias de comercialización y ventas para lograr una rentabilidad sustentable. Formación, desarrollo y entrenamiento de personal ejecutivo para tomar posiciones relevantes en otros países. Distribución a nivel nacional e internacional. Implementación y desarrollo de servicio a clientes. Planeación estadística y aplicación a nivel gerencial para el desarrollo estratégico. Es egresado del IPN por Ing. Bioquímica, adicionalmente estudió la Maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Kansas y Marketing Management en Stanford Graduated School of Business. Así también cuenta Master in Management Sciences en Stanford (Sloan Program).

Director de Operaciones

Guillermo Castillón Vargas

Tiene experiencia como Director de Ventas en Shaklee México S.A. de C.V., responsable del 38% de las ventas a nivel nacional, manejando a 10 líderes de equipos de venta nacionales. Así también trabajo para Oriflame México en el mismo puesto, donde reportó un incremento en el 40% del total de ventas de la compañía. En la misma compañía fue Gerente de Cuenta en la División de Nutrición. Con 36 años y es Maestro en Contabilidad por la UNAM.

Director de Finanzas

Margarita Soriano

Tiene experiencia como Subdirectora de administración y finanzas, ha sido contador general, subgerente y supervisor de auditoría. Es egresada de la Escuela Bancaria Comercial como Licenciada en Contabilidad, y cuenta con Maestría en Administración del Tecnológico de Monterrey. Así mismo cuenta con diferentes diplomados como en Finanzas Corporativas, lo cual la hace idónea para el puesto de Directora de Finanzas.

La selección de personal la realiza el Gerente de Finanzas, a petición del área que necesite el personal. La Asociación no enfrenta restricciones para la contratación de personal capacitado en áreas administrativas y técnicas. La rotación de personal es muy limitada, desde el año 2004 tan solo se han cambiado de puesto cuatro personas de las treinta y tres que laboran en la Asociación.

La capacitación es un tema importante en FIPS, ya que los clientes dependen de que el personal que los atienda sepa contestar todas y cada una de sus dudas. Para eso la asociación procura que cada empleado que se contrata lleve un curso y su jefe inmediato lo supervise durante todo el mes, esto aplica para los oficiales de crédito. Se procura que todo el personal no importando su nivel, se capacitado mínimo una vez al año, en la actualidad estos cursos son mensuales, y son preparados por personal de la misma asociación. Aunque si el tema a tratar requiere conocimientos muy específicos, se buscan cursos de capacitación externos y se lleva al personal que se pretende capacitar. Los oficiales de crédito son continuamente supervisados.

5.- INFORMACIÓN FINANCIERA

En este apartado, se estudia lo que es la rentabilidad de la empresa. Esta se obtiene mediante el uso de las razones financieras. En los requisitos para el estudio de factibilidad del FONAES así como del documento de Nafin que hemos mencionado, se incluye este apartado, así como en la metodología DT-PYMES. En la actualidad muchas son las Mipymes mexicanas que aún no utilizan la contabilidad en forma, es decir la

llevan sus facturas y sus cuentas de una forma rudimentaria, en las que suman aquí y allá. Esto les funciona a la gran mayoría, pero el día que solicitan un crédito es cuando se dan cuenta que el llevar un registro correcto de la Contabilidad es lo que les permitirá considerar el acceso a programas de ayuda. Es importante que estas empresas consideren el uso de la Contabilidad de una forma regular, que incluso asistan a cursos de capacitación sobre éstos. Existen también otras empresas que si cuentan con un Contador Externo que les lleva la contabilidad y los impuestos de forma general lo cual facilita su acceso a financiamientos gubernamentales y/o privados.

Igualmente el apartado menciona cómo realiza la contabilidad la empresa, si contrata o no a alguien externo para llevarla, o si utilizan algún software que apoye esta tarea, como el ASPEL, COI, etc. Es necesario que se incluya experiencia y actividades de las personas encargadas del área con el fin de demostrar la organización que se tiene al llevar las cuentas de la empresa. Esta información la obtenemos de las entrevistas y cuestionarios que se realizaron al empresario y al directivo encargado del área.

Para la construcción de este apartado necesitaremos los estados financieros, es decir el Estado de Resultados y el Balance General. Ambos documentos solicitados al empresario o a la persona que cubre el área de Contabilidad dentro de la empresa. Para realizar la evaluación de estos estados financieros, utilizaremos las Razones Financieras que se localizan dentro de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Puede darse el caso que según sea la institución a la cual se le presenta el documento pidan más o menos información, pueden requerir desde un desglose de cartera como sería el caso de una microfinanciera, o pueden pedir una lista de proveedores si es el caso de una tienda de regalos. Este apartado dependerá enteramente de los requerimientos de información de la institución a la cual se le solicita el financiamiento. En el caso de FIPS el apartado se hizo según requerimientos propios de la Financiera Rural; quedando de la siguiente forma:

V. INFORMACIÓN FINANCIERA

5.1. Contabilidad

La contabilidad de la empresa la realiza el C.P. José Trinidad Lomelí Cruz, que posee un despacho con el mismo nombre. El contador es externo, no esta dentro de la nómina de FIPS. Para llevar la contabilidad interna, se utilizan hojas sencillas de Excel, pero para la contabilidad oficial, se lleva el programa "eSIACOM", que es un programa especial para Microfinancieras.

El programa eSIACOM, por sus siglas: Sistema Integral para la Administración y Control de Organizaciones de Financiamiento y Microfinanciamiento. Este sistema ayuda a la gestión de programas de microfinanciamiento de manera integrada. Contribuye a la automatización de campo; ayuda a la toma de decisiones a nivel tesorería; además de una forma integral permite la generación automática de movimientos bancarios y asientos contables. Se puede integrar a servicios de banca electrónica. Este programa puede funcionar por intranet o Internet, permite un control de todas las transacciones que se realizan en las áreas críticas de una institución Microfinanciera ya que esta información se comparte con todas las áreas y es actualizada de acuerdo a las necesidades propias de cada Microfinanciera. Maneja tres metodologías de microcrédito: Bancas Comunales, Grupos Solidarios, Préstamos individuales. También se implemento el tratamiento de préstamos tradicionales. Un punto importante es que la información se actualiza en tiempo real, así que si la matriz hizo una modificación a una cuenta, el empleado de la sucursal mas lejana lo puede consultar en tiempo real.

5.2. Activos, pasivos y capital

En su Estado de Resultados a Junio de 2008, la empresa presenta como activos principales la Cartera de Fommur, y los Deudores que se encuentran en Guanajuato. Incluye dentro de los activos el Software MIS con el cual llevan el Fommur. La cuenta de activo asciende a \$11, 143,400 pesos Su pasivo principal es la cuenta acreedores diversos por la cantidad de \$8, 149,080 pesos y su capital social suma \$2, 613,653 pesos.

5.1. Índice de cartera vencida

La cartera vigente a junio de 2008 asciende a \$6, 218,493.00 de la cual \$419,893 es cartera vencida, lo que representa el 6%.

5.2. Ingresos y egresos por fuente

AL 30 DE JUNIO DE 2008
(cifras en pesos)

ESTADO DE RESULTADOS	
Ingresos	
Intereses Cobrados Programa FOMMUR	107,502.25
Intereses Cobrados Programas FIPS	166,665.96
Ingreso por Donación FNR FOMMUR	55,000.00
Total de Ingresos	329,168.21
Gastos de Operación	
Sueldos	361,356.00
Despensa y art de oficina	705.01
Mantto oficina	610.00
Renta oficina	11,000.00
Papelería y artículos de oficina	163.90
Honorarios Servicios Contables	16,871.15
Servicios Sistema eSIACOM	12,276.00
Teléfonos	10,630.59
Asimilados a salarios	13,047.00
Gastos de representación	2,215.87
Propinas	273.00
Mantenimiento equipo de transporte	16,479.84
Seguro de vida	4,239.12
Servicio de limpieza	2,100.00
Mensajería	151.74
Estacionamiento	53.22
Gasolina	1,787.07
Servicios legales	6,100.08
Seguros de Gastos Médicos Mayores	23,550.89
Aguinaldo	15,051.00
Vacaciones	2,709.00
Prima vacacional	4,875.00
Cuotas y membresías	24,840.00
Mantenimiento equipo de cómputo	1,778.26
Bono	50,500.00
IMSS Cuotas	26,318.95
Honorarios y Servicios Profesionales	3,811.59
Teléfono e internet	119.00
No deducibles	93.00
Depreciación (cambiar)	41,773.00
Casetas	2,154.65
Gasolina	6,758.46
Hospedaje	2,897.23
Alimentos	9,175.18
Estacionamiento	372.65
Propinas	361.00
Boletos de avión	5,048.09
Pasajes	1,560.00
Total Gastos de operación	683,806.54
UTILIDAD BRUTA	-354,683.33
GASTOS DE OPERACIÓN	
	5,929.53
Cañada	6,291.30
Costa	6,450.99
Istmo	8,157.97
Papaloapan	0.00
Oaxaca	35,034.56
Viáticos Oaxaca	4,824.36
TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN	66,688.71
UTILIDADES ANTES DE OTROS INGRESOS	
	-421,327.04
Otros ingresos	12,316.00
Otros productos	90.64
Gastos financieros	36,951.68
Otros gastos	25,258.66
TOTAL DE OTROS INGRESOS Y GASTOS	-49,803.70
UTILIDAD NETA	-471,130.74

5.1. Principales razones financieras

INDICADORES FINANCIEROS	
INDICE DE LIQUIDEZ	0.08
ORIGEN DEL CAPITAL A CORTO PLAZO	107.50
ESTABILIDAD O APALANCAMIENTO FINANCIERO	107.50
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	0.99
INDICE DE SOLVENCIA	0.90
INDEPENDENCIA FINANCIERA	0.01
INVERSIÓN DE CAPITAL	96.25
UTILIDAD BRUTA	-\$356,683.33
UTILIDAD NETA	-\$471,130.74
RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	-0.04

Al observar los estados financieros de la empresa, se ve que las utilidades son negativas igualmente que el capital contable es mucho menor al pasivo por lo cual las razones financieras salieron negativas. Por ejemplo la solvencia de la empresa esta en 0.99 pesos por cada peso que contrae en deuda, el índice de rentabilidad es negativo, no cuentan con independencia financiera ya que están peso por peso. Sin embargo, en el caso muy particular de FIPS la sostenibilidad financiera y operativa esta por debajo de ese margen, debido al tipo de actividad que la empresa tiene y al manejo que le da a sus recursos en sus periodos contables por lo que dicho resultado se puede tomar como aceptable. Las razones que no resultaron aceptables es por la línea que actualmente maneja con FOMMUR, pero al terminar el periodo esto se puede revertir.

Fondeo de la Entidad

Como se ha mencionado en el documento, la fuente de fondeo principal es de Fommur, aunque también cuentan con aportaciones en menor medida de donaciones que se ven reflejadas en los Estados Financieros.

5.7 Estados Financieros

FUNDACION PARA LA INTEGRACION PRODUCTIVA SUSTENTABLE, A.C.

Balance General al 30 de Junio de 2008.

Activos		Pasivos	
Activo Circulante		Pasivo a Corto Plazo	
CAJA	\$31,561.60	PROVEEDORES	\$0.00
BANCOS	\$997,634.97	ACREEDORES DIVERSOS	\$8,149,080.48
INVERSIONES EN VALORES	\$0.00	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$4,146,097.87
CLIENTES	\$7,152,688.90	IMPUESTOS POR PAGAR	\$82,454.08
ALMACEN	\$0.00	I.V.A. POR PAGAR	\$19,395.82
DEUDORES DIVERSOS	\$2,377,574.47	INTERESES POR PAGAR	\$43,626.34
IMPUESTOS POR RECUPERAR	\$0.00	OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS POR PAGAR	\$4,696.00
DOCUMENTOS POR COBRAR	\$0.00		\$12,445,350.59
IVA POR ACREDITAR	\$583,940.56		
	<u>\$11,143,400.50</u>		
Activo No Circulante		Pasivo a Largo Plazo	
TERRENOS	\$0.00	CREDITOS HIPOTECARIOS	\$0.00
EDIFICIOS	\$0.00	DOCUMENTOS POR PAGAR A L.P.	\$0.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$1,315,240.00		\$0.00
EQUIPO DE COMPUTO	\$799,063.05		
EQUIPO DE OFICINA	\$104,870.87		
SOFTWARE	\$176,152.00		
DEPRECIACION DE EDIFICIOS	\$0.00		
DEPRECIACION DE MOBILIARIO Y EQ. DE OFNA	(\$15,146.08)		
DEPRECIACION EQUIPO DE TRANSPORTE	(\$658,498.85)		
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	(\$275,249.29)		
DEPRECIACION SOFTWARE	(\$72,949.84)		
PAGOS ANTICIPADOS	\$22,745.41		
DEPOSITOS EN GARANTIA	\$18,148.00		
GASTOS DE ORGANIZACION	\$3,350.52		
	<u>\$1,417,725.79</u>		
Total activo	\$12,561,126.29	Total del pasivo	\$12,445,350.59
		Capital	
		Capital	
		CAPITAL SOCIAL	\$2,613,653.00
		RESERVA LEGAL	\$0.00
		RESERVA PARA REINVERSION	\$0.00
		SUPERAVIT POR ACTUALIZACION DE ACT. FIJO	\$0.00
		REMANENTE	(\$754,795.88)
		Resultado del ejercicio	\$1,858,857.12
			(\$1,743,081.42)
		Total capital	\$115,775.70
		Total pasivo y capital	\$12,561,126.29

FUNDACION PARA LA INTEGRACION PRODUCTIVA SUSTENTABLE, A.C.

Estado de Resultados al 30 de Junio de 2008.

Ingresos	Este mes	% Ventas	Acum. este mes	% Acim Ventas
INGRESOS POR INTERESES	\$329,168.21	100.00%	\$3,480,262.98	100.00%
Total de Ingresos	\$329,168.21	100.00%	\$3,480,262.98	100.00%
Gastos de Administración				
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$613,494.28	186.38%	\$3,683,851.61	105.85%
DEPRECIACIONES	\$41,773.00	12.69%	\$250,642.06	7.20%
VIÁTICOS DF	\$28,539.26	8.67%	\$168,705.47	4.85%
Total de Costos	\$683,806.54	\$2.08	\$4,103,199.14	117.90%
Utilidad Bruta	(\$354,638.33)	-107.74%	(\$622,936.16)	-17.90%
Costos				
GASTOS DE OPERACION	\$5,929.53	1.80%	\$64,417.71	1.85%
CANADA	\$6,291.30	1.91%	\$43,572.51	1.25%
COSTA	\$6,450.99	1.96%	\$38,520.93	1.11%
ISTMO	\$8,157.97	2.48%	\$53,165.08	1.53%
PAPALOAPAN	\$0.00	0.00%	\$18,513.97	0.53%
VALLES CENTRALES	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%
OAXACA	\$35,034.56	10.64%	\$274,592.44	7.89%
VIÁTICOS OAXACA	\$4,824.36	1.47%	\$30,541.69	0.88%
Total de Gastos de Operación	\$66,688.71	20.26%	\$523,324.33	15.04%
Utilidad de Operación	(\$421,327.04)	-128.00%	(\$1,146,260.49)	-32.94%
Otros Ingresos y Gastos				
OTROS INGRESOS	\$12,316.00	3.74%	\$203,129.35	5.84%
PRODUCTOS FINANCIEROS	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%
OTROS PRODUCTOS	\$90.64	0.03%	\$17,162.07	0.49%
GASTOS FINANCIEROS	\$36,951.68	11.23%	\$703,394.27	20.21%
OTROS GASTOS	\$25,258.66	7.67%	\$113,718.08	3.27%
Total de Financieros	(\$49,803.70)	-15.13%	(\$596,820.93)	-17.15%
ISR Y PTU				
ISR y PTU	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%
	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%
Utilidad Neta	(\$471,130.74)	-143.13%	(\$1,743,081.42)	-50.08%

6.- POLÍTICAS

En este apartado se analizará si la empresa cuenta con manuales, códigos de conducta, reglamentos, etc. Todo se explica en este apartado, no es necesario que se copien y peguen los manuales de la empresa si es que cuentan con ellos, con una mención de que existen y sobre qué tratan es más que suficiente. Igualmente dependiendo el caso de la empresa y la institución a la que se le presentará el diagnóstico este apartado puede cambiar. Si la empresa es una tienda de regalos se incluirán por ejemplo las políticas de proveedores, si es que cuentan con apartado de mercancía, cómo funciona, etc. Si la empresa es una productora de jugos se incluirán las políticas para el manejo del producto, satisfacción del cliente, etc. En el caso de FIPS se incluyen las políticas de crédito dado que es una microfinanciera que se dedica a eso.

En México como nos hemos percatado a lo largo de este trabajo, no existe una cultura empresarial por lo cual este tipo de políticas no son tomadas con la debida seriedad. Todas las empresas por muy pequeñas que sean tienen sus políticas o sus códigos, por ejemplo cuando es el cumpleaños de un empleado, los días feriados, lo que sucede si encuentran a un empleado robando, etc. Todas estas políticas que tienen las empresas se deben de plasmar en un Manual de Organización o de Políticas según sea el caso.

La información para este apartado la obtenemos de las entrevistas realizadas al personal de la empresa así como de los documentos que nos pudieron haber entregado. Para organizar la información es necesario que se describan las políticas por orden de importancia; es decir si la empresa es microfinanciera como en el caso que hemos hecho aquí, se describirán primero las políticas de crédito y en segundo plano las políticas administrativas.

6.1 Políticas de Crédito

Los productos que ofrece FIPS, son préstamos a Grupos Solidarios y a unidades productivas, llamadas Bancos Comunales o UPES (Unidad de Desarrollo) esto debido a que en México no está permitido llamar Banco a un grupo de Microcrédito, por esa razón se utiliza UPES.

Bancos Comunales.- Son grupos solidarios que reciben entrenamiento de FIPS. Los grupos son formados por un promedio de 20 personas de la misma comunidad, mujeres generalmente las cuales se seleccionan a si mismas y a las cuales se les da un capital semilla. Los préstamos están basados en su capacidad de ahorro en ciclos de 16 semanas. Al final del ciclo se depuran los miembros y se aumenta el monto del préstamo en base a las posibilidades de ahorro individual. El ahorro es garantía del préstamo. El promedio del monto que prestan es de un poco más de 1,100 pesos, con una tasa de interés del 55%.

Grupos Solidarios.- Grupos formados por cuatro a siete personas con una actividad parecida o común y con negocios establecidos. Los miembros se hacen responsables de cada uno y son avales de los demás. El grupo mismo hace una evaluación de las cantidades del préstamo que se otorgará a cada uno en base a la viabilidad de los proyectos que se presentan en comité. Se solicita una garantía del doble del préstamo. El promedio del préstamo es de un poco más de 4,200 pesos, a una tasa de interés del 55%.

La conformación de Grupos solidarios o Bancos Comunales es voluntaria. Deberán estar integradas preferentemente por 20 personas, teniendo como límite mínimo 10 personas y como máximo 30 personas. Podrán aceptarse hasta 2 familiares directos en el grupo, siempre y cuando demuestren independencia económica y 2 familiares indirectos (primos, tíos, cuñados). Únicamente se aceptará una persona por la pareja de un matrimonio. Deberá existir conocimiento, confianza, honestidad y amistad entre los integrantes. Todos los integrantes deberán tener actividades económicas propias e independientes o de carácter asociativo.

Se puede invitar a participar a miembros de la comunidad en los ciclos subsiguientes, de hecho, la mesa directiva del grupo es la responsable junto con el Oficial de Crédito de que nunca disminuya el número de personas sino que aumente. En la etapa de precrédito el grupo deberá abrir una cuenta de cheques en un banco comercial que será asignado por FIPS para realizar los pagos y depósitos de los ahorros.

Y será condición demostrarlo para el otorgamiento de la línea de crédito. La cuenta será mancomunada y se registrarán por lo menos dos firmas. En el caso de que el banco otorgue una tarjeta de débito esta será destruida en presencia de los integrantes del grupo y no se solicitará nuevamente, a menos que sea autorizado por el Director Financiero de FIPS por escrito. Previo al segundo ciclo el grupo deberá contar con la cuenta de cheques por lo menos con el 10% del total de las líneas de crédito autorizada, esta cuenta se denomina Fondo Interno en la cual se podrán transferir los recursos de FIPS, los cuales se denominan Fondo Externo. El fondo Interno sirve como garantía en caso de cualquier contratiempo y excepcionalmente, se podrá disponer de ella para cubrir los adeudos de cualquiera de los integrantes del grupo. No se podrá iniciar el siguiente ciclo si no se cuenta con el ahorro suficiente para tener un fondo de garantía cuando no se disponga de los recursos necesarios. Para recibir de nuevo un préstamo el grupo deberá haber recuperado el préstamo del ciclo inmediato anterior y mantener el número mínimo de miembros del grupo ya sea por recomendaciones de la Mesa Directiva o de los miembros del grupo.

Comité técnico de crédito.- Los Comités de Crédito están formados por varias personas que evalúan a los miembros de las UPE's y autorizan los montos de las líneas de crédito que se otorgan. Hay dos tipos de comités:

1. **INTERNOS.** Están formados por la Mesa Directiva de cada una de las UPE'S, el Oficial de Crédito y el Supervisor del área correspondiente. Deberá respetarse la gradualidad de los integrantes del grupo y el nivel de ahorro. Los montos para los primeros ciclos deberán ser menores y conforme avancen el programa, las líneas de crédito aumentarán. Debe ser obvio para los comités de Crédito que el nivel de endeudamiento debe ser proporcional a las entradas generadas para cada uno de los negocios que tienen los miembros del grupo.

El crédito máximo a otorgar por los comités locales es hasta \$ 12,000 individual para los miembros con un historial de ingresos constante y ascendente.

La cantidad máxima a otorgar por el Comité Local es hasta de \$ 200,000 para un grupo de 25 acreditados activos. El guardar la proporcionalidad es de suma importancia.

A partir de montos de \$ 100,000 pesos por grupo, deberá considerarse enfáticamente la responsabilidad del Presidente de la UPE ya que legalmente él o ella soportan el crédito total de sus compañeros. Se deberá concientizar a los miembros de la Mesa Directiva de la responsabilidad que se adquiere al ser el aval solidario de la UPE completa. El Comité de Crédito Interno determina el paso de los clientes de un servicio financiero a otro (de Banco Comunal a Grupo Solidario o Crédito Individual)

2.- EXTERNOS. Están formados por miembros de la Comunidad que han mostrado su integridad moral y que han sido nombrados como jueces, consejeros o ancianos de la misma y que avalan la honradez y credibilidad de los integrantes de nuestros grupos. Nos referimos a que son nombrados por los miembros de la comunidad y esto en muchas ocasiones está fuera del contexto político o partidista.

El supervisor de la región deberá recomendar los miembros de los Comités Externos que generalmente son dos o tres miembros de la comunidad. Los montos son los mismos y se requiere la recomendación del Comité Externo para montos mayores

COMITÉ DE CREDITO FIPS. Está formado por el Gerente de Operaciones, el Director de Finanzas y el Gerente de Auditoría Interna. Montos mayores a \$12,000 por miembro de la UPE o mayor a \$ 200,000 por grupo. Normalmente esto se da en contadas ocasiones ya que se presupone que varios de los miembros de la UPE están maduros para pasar a otro tipo de servicio financiero que es el Grupo Solidario o Crédito Individual. El Comité reporta a la Dirección de Finanzas, Margarita Soriano es la encargada de manejar el Comité y el presidente de éste, es el Director General Rubén Castillo. En todos los casos las autorizaciones deberán ser por escrito y firmadas por los responsables del comité que autoriza.

En los casos de Comités Internos y Externos deberá asentarse en el Libro de Actas de la UPE y ser firmado por cada uno de los integrantes de la UPE.

6.2.- Otras Políticas

Revisión de Controles

El supervisor de la región, previo a la presentación de la solicitud, deberá haber constatado que se tienen actualizados los controles y dará una recomendación sobre los montos solicitados.

Los controles son: Reporte de Fondo Externo y Reporte de Fondo Interno.

El Fondo Interno es la cantidad de ahorros acumulados dentro de cada uno de los grupos y que tiene como base el 10% como mínimo y que se va incrementando conforme el grupo obtiene líneas de crédito más altas.

El Fondo Externo es el capital que se pone dentro de cada uno de los grupos, son los recursos propios de FIPS o de cualquier capital de fondeo que FIPS posee. Tanto los ahorros (Fondo Interno) como los pagos del capital e intereses (Fondo Externo) se anotan en libretas especiales para que los clientes puedan demostrar sus aportaciones tanto a uno como el otro.

7.- INFRAESTRUCTURA INFORMÁTICA Y ADMINISTRATIVA

En este apartado se estudia como su nombre lo indica la infraestructura de la empresa. Según sea el caso se enfocará este apartado como sea necesario, ya que es aquí donde se incluye el análisis del grado de tecnología que tiene la empresa. Aunque cabe destacar que esta guía que se propone más bien está enfocada a todo tipo de Mipymes exceptuando las que comercializan con tecnología, estas empresas como lo vimos en el capítulo donde se describen las metodologías requieren un análisis tecnológico muy exhaustivo, para lo cual existe la metodología ADL por ejemplo. Retomando el tema,

en este apartado el grado de tecnología lo evaluaremos en base a si cuentan con un sistema informático de acuerdo a las necesidades de la empresa, si cuentan con maquinaria eficiente si dedican a la producción, o software de punta si se dedican sólo a los servicios, etc.

También se analiza la infraestructura administrativa, es decir las instalaciones, la maquinaria y el equipo con que cuenta la empresa para desarrollar su función, si las instalaciones están en una buena ubicación si se dedican a la ventas, o se encuentran en un lugar bien acondicionado y con medidas de seguridad si manejan residuos peligrosos, etc.

La información para este apartado la obtenemos de los cuestionarios y entrevistas realizadas al empresario y el personal, así como de una lista de activos que nos puedan proporcionar. Para FIPS quedó de la siguiente forma:

VII. INFRAESTRUCTURA INFORMÁTICA Y ADMINISTRATIVA

7.1 Infraestructura administrativa

La Asociación cuenta con toda la infraestructura necesaria para llevar a cabo su objetivo. Cuentan con un equipo de cómputo eficiente, todas sus oficinas tienen el mobiliario adecuado, además de contar con el software para Microfinancieras, lo cual facilita su operación.

FIPS tiene 3 oficinas generales, una en el Distrito Federal donde se encuentran los ejecutivos, y dos en el estado de Oaxaca; una en la Ciudad de Oaxaca y otra en Pinotepa. Cabe destacar que aunque solo sean tres oficinas principales, los oficiales de crédito, se trasladan hasta donde estén los clientes, alcanzando zonas apartadas de la ciudad, y de municipios.

Las oficinas centrales se encuentran localizadas en Rubí 15D Fracc. Valle Escondido México DF CP 14600. En la cual se encuentran los ejecutivos, las oficinas cuentan con un área aproximada de 70m². Las oficinas de Oaxaca, localizadas en la ciudad de Oaxaca de Juárez. Cuentan con un área aproximada de 45 m². Las oficinas de Pinotepa Nacional, localizadas en la ciudad de Pinotepa Nacional Oaxaca. Las oficinas tienen una aproximado de 15 m².

Cuentan con ocho equipos de transporte. Dos camioneta jeep modelo 2006, dos automóviles, una camioneta Commander y dos motos utilitarias, modelo 2006. Todas estas unidades son de modelo reciente y cuentan con seguro.

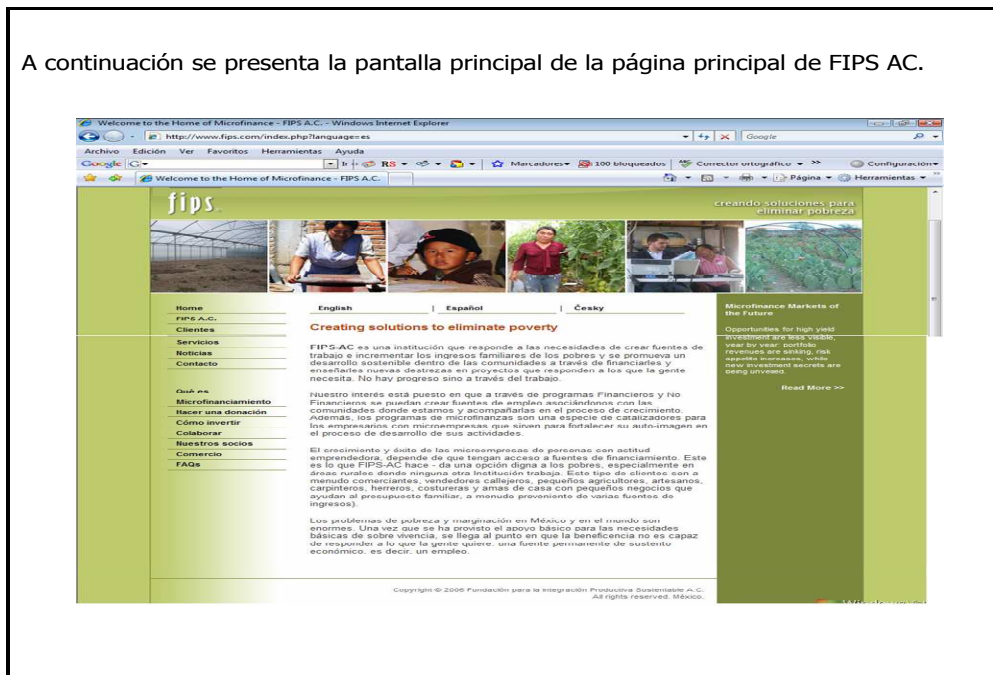
7.2 Infraestructura informática

FIPS tiene 14 equipos de cómputo, 1 fax y 3 impresoras. Como se comento anteriormente cuentan con un software especializado en Microfinancieras para llevar la contabilidad. Así mismo la asociación mantiene actualizado su infraestructura en sistemas, ya que es el eje principal de esta. Trabajan con el software eSIACOM, que se describió anteriormente.

Adicionalmente cuentan con una página de Internet (<http://www.fips.com>), en la cual se informa quiénes son, cómo funcionan y dónde se localizan. La página es de un excelente diseño y la información ofrecida en ella es veraz y oportuna. Contiene 13 apartados. La página se puede leer en español, inglés y checo.

- ✚ **Home:** Se introduce lo que es la asociación a grandes rasgos
- ✚ **FIPS AC:** Se describe la institución, a quién van dirigidos, y porqué el financiamiento hacia los pobres.
- ✚ **Clientes:** en este apartado se presentan ejemplos de proyectos exitosos de sus clientes. Así como un mapa donde tienen presencia.
- ✚ **Principales Servicios:** una descripción de la línea de crédito que ofrece la institución.
- ✚ **Noticias:** Las principales actividades de la asociación y los logros, se informan en esta sección.
- ✚ **Contacto.** En esta sección, se presentan los datos de los principales funcionarios de FIPS, cuentan con teléfono y correo electrónico.
- ✚ **¿Qué es microfinanciamiento?,** en este apartado se explica de una manera clara, que es el microfinanciamiento, cómo funciona, quiénes aplican para ser clientes, cuál es la presencia de estas instituciones en Latinoamérica, etc.
- ✚ **Hacer una donación.** FIPS es una asociación civil, por lo cual no puede tener fines de lucro y su forma de mantenerse funcionando es mediante donaciones, por lo cual invitan a los lectores de la página a integrarse a la institución.
- ✚ **Cómo invertir.** Mediante resultados claros y exitosos, invitan a los lectores a comunicarse con la asociación para poder formar parte del esfuerzo que realiza la institución para erradicar la pobreza.
- ✚ **Colaborar.** Se solicita ayuda a los lectores, especialmente si son de ciertas carreras a que formen parte de la institución como voluntarios.
- ✚ **Nuestros Socios.** En este apartado se hace un listado con los asociados e inversores de la institución.
- ✚ **Comercio.** Se promocionan algunos de los productos de los clientes de FIPS.
- ✚ **FAQ's.** Preguntas frecuentes.

A continuación se presenta la pantalla principal de la página principal de FIPS AC.



8.- OFERTA Y DEMANDA DE PRODUCTOS

9.- ANÁLISIS DEL ENTORNO

Es ahora dónde el diagnóstico se pone interesante, a partir de aquí, la información es analizada desde un punto de vista económico, en el cual se evalúa y se analiza la información recabada y es dónde el consultor le da el valor agregado al diagnóstico. Aunque como economista tenemos otra visión de la oferta y demanda de productos, es necesario que el empresario que realiza su diagnóstico empresarial ubique a su empresa dentro de un contexto social, es decir que estudie cuál es la situación actual de la economía dónde se localiza la empresa; que estudie la competencia que tiene la empresa y cómo interactúa con ella y describir los servicios financieros que existen en la localidad.

La información para realizar estos apartados, se obtiene de dos fuentes: la primera las entrevistas realizadas al empresario en las cuáles platican cuál es su competencia y cuáles son las características principales de sus clientes; la segunda fuente es de la experiencia que tenga el consultor para realizar investigación económica y poderla aplicar a un caso real sin caer en palabras complicadas ni estadísticas que no tienen

ningún sentido para la empresa. El punto de estos dos apartados es que tanto el empresario como todo aquél que lea el diagnóstico entiendan cómo interactúa la empresa con su entorno, y con la economía nacional.

Para el apartado de Oferta y Demanda de productos se consideran los siguientes puntos:

- ✓ Características y tamaño de la demanda
- ✓ Otros servicios financieros y no financieros

Para el Análisis del Entorno se considerará:

- ✓ Entorno Financiero
 - Servicios financieros locales
 - Interacción con intermediarios financieros
- ✓ Entorno Económico
 - Cadenas productivas
 - Situación económica local

Es importante aclarar que aquí se incluyen los servicios financieros y no financieros debido a que como la empresa del ejemplo es microfinanciera se debe de estudiar la competencia local en cuanto a servicios financieros se refiere, sin embargo si la empresa es dedicada a envolver regalos u otro tipo de comercio en general se deberá de adaptar esto con el estudio de mercado, que si no se sabe hacer, se puede consultar la página de Internet de Nafin, que como vimos anteriormente (Capítulo 2) describe paso a paso como realizar uno dependiendo el giro de la empresa.

Para la realización de las cadenas productivas es necesario estar familiarizado con el SCIAN 2002, que vimos en el marco teórico; esto porque los eslabones de la cadena productiva salen de esta clasificación. Cabe aclarar que en el diagnóstico muestra se incluye la cadena productiva debido a que fue solicitada por la Financiera Rural, pero no siempre es obligatoria, por lo cual se recomienda que si no se esta familiarizado con SCIAN no se incluya la cadena ya que puede llegar a complicarse su elaboración. Si es

necesaria la inclusión de cadenas productivas y el empresario no tiene idea, en la página <http://www.siem.gob.mx> se puede consultar un sistema de cadenas productivas tan solo entrando a la sección de cadenas.

En el estudio de mercado sustituiría estos dos apartados de oferta y demanda así como de análisis del entorno, en caso de que el empresario o el programa lo requieran.

En los programas federales que vimos en el capítulo anterior, dentro de los múltiples formatos a entregar para solicitar el apoyo no importando cuál sea, un punto que todos los formatos tienen en común, es que hay que especificar los aspectos económicos de la empresa, su competencia, sus insumos, etc. Es decir, en todos de alguna forma o de otra se incluyen aspectos económicos y financieros; su importancia radica en que es muy necesario saber dónde, cómo y dónde se verá el impacto del crédito a otorgar y cómo es actualmente su interacción con el medio sin el crédito. Para el caso de FIPS quedó de la siguiente manera:

VIII. OFERTA Y DEMANDA DE PRODUCTOS

8.1 Características y tamaño de la demanda

FIPS tiene una cartera de clientes que se compone de la siguiente forma:

ESTADO	NO. CLIENTES	CANTIDAD EN \$
OAXACA	4416.12	\$15'302,610.62
GUANAJUATO	197.316	\$ 683,733.666
TIJUANA	84.564	\$ 293,028.714
TOTAL	4,698	\$16'279,373

La demanda de crédito es casi ilimitada. Siendo el blanco de la población los pobres sin llegar al nivel de extrema pobreza, se tendría el 28.6 % de la población total del país.

Lo que hace que la competencia no sea un problema, ya que todas las organizaciones de Micro finanzas juntas en el país no se dan abasto para poder atender la demanda de servicios requeridos actualmente. El mercado está donde existan los pobres por lo cual el número de prospectos basados en estudios de mercado realizados por FIPS, es ilimitado. El entrenamiento con el que cuenta el personal de la entidad es adecuado para lograr la expansión que ha sido considerada, lo cual plantea que la organización ha usado sus recursos. En Oaxaca, cuentan aproximadamente con 4,416 clientes, que se encuentran divididas en más de 300 grupos solidarios.

8.2 Otros servicios financieros y no financieros

FIPS-AC es una asociación que crea fuentes de trabajo y ayuda a incrementar los ingresos familiares de los menos favorecidos promoviendo un desarrollo sustentable dentro de las comunidades mediante la enseñanza de nuevas destrezas en proyectos que responden a los que la gente necesita. Por lo cual se promueve que el progreso solo se logra mediante el trabajo.

Un plus que ofrece FIPS es que se asocian con las comunidades donde se encuentran y las acompañan en el proceso desde asociarse y tener una figura jurídica, mediante la cual pueden acceder a otro tipo de financiamientos y la obtención de capital de trabajo.

Como una ventaja de organizar a los microempresarios, es que esto sirve a su vez como una fuente de autoestima para ellos, ya que su auto-imagen va mejorando conforme avanza el proceso.

La institución proporciona entrenamiento básico de finanzas y programas educativos empresariales. Además ayuda a detener un poco la migración hacia Estados Unidos, porque se convierte en una herramienta de desarrollo.

FIPS les ofrece a las personas en situación de pobreza que se encuentran en las zonas rurales, una fuente de financiamiento, que debido a sus características es asequible para ellos, ya que las otras Microfinancieras, no tienen el alcance de esta institución, y se quedan en las zonas urbanas.

Uno de sus principales servicios, es una filosofía que implementa a todos sus clientes llamada Desarrollo Micro Empresarial (MED).

MED, tiene como principios básicos, que exista una justicia distributiva, productiva, mantener la dignidad de los que menos tienen, y confiar en ellos para ver por su propia mejoría. Su filosofía básica es asegurarse de que los pobres tengan acceso a recursos económicos para transformar sus vidas y las de sus comunidades; quitar obstáculos sistemáticamente para que los pobres participen en el mercado y este a su vez los ayude. Todo esto en un entorno sustentable y sin descuidar la administración de la institución, y mantener una calidad de la cartera, eficiencia y productividad, administración financiera y rentabilidad.

MED tiene 5 puntos principales, que FIPS los nombra 5 dedos.

1. **Acceso a las Microfinanzas:** refiriéndose a los créditos, ahorros, etc.
2. **Acceso a los Mercados:** ya sean locales, internacionales, procesos de cosechas, marketing, comercio justo y e-commerce.
3. **Acceso a Tecnología:** alta, baja, apropiada, nueva variedad de cultivos, nuevas metodologías, etc.
4. **Acceso a Información:** Internet, telefonía, fax, satélite, bibliotecas, etc.
5. **Acceso a Conocimiento:** educación, entrenamiento, habilidad laboral, seminarios, intercambios, consultoría, etc.

IX. ANÁLISIS DEL ENTORNO

9.1 Entorno Financiero

9.1.1 Servicios Financieros de la localidad

En los estados de influencia de FIPS se encuentran las siguientes entidades financieras:

SUCURSALES DE LA BANCA COMERCIAL POR PLAZA SEGÚN INSTITUCIÓN

PLAZA	TOTAL	BBVA- BANCOMER	BANAMEX	HSBC (BITAL)	BANORTE	SANTANDER	BANCO AZTECA	SCOTTIBANK INVERLAT	AFIRME	BAJÍO	INBURSA	INTERACCIONES
TIJUANA, B.C	132	29	29	20	14	17	16	6	1			
GUANAJUATO	366	79	72	46	44	41	42	14	1	22	3	2
OAXACA	145	22	35	22	18	12	25	11				

Fuente: Elaboración propia con datos de: Anuario Estadístico del Estado de Baja California, Guanajuato, Oaxaca, 2007, INEGI

ENTIDADES FINANCIERAS EN ESTADOS SELECCIONADOS, 2007

PLAZA	TOTAL	SOFOM	ENTIDADES DE AHORRO POPULAR	UNIONES DE CRÉDITO	ARRENDADORAS FINANCIERAS	SOCIEDADES DE AHORRO DE OBJETO LIMITADO	SOCIEDADES DE AHORRO Y PRÉSTAMO	ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO	SOCIEDADES DE INVERSIÓN
BAJA CALIFORNIA	7	6	0	0	1				
GUANAJUATO	17	4	4	4	1	1	1	1	1
OAXACA	9	3	1	5					

Fuente: Elaboración propia con datos del SIPRES, CONDUSEF 2008

9.1.2 Interacción con intermediarios financieros

La principal competencia de FIPS son las Microfinancieras que se encuentran dentro del territorio de influencia, cabe destacar que la gran mayoría de estas instituciones se encuentran tan solo en áreas urbanas, en cambio FIPS procura llegar a las zonas rurales para poder coadyuvar al crecimiento de la región donde se instalan.

Presencia de los principales competidores en los estados de influencia FIPS

Institución	Oaxaca	Guanajuato	Tijuana
Compartamos	✓	✓	x
Came	x	✓	x
Nuestra Caja	✓	x	x
Mundo Micro	✓	x	x
Caja Popular	✓	x	x
Finca	✓	✓	x
Fin Común	x	x	x
Crédito Familiar	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia con datos de FIPS

En el siguiente cuadro se puede apreciar desde el punto de vista de servicios los competidores de FIPS

Nombre de la Institución	Tasa de Interés	Servicios Financieros Otorgados			Áreas de Servicio	
		Banco Comunal	Grupos Solidarios	Préstamos Individuales	Rural	Urbano
FIPS-AC	55 %	✓	✓		✓	✓
Compartamos	174 %	✓			✓	
Came	66 %	✓				✓
Finca	86 %	✓			✓	
Fin Común	54 %			✓		✓
Crédito Familiar	30 %			✓		✓
Emprendedores	45 %			✓		✓

Fuente: FIPS 2007

Como se puede observar en el cuadro anterior, FIPS supera a la competencia al ofrecer una tasa de interés menor a la que ofrecen las instituciones, además como valor agregado FIPS no se limita al financiamiento ya que capacita y acompaña al cliente durante todo el proceso desde el otorgamiento hasta finiquitar el crédito.

En el siguiente cuadro se pueden apreciar los plazos, de los competidores de FIPS.

FIPS	4 y 6 meses
Compartamos	4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 meses
Came	4 y 6 meses
Finca	4 y 6 meses
Fin Común	4, 5, 6, 7, y 8 meses
Crédito familiar	4, 6 y 8 meses
Emprendedores	4 y 6 meses
Fundación Realidad	4 y 6 meses

Fuente: FIPS 2007

9.2 Entorno Económico

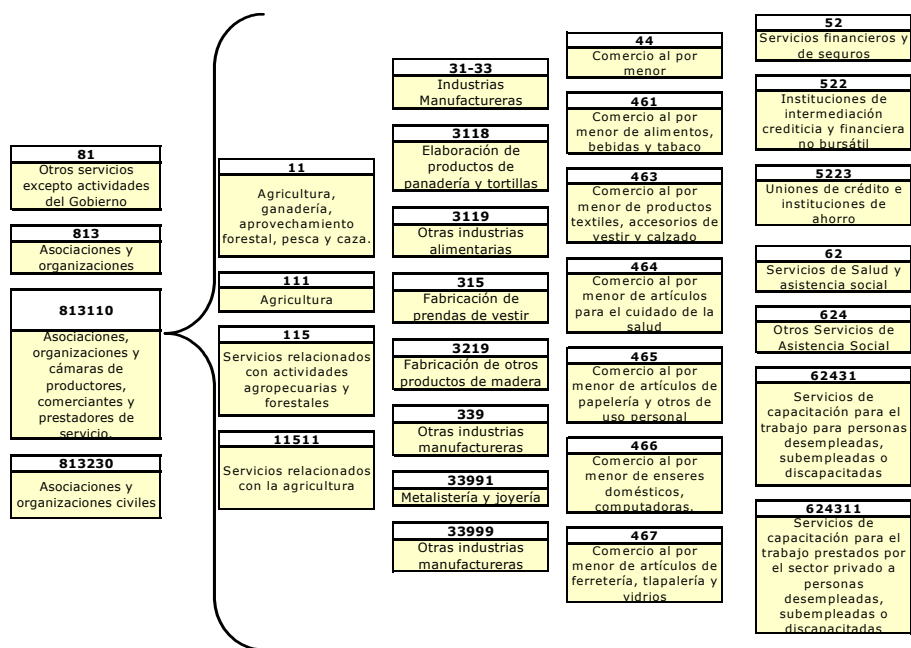
9.2.1 Cadenas Productivas

FIPS es una asociación que funciona como Microfinanciera y su principal actividad es el préstamo de capital para conformar pequeñas empresas en las comunidades donde se encuentran y acompañar a estas entidades durante el proceso y consolidación. El RFC de esta asociación indica que su actividad es Servicios de Asociaciones de Profesionales. Esta actividad se encuentra clasificada como 81 Otro Servicios excepto Actividades del Gobierno.

Las clasificaciones que se manejan en las cadenas productivas pertenecen al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), México 2002. Publicado por el INEGI y que se utiliza para clasificar las unidades económicas según sea su producción y/o servicios que ofrecen.

Los socios de la entidad participan en esta cadena como los que otorgan el crédito así como la asesoría. La cadena productiva potencial es exactamente la misma que la actual, ya que lo único que cambiará es el monto del préstamo a los clientes que ya tienen historial con FIPS, lo socios igualmente participaran en las mismas condiciones.

Cadena Productiva Actual y Potencial de FIPS



9.2.2 Situación Económica Local

Oaxaca

El estado de Oaxaca se encuentra al sur del país, y representa el 4.8% de la superficie del país. Colinda al norte con Puebla y Veracruz, al este con Chiapas, al sur con el Océano Pacífico y al oeste con Guerrero. Su capital es Oaxaca de Juárez.

Oaxaca cuenta con 3 506 821 habitantes acorde con cifras del INEGI del 2005, de estos, 47.8% son hombres y 52.2% son mujeres, que están distribuidos en 570 municipios. La Población Económicamente Activa (PEA) representó al tercer trimestre de 2006 un 60% de la población del estado. En la entidad el 40% de la población ocupada se encuentra en el sector terciario (comercio, turismo, transporte y servicios), el 36% está ocupado en el sector primario (agropecuario, silvicultura y pesca), el 19% en el sector secundario (industria manufacturera, extractiva, de construcción y electricidad) y el 5% restante en el sector gubernamental.

La tasa de crecimiento económico promedio anual durante en los últimos seis años ha sido de 2.3%; dicha actividad económica, medida a través del Producto Interno Bruto, se concentra principalmente en el sector terciario (con un 67%), integrado por el comercio, turismo y servicios. Le sigue el sector de la manufactura, construcción, electricidad, agua y gas con 18% y la actividad agrícola, ganadera, forestal, pesquera y minera con 15%. Oaxaca ocupa el tercer lugar en pobreza nacional, ya que cuenta con un gran rezago social. FIPS desarrolla un papel importante en las comunidades oaxaqueñas al integrarse a estas y lograr así un crecimiento tanto del cliente como de la comunidad.

Dentro de este contexto, FIPS mantiene operaciones especialmente en dos municipios: Oaxaca de Juárez y Pinotepa Nacional.

Oaxaca de Juárez es la capital del Estado. Se localiza en la parte central y se destaca por el turismo, que es la actividad económica más importante. El municipio cuenta con un total de 265,033 habitantes de estos la población económicamente activa asciende a 104,206 personas, de las cuales 102,798 se encuentran ocupadas y los ocupados en el sector terciario, mayormente turismo es el 77%.

Pinotepa Nacional, se localiza en la región de la costa del Estado, su distancia aproximada a la capital Oaxaqueña es de 397 kilómetros. Se destaca la agricultura como la actividad más importante dentro del municipio, principalmente en la siembra de: maíz, frijol, chile, café, caña de azúcar, cocos, tamarindo y ajonjolí. La ganadería se desarrolla en la cría de ganado bovino, porcino, caprino caballar y en menor porcentaje la cría de aves de corral. La pesca es una actividad socorrida así como la explotación de las salinas de la laguna de Alotengo. Se distinguen por la producción de machetes grabados y la venta de artesanías.

El municipio cuenta con un total de 44,441 habitantes, de los cuales la población económicamente activa asciende a 13,419 personas de las cuales 13,324 se encuentran ocupadas.

Guanajuato

Este estado se encuentra en la parte central del país, colinda al norte con San Luis Potosí, al este con Querétaro, al sur con Michoacán y al oeste con Jalisco. Tiene 4 893 812 habitantes, de los cuales las mujeres representan el 47.6% y los hombres el 52.4%. Guanajuato se caracteriza por su agroindustria, y una producción ganadera de bovino, porcino, ovino, caprino y avícola. Así mismo este estado es de los principales productores de oro y plata. La industria manufacturera cuenta con una gran presencia en el estado ya que la industria textil y del calzado es de las principales actividades económicas del estado. Guanajuato solo representa el 4.2% de la cartera de clientes de FIPS.

Tijuana, Baja California

El Estado de Baja California colinda al norte con Estados Unidos de América, Sonora al este con el Golfo de California, al sur con Baja California Sur y al oeste con el Océano Pacífico. Su capital es Mexicali. El estado cuenta tan solo con cinco municipios. FIPS se localiza en Tijuana, que es un municipio de este estado. De los 2 961 009 personas que viven en Baja California, 1 476 586 viven en Tijuana.

La agricultura es una actividad económica muy importante en el estado. Ya que sus productos son exportables. Así mismo la avicultura, la pesca, la extracción de sal son actividades importantes. La industria de servicios y comercio es una de las más socorridas, aunque su principal fuerte es la industria de la transformación y la industria de la construcción. El crecimiento del empleo registró una tasa de crecimiento a julio de este año de 2.24% acorde con cifras de la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado. Así mismo la generación de empleos es de las mayores del país, tan solo de enero a julio de este años se crearon en el municipio un total de 14 426 nuevos empleos. Este estado tiene tan solo el 1.8% de la cartera de clientes, por lo cual no representa la cartera de FIPS.

Información económica y cifras de INEGI, Anuario Estadístico 2006.

10.- ANÁLISIS FODA

En este apartado haremos un análisis de todos los demás apartados que ya realizamos, lo haremos mediante el análisis FODA, este análisis es el más propicio para utilizar ya que incorpora todas las áreas de la empresa y se puede aplicar a cualquier tipo de empresa, ya que no se enfoca en métodos de producción o cuantifica o califica procesos. Las reglas de operación del FONAES describe el análisis FODA de la forma siguiente:

Permite identificar las características del entorno en el que se encuentra ubicado el proyecto (Oportunidades y Amenazas), así como diagnosticar al interior del proyecto mismo, a efecto de mostrar las (fortalezas y debilidades) que afectan directamente al desarrollo de la empresa. Debe establecer las oportunidades en forma concisa y clara, así como las amenazas que pueden afectar el desempeño organizacional, clasificándolas de acuerdo a su impacto y probabilidad de ocurrencia. Estas pueden provenir de diversos ámbitos: económico, demográfico, político, social, tecnológico, legal, etc. Con respecto a las fortalezas y debilidades; se deberán enlistar con claridad los aspectos que deben aprovecharse para generar una mayor sinergia en la empresa y aquellos que deben modificarse o eliminarse para reducir su riesgo o fracaso.

Como se puede ver, lo que hace este análisis es repasar a la empresa desde todos los puntos posibles, revisaremos cuáles son sus fortalezas, en qué se especializa la empresa, cuál es su fuerte, qué es lo que mejor hace. Las oportunidades que tiene para crecer, se detectarán cuáles son los nichos de mercado que puede atender o si puede incorporar un nuevo proceso que la hará más eficiente, etc. Las debilidades nos mostrarán cuáles son las fallas que tiene la empresa, en qué área se detectaron, cuántas y cómo son. Por último describiremos las amenazas de la empresa, estas pueden ser internas o externas o ambas. Si abrió un nuevo negocio, o si el cambio en el tipo de cambio afectará las importaciones de nuestro principal insumo, si el clima afectará nuestros cultivos; eso hablando de factores externos. Internamente nos puede afectar un cambio de dirección, nueva administración, nuevas políticas, etc.

Es importante que este análisis se realice lo más exhaustivo posible, ya que de acuerdo a este análisis realizaremos un Plan de Fortalecimiento para la empresa. Con la información de todas las secciones anteriores, así quedo el Análisis FODA de FIPS:

X. ANÁLISIS FODA

Fortalezas

- La Asociación cuenta con una metodología establecida de dispersión de recursos financieros en el medio rural.
- Asimismo ha desarrollado sus capacidades a través de procedimientos crediticios y capacitación a su personal, en lo particular a los oficiales de crédito.
- En cuatro años ha logrado consolidar y arraigar un mercado de clientes que han recibido y pagado 4 ciclos de préstamos de FOMMUR.
- Por medio de la dispersión de recursos de FOMMUR, a través de FIPS, se han creado y desarrollado nuevos negocios apoyados con las microfinanzas, a individuos con actitud empresarial que se crean sus empleos para activar la economía de su entorno, con énfasis en el Servicio de Desarrollo de Negocios en las comunidades donde existe la posibilidad de formar grupos de empresarios.
- Cabe destacar que en lo que corresponde a la cartera fondeada por FOMMUR, esta presenta un índice de cartera vencida de 0.0%, es decir, que la totalidad de los recursos se han podido recuperar en tiempo y forma; y resulta todavía más significativo, si consideramos que esta es la principal fuente de fondeo.
- La metodología que sigue FIPS ha comprobado ser eficiente dado que bajo las diferentes situaciones de mercado que ha enfrentado, se han adecuando a las necesidades de los clientes. La institución cuenta con poco personal, pero muy comprometido con su labor, y con la tarea de llegar a aquellos cliente que viven en zonas muy alejadas. Así mismo la preparación del personal directivo provee a la institución un servicio de calidad.
- La asociación ofrece a sus clientes tasas de interés competitivas comparados con otras microfinancieras.
- Una de las principales fortalezas es la presencia de FIPS en las comunidades y el asesoramiento directo para cada tipo de negocio.
- Asimismo, la metodología empleada por la organización permite que en las comunidades se fomente la cultura del ahorro y del pago.
- Adicionalmente el procedimiento de crédito es oportuno, debido a que los clientes obtienen una respuesta en un máximo de 10 días hábiles.

Oportunidades

- El presente Plan de Negocios considera que incremento en la colocación de créditos será de la siguiente forma: FIPS tiene trabajando varios ciclos de crédito en comunidades de alta marginación donde la mayoría de la competencia no está o han iniciado su presencia recientemente. Han trabajado en 100 municipios del Estado de Oaxaca y 5 municipios del Estado de Guanajuato, lo cual les ha otorgado una amplia experiencia en la promoción y prospección a través de los líderes comunitarios con los cuales tiene contacto. La Asociación considera que los periodos de tiempo de espera de otras fuentes de financiamiento que tiene con los fideicomisos gubernamentales ocasionan lentitud en la operación y no resulta conveniente a la cartera de clientes, por lo que el objetivo es migrar dichos clientes a fondeo proporcionado por la Financiera Rural.
- FIPS tiene un gran potencial de crecimiento ya que el mercado de las microfinanzas para zonas marginadas es muy alto, y tradicionalmente ha sido desatendido por las instituciones bancarias.
- La Asociación ha desarrollado una cartera de clientes leal a la institución y que no ha presentado problemas de morosidad, lo cual en si mismo es una gran oportunidad para continuar desarrollando micronegocios en zonas rurales marginadas.
- Adicionalmente a esta cartera de cuarto ciclo de FOMMUR, FIPS tiene la capacidad de expandir sus operaciones a través del fondeo por medio de recursos de la Financiera Rural.
- La institución se ha enfocado a operar los créditos provenientes de FOMMUR, pero requiere diversificar sus fuentes de fondeo.
- Incrementar sus fuentes de fondeo para poder instrumentar exitosamente su plan de expansión hacia Tijuana y Guanajuato.

Debilidades

- Las reglas de operación de la principal fuente de fondeo de la institución, FOMMUR, no permiten darle continuidad al fondeo de los micronegocios, debido a los intervalos de hasta dos meses que ocurren entre el final de un ciclo la comprobación y la disposición de fondos para un nuevo ciclo.
- La insuficiente oportunidad del fondeo y la alta dependencia del programa de FOMMUR ocasiona retrasos en la atención a clientes e impide la correcta asignación de gastos operativos.

Amenazas

- La principal amenaza para la institución es no diversificar e incrementar sus fuentes de fondeo y que ello la lleve a la pérdida del mercado que ha logrado consolidar en cuatro años de operación exitosa.

11.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez terminado el análisis FODA, es hora de realizar las conclusiones y recomendaciones de la empresa. En las conclusiones haremos un pequeño resumen de la situación de la empresa, de sus finanzas, de si cuenta o no con planes de crecimiento, de cómo funciona la empresa a nivel administrativo y su principal mercado. Las recomendaciones van guiadas según se detectaron en las debilidades del análisis FODA.

Es importante mantener este apartado corto y conciso, no es necesario extenderse y hacer hojas y hojas con mil conclusiones y recomendaciones porque si bien es un trabajo de investigación, está destinado para ser leído por un Comité Técnico de Crédito de una institución gubernamental y/o privada que usualmente no cuentan con mucho tiempo para otorgar la decisión, por lo cual este Comité se fija en la presentación de la información y mientras sea más concisa y presentada en resumen, será más rápida de leer y entender, así el Comité tiene clara la situación de la empresa y podrá recordarla sin el fastidio que es leer múltiples páginas.

Las conclusiones y recomendaciones de FIPS fueron:

XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Al cierre del 2007 la entidad reportó excelentes resultados financieros, que fueron informados a la Asamblea de Socios. Sin embargo para el cierre del mes de junio, se presenta un alto índice de endeudamiento, debido a la línea de crédito otorgada por PROGRESEMOS, así como pérdidas por \$421,327 pesos, lo que complica la situación de la empresa para futuros endeudamientos.
2. La entidad tiene planes de crecimiento importantes, por lo que pretende constituir una Sociedad Financiera de Objeto Múltiple con el propósito de acompañar financieramente sus principales proyectos de inversión.
3. La organización está administrada y dirigida por personal altamente capacitado, como lo demuestran sus grados académicos y su experiencia profesional.
4. FIPS atiende un nicho de mercado de microfinanciamiento en zonas marginadas rurales y que no es atendido por otras entidades similares.
5. Los recursos que ha recibido por parte de FOMMUR no presenta problemas de cartera vencida.
6. El proyecto de diversificación de fuentes de financiamiento es estratégico para la asociación para darle estabilidad a la operación crediticia.

Las principales recomendaciones son las siguientes

- I. Aunque cuentan con diferentes documentos para describir los puestos del personal, es necesario que todos estos documentos se integren y se conviertan en un Manual de Operación.
- II. Tratar de minimizar y estandarizar lo más posible los tiempos para la formación de nuevos oficiales de crédito, y así disminuir costos.
- III. Se deben integrar los documentos y formalizar el proceso de Planeación Estratégica y Presupuestal, en la formación de un Manual de Planeación.
- IV. Se tiene que desarrollar un área de Sistemas, que esté al pendiente de la red de FIPS AC, ya que esta Microfinanciera depende mayormente de esta.
- V. La institución se ha enfocado a operar los créditos provenientes de FOMMUR, pero requiere diversificar sus fuentes de fondeo, ya que como se observó, depender de una sola fuente de financiamiento lleva a una situación financiera apretada y con déficit.

12.- PLAN DE FORTALECIMIENTO

Por último habrá que realizar un plan de fortalecimiento. Este plan debe de basarse en el análisis FODA y enfocarse a que la empresa corrija sus problemas, igualmente debe de incluir un período de tiempo, esto para que la institución que revise el diagnóstico vea que a pesar de que se encontraron tales o cuales fallas, ya existe un plan para crecer y que se aplicará según sea el calendario anexo al documento. Como vimos en las metodologías para diagnósticos son tan solo dos las que incluyen un plan de acción, sin embargo en México todos los diagnósticos deben de incluir un Plan de Fortalecimiento a petición de las mismas reglas de operación de los programas dirigidos a las Mipymes. En el caso de FIPS, recordemos que solicitaron apoyo a la Financiera Rural, esta su vez dentro de su Programa de Financiamiento a Microfinancieras, establecen que: *"Así mismo este servicio debe de incluir el Plan de Fortalecimiento derivado del Diagnóstico mismo que deberá establecer las acciones a tomar a partir del análisis FODA"*. Así que, el que pidan las dependencias un Plan de Fortalecimiento es una buena señal, ya que demuestra que a pesar de las fallas de la empresa, se debe de ofrecer igualmente un Plan de Fortalecimiento con el fin de que la empresa crezca, es así que el servicio que otorga el Gobierno Federal tiende a ser completo en cuanto a servicio de diagnóstico empresarial se refiere. El plan de FIPS quedó de la siguiente forma:

XII. PLAN DE FORTALECIMIENTO

Objetivo: Fortalecer a la entidad en materia de recursos humanos, financieros, tecnológicos y metodológicos para fortalecer su operación y rentabilidad como intermediario financiero rural.

Estrategia Institucional

El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas en el Diagnóstico de FIPS permite determinar que deberá adoptar una estrategia que le permita aprovechar las oportunidades de crecimiento en el corto y mediano plazo.

Objetivos Específicos y Estrategias Secundarias.

1. Desarrollar un manual de organización

Con el fin de fortalecer el control interno, es necesario que se cree un manual de organización, para tomar decisiones más informadas. Se sugiere solicitar el apoyo para manuales que otorga la Financiera Rural.

2. Crear un comité de riesgos

Es necesario que se instaure un comité de riesgos, para que pueda haber una correcta asignación de créditos.

Plan de Fortalecimiento Financiero

a) Estandarizar la planeación institucional

Es necesario formalizar el proceso de Planeación que se realiza en la empresa. Asimismo, se recomienda capacitar al personal seleccionado; realizar el ejercicio de planeación definiendo metas y objetivos, establecer un esquema de indicadores de gestión para dar seguimiento a las metas y objetivos.

Plan de Fortalecimiento Operativo

a) Sistemas de información

En un esquema de planeación que considere las expectativas de crecimiento que tiene FIPS, es necesario una mejora continua en los sistemas de reportes para apoyar la toma de decisiones.

Es fundamental que la Empresa sistematice el flujo de información para una adecuada respuesta o atención de las necesidades que se vayan generando en el proceso de asignación de créditos.

b) Diversificar el financiamiento

Con el propósito de mantener los recursos para dispersar créditos, es necesario buscar nuevas formas de fondeo para mantener el flujo de capital.

Plan de Crecimiento

El programa de crecimiento que se recomienda a FIPS se encuentra agrupado en dos grupos de acciones que tendrán plazos y metas para su cumplimiento de acuerdo a las prioridades que establezca la empresa.

Operación. FIPS iniciará los trabajos para conformar sus manuales que requiere para establecer una operación estandarizada y formalizada.

Financiero. FIPS deberá buscar fondeo de diferentes instituciones con el fin de incrementar su colocación y evitar depender de una sola línea de crédito.

Cronograma del Plan de Fortalecimiento:

CALENDARIO DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO

	<i>FECHA DE INICIO</i>	<i>FECHA DE TÉRMINO</i>
Plan de Fortalecimiento		
Formalizar manual de organización	Agosto 2008	Agosto 2009
Crear un comité de riesgos	Agosto 2008	Agosto 2009
Plan de Fortalecimiento Financiero		
Estandarizar la Planeación	Agosto 2008	Agosto 2009
Plan de Fortalecimiento Operativo		
Sistemas de Información	Agosto 2008	Agosto 2009

3.3 Herramientas utilizadas

Para la realización del diagnóstico se recomiendan las siguientes herramientas para la obtención de información:

Para el primer contacto es necesario tener una ficha con la lista de documentos que se solicitarán en la visita:

- 1) Acta constitutiva de la empresa, con sus respectivas protocolizaciones si las ha habido, y registro público de la propiedad.
- 2) RFC de la empresa
- 3) Relación con el personal de la empresa, que incluya:
 - i. CV de los principales directivos
 - ii. Descripción de sus actividades
 - iii. Organigrama (si se cuenta con él)
- 4) Estados financieros de la empresa actualizados
- 5) Lista de activos

Aunque si bien es cierto que en las entrevistas la información va fluyendo conforme la conversación avanza, es necesario llevar un guión para no desviar la entrevista y estar seguros que se obtendrá la información necesaria.

Guión para la primera entrevista:

1. ¿Por qué necesita el servicio de diagnóstico empresarial?
2. ¿Cuáles son sus planes para el futuro?
3. Si busca financiamiento gubernamental, ¿para qué lo utilizará?

En seguida se procede a la recolección de información propia de la empresa:

4. ¿Cómo y cuáles fueron los motivos por los que se fundó la empresa?
5. ¿Tiene la empresa misión, visión? (Si no cuenta con ellos, se construyen en conjunto)
6. ¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuál es su actividad principal? ¿Cuál o cuáles son sus principales zonas de influencia?

Estas preguntas deben ser contestadas con el directivo o el empresario, y ahí mismo se debe de establecer cuál será el contacto dentro de la empresa en caso de que el empresario no este disponible. Hay veces como en el caso de FIPS que el empresario cuenta con documentos que no están incluidos o contemplados dentro de lo que se necesita para el diagnóstico pero los empresarios sienten que puede ayudar, así que siempre hay que preguntar adicionalmente a lo que llevamos en mente, o en las fichas, si ellos cuentan con un documento que consideren que nos puede ayudar.

Siguiendo con la redacción de un guión a seguir durante las entrevistas que se realicen con el empresario o con los directivos continuamos con las preguntas:

7. ¿Cómo se realiza la planeación, estratégica y presupuestaria? ¿Existe algún manual, o un procedimiento definido? (si es así solicitar el documento, en caso contrario hacer una redacción lo más claro posible con el fin de plasmar el proceso de planeación de la empresa)
8. ¿Los estados financieros con los que cuenta la empresa, han sido auditados? Si la respuesta es positiva ¿Quién los audito? ¿Cuál fue el resultado?; si es negativo ¿Cuál es la razón por la que no han sido auditados?
9. ¿Quién lleva la contabilidad de la empresa? ¿Utilizan algún software de ayuda?

Cuando se realice la entrevista con el encargado de Recursos Humanos, y ya se cuente con la información solicitada en la primera entrevista, tan sólo hay que cotejar la información con el encargado. Si por el contrario esta información no se tiene, habrá que realizar la recolección de los datos vía entrevista.

Se puede aplicar el siguiente cuestionario:

10. ¿Cómo funciona la estructura de personal en la empresa?
11. ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones?
12. ¿Cuántas áreas tiene la empresa?, ¿Quiénes las llevan?, ¿De qué se encargan?, ¿Cuál es su función?, ¿Cuál es la interacción entre las diferentes áreas de la empresa?

13. ¿Cuál es la experiencia de los empleados de la empresa?
14. ¿Existe algún manual de organización?
15. ¿Cuáles son los procedimientos a seguir para la contratación de nuevo personal?
16. ¿Existe algún perfil a cubrir para los puestos?
17. ¿Existe capacitación en la empresa? Si es así ¿Quién y cada cuánto se imparte?
Si no se cuenta con ella ¿Por qué no hay capacitación? ¿Existen planes de incorporarla próximamente?
18. ¿Ha habido rotación de personal? Si la ha habido ¿Cuál fue la razón?
Igualmente si no ha habido especificar la razón.

Siguiendo con las entrevistas, hay que preguntar y solicitar si existen documentos relacionados con las políticas de la empresa, si no llegara a haber ningún documento que es lo más común en las Mipymes mexicanas, se plasman las que son aplicadas sin documento, como las políticas de cumpleaños, de proveedores, de clientes, etc., y se menciona la falta del documento y la necesidad de incorporar este a la empresa.

En cuestión de infraestructura, lo más común es que se otorgue una lista de activos, pero en el caso que no exista alguna, se hará el levantamiento de información en la forma más antigua, haciendo la visita a la empresa y con la ayuda del personal, que el empresario haya indicado se hará la lista en la empresa. En cuestión de infraestructura informática, lo más recomendable es ponerse en contacto con el área de sistemas de la empresa, si no existe tal área, con el empresario directamente se aplica otro cuestionario:

19. ¿Cómo se conforma el equipo informático en la empresa?
20. ¿Quién le da mantenimiento al equipo?
21. ¿Cuentan con algún software especial? ¿Cuál su funcionamiento?
22. ¿Tienen página de Internet? ¿Cuál es y cómo se conforma?

Con el fin de obtener información para la oferta y demanda así como para el análisis del entorno, habrá que preguntar:

23. ¿Cuáles son sus clientes? ¿Cómo los identifican?
24. ¿Cómo es el mercado que atienden?
25. ¿Tienen detectada competencia cercana?
26. ¿Cómo es la interacción entre la empresa y su competencia?
27. ¿Aparte de los productos que ofrece la empresa, ofrece algún tipo de asesoría adicional?

Como se puede observar no se necesita de grandes herramientas tecnológicas para la elaboración de un diagnóstico, tan solo tener claro el objetivo para realizar el diagnóstico y llevar un guión para obtener la información. El guión propuesto puede cambiar y adaptarse según sea la necesidad de información de cada empresa. Ésta es una buena forma de empezar a realizar el diagnóstico empresarial y puede aplicarse casi a cualquier empresa y con las debidas modificaciones puede adaptarse a cada empresa. Y como se ha mencionado, el empresario se puede apoyar en las herramientas en línea que existen para la realización de este documento. Se insiste en decir que las herramientas de Nafin son sencillas de seguir y adaptables a todas las empresas.

3.4 Consideraciones finales

Una vez terminado el diagnóstico, hay que concertar una cita con el empresario, para que éste revise el documento, ya que puede tener algunos comentarios adicionales recordar información que no fue proporcionada en un primer momento, igualmente pudo haber cambiado la situación de la empresa, incrementó el capital, disminuyo, ingresó un nuevo socio, ocurrió un cambio de razón social, en fin, son múltiples las situaciones que pueden suceder y afectar el diagnóstico. Por eso es importante que el empresario lo revise y comente sobre su propia información.

Si el empresario tiene intención de cooperar con el consultor, es recomendable que el análisis FODA se realice junto con él. Y así tener dos puntos de vista que se juntan con el mismo fin. El Plan de Fortalecimiento por su lado es igualmente recomendable que se consulte con el empresario, para poder acordar fechas y en base a sus propios tiempos, quedar en un acuerdo, sobre la mejor forma y fecha para comenzar a implantar el plan.

Es de suma importancia, que se dé un ambiente de cordialidad y honestidad entre el consultor y el empresario, ya que ambos persiguen un fin común que es la aprobación del trabajo. El consultor necesitará su paga y el empresario su crédito pero para que ambos resulten beneficiados tienen que trabajar en equipo y formar una red de información que permita conocer cuál es el proceso que lleva el diagnóstico.

Detalles que no son incluidos en ninguna metodología pero que son de suma importancia al presentar este documento ante la entidad gubernamental correspondiente son:

Conservar el formato en el documento

Es decir debemos de poner suma atención en detalles como la ortografía, el formato en el cual se entrega el documento, si bien se realiza en computadora, aún así es importante revisar que sea el mismo tipo de letra, las negritas, las

cursivas, los títulos, etc. Ya que estos detalles son la presentación del trabajo y hablan mucho de la persona que esta entregando el diagnóstico.

Ser preciso

Si bien el documento se presta a realizar hojas y hojas de texto e investigación es importante que no se olvide que el objetivo del diagnóstico empresarial es presentar la empresa y conocerla. Por lo cual hay que tener mucho cuidado de no rellenar vacíos de información ya que lo que se presenta ante el Comité de Crédito de las entidades gubernamentales, no es una tesis, ni se va a calificar el documento en base al número de hojas o el número de cuadros o estadísticas. Debe de contener estrictamente lo necesario y presentar la información de forma tal que sea fácil y rápido de leer, con esto se tiene medio camino andado, porque se presentará un documento que tan solo de vista no dará tedio leer y revisar.

Para resumir, los elementos de información contenidos en el diagnóstico deberán de tener como atributos de calidad:

- ✓ Veracidad y Congruencia
- ✓ Oportunidad y Actualización
 - ✓ Calidad y Sencillez
 - ✓ Relevancia

IV.-CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

A lo largo del documento, se pudo comprobar las bases económicas del diagnóstico empresarial, ya que sus principales bases, recaen sobre problemas económicos que han sido estudiados durante varios años, y han creado nuevas teorías. Recordemos el factor información, que hoy en día ha retomado una vital importancia, ya que muchos negocios y empresas se basan sobre la información.

La información se aplica a cualquier área de la vida cotidiana, es por eso, que el empresario no escapa de este factor. Al contrario, un empresario bien informado, será un empresario que podrá lidiar con los problemas que se presenten en su empresa y podrá realizar acciones para prevenir o corregir. La innovación, otra de las teorías económicas, hace referencia que no solo incluir una nueva tecnología en la función de producción, hace que la empresa mejore; hace referencia igualmente a la inclusión de nuevos métodos de organización, un método es la aplicación de las medidas incluidas en el Plan de Fortalecimiento del diagnóstico empresarial.

Ahora que ya vimos que el diagnóstico empresarial es un documento que informa sobre la situación de la empresa, con una visión general de todo su entorno, al interior y al exterior de la empresa, se identifica como un factor información. En segundo término tenemos la innovación, dentro del plan de fortalecimiento que se incluye en el diagnóstico, se mencionan formas para mejorar la empresa, como un desarrollo de manuales, o incrementar la capacitación, ambas se refieren a una nueva forma de organización dentro de la empresa, por lo cual, cumplen con la función de incluir innovaciones en la empresa. Entonces, la teoría de la innovación también cumple su función dentro del diagnóstico empresarial; por lo que se comprueba una vez más su base teórico económica.

Las distintas metodologías que se han desarrollado, muestran que el diagnóstico empresarial ha sido una herramienta que se ha impuesto como favorita para conocer a la empresa. Al ser tan actual, este se ha ido desarrollando sobre la marcha, las metodologías se desarrollaron a petición de las instituciones que los fueron necesitando. De estas metodologías destaca la DT-Pymes, que es la que se utilizó

como base para desarrollar la guía propuesta en este trabajo. Integrantes de esta metodología las encontramos en los diferentes programas dirigidos a Mipymes en México, como en el Fondo Pyme así como en los conceptos empresariales de Nacional Financiera. De las metodologías podemos detectar que no todas cumplen con los requisitos de información que solicitan los programas federales en México, algunas presentan vacíos de información al no incluir un plan de fortalecimiento que como se dijo, es fundamental, ya que cual es el punto de detectar las fallas de la empresa, si no se incluyen recomendaciones para eliminarlas. Igualmente vemos que son extremadamente especializadas lo cual dificulta adaptarlas a la situación de las empresas mexicanas.

Por otro lado, el Gobierno Federal se ha preocupado por incluir la capacitación dentro de los programas federales para apoyar a las Mipymes, ya que son éstas las que mueven al país, y son las que más necesitan de la capacitación, en orden de seguir existiendo. De los distintos programas que vimos, se destaca el programa COMPITE y el FONDO PYME, ambos con excelentes resultados en su aplicación, según muestran las evaluaciones externas que le hicieron a estos programas el Instituto de Ingeniería de la UNAM para el 2007²⁹. El esfuerzo que han hecho los programas por incluir en sus apoyos, la capacitación vía diagnóstico ha permitido que los empresarios, comiencen a dejar conceptos preconcebidos, y a buscar alternativas para su negocio, ya que en un mundo globalizado, la capacitación que incluye información e innovación resulta indispensable. Estos programas federales incluyen en sus reglas de operación, algunos lineamientos para la realización del diagnóstico empresarial, dependiendo claro esta del apoyo que se busque. Igualmente se detectó en estos programas que se pudiera utilizar alguna de las metodologías estudiadas, pero con sus respectivas adecuaciones, pero en sí no muestran una guía generalizada que pueda ayudar a los empresarios para realizar el diagnóstico empresarial por ellos mismos. La ventaja aquí es que aunque no cuentan con esta guía si cuentan con el apoyo para conectar a los empresarios con consultores certificados para que los ayuden a realizar este documento, y el Gobierno absorbe una parte del costo, lo que le permite al empresario que así lo desee obtener este servicio a un costo menor.

²⁹ <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p239/EvaluacionCOMPITE2007.pdf>;
<http://www.economia.gob.mx/pics/p/p239/EvaluacionFondoPyME%202007.pdf>

Nacional Financiera, por su parte, está más enfocada a la auto-capacitación de los empresarios como una primera etapa, para poder después incluirlos en los programas de financiamiento, mediante la otorgación de un crédito. El diagnóstico empresarial aquí figura como una herramienta que facilita el acceso al financiamiento, ya que este representa un 50% para la obtención del crédito, el otro 50% lo representa el plan de negocios. De Nafin se destaca la información que ofrece en línea para la realización de diferentes documentos de interés para el empresario, como el plan de negocios, el estudio de mercado, proyecciones financieras, etc.

La guía que se desarrolló, retoma elementos de las metodologías que se estudiaron en el primer capítulo, y se presenta como un documento que incluye la totalidad de la empresa, vista desde cualquier ángulo, jurídico, contable, administrativo y económico. Este documento cumple así con la tarea de informar al empresario y de entregarle un documento que le sirve de base para mejorar su empresa e incluir innovaciones, cumpliendo una vez más con su base de teoría económica. La guía además puede modificarse según sea el caso de la empresa e incluir información o retirarla, por ejemplo el área de análisis del entorno y oferta y demanda de productos, estudiamos que lo que se propuso no puede ser del todo recomendable para todos los empresarios, se recomendó que utilicen las herramientas que tiene Nafin para desarrollar el estudio de mercado que sustituiría esta sección, de cualquier modo la información está al alcance de la mano del empresario.

A manera de resumen, vemos que el diagnóstico empresarial si cuenta con sólidas bases en la teoría económica que permiten ver a la empresa como un ente productivo desde el punto de vista microeconómico, porque en un primer lugar la empresa ve por su conducta individual, e incrementa su productividad con el fin de aumentar sus utilidades. La ubicamos en el nivel macroeconómico, debido a que mientras mayor sea la productividad de las empresas en el país, aumenta el crecimiento económico, generando empleos, conservando los que existen, innovando mediante la inclusión de diferentes formas de tecnología, ya sea de información o referente a recursos humanos, o simplemente mejorar procesos. Por tal motivo el gobierno ha puesto tanto

énfasis en que los programas que apoyan a las empresas incluyan la capacitación como un apoyo y permitir que los costos de ésta sean asequibles para los empresarios.

Aunque parezca, no todo está tan sencillo y eficiente, ya que dentro de las evaluaciones que se le realizaron a los programas federales por parte de instituciones académicas, resulta evidente que el retraso en la otorgación de los recursos, la falta de seguimiento y acompañamiento durante la fases de los programas así como la restricción de obtener un apoyo a la vez, hace que los programas pierdan efectividad. Cabe añadir que el número de trámites que las empresas deben de realizar para obtener los recursos, hace que un número de empresarios decaiga en el primer intento de acceder a los programas. Tal vez estos problemas harían que los apoyos de Nacional Financiera fueran una primera opción ya que no se requiere más que el RFC de la empresa para acceder a distintos documentos que sirven como base para conocimiento empresarial y capacitar al empresario en los temas presentados en la página de Internet de la institución.

Sin embargo, el camino está trazado, las evaluaciones presentadas en estos programas, mencionan un avance en la mejora regulatoria de los programas en la cual, se trata de mejorar el acceso a ellos, eliminando trámites innecesarios y permitiendo el uso de dos o más instrumentos de los programas en un mismo ejercicio fiscal.

El uso del diagnóstico empresarial, como herramienta de información de las empresas dentro de la capacitación ha ido avanzando por buen camino y se vislumbra una mejora en esta herramienta para que los empresarios lo hagan como una primera etapa y puedan estar siempre capacitados y al tanto de la información que existe en su empresa. Un primer paso para esto es utilizar la guía aquí propuesta para irse familiarizando con el tema y entender a su empresa de otra perspectiva.

Para finalizar, se distinguen dos grandes recomendaciones, la primera enfocada a que el diagnóstico empresarial, debe ser una herramienta de información que esté complementada con otras dentro de los programas federales, para lograr que los apoyos que se otorguen sean integrales, y tengan una cobertura total de la empresa, teniendo el diagnóstico como base para el otorgamiento de otros apoyos. Es decir que

una vez que la empresa obtenga el servicio de diagnóstico empresarial pueda ingresar a otros apoyos del programa en el que se ubique y haya un seguimiento de esta, para que pueda finalizar en un otorgamiento de crédito y mejorar así su situación, incrementar su productividad y funcionar como un reactor con impactos en la economía nacional. Se recomienda igualmente que exista una sola ventanilla para capacitación de primera instancia para Mipymes, en la cual se les aplique este documento y con base en ello canalizarlas a la dependencia correspondiente para evitar pérdida de tiempo y dinero en trámites inútiles y vueltas innecesarias.

La segunda está encaminada a que no solo el Gobierno tiene trabajo por hacer, es de vital importancia que los empresarios se preocupen por buscar información y dejar atrás actitudes nocivas, como cuando dicen que nadie conoce su empresa mejor que ellos, o líneas por el estilo, que la gente que hemos tenido trato con ellos, tenemos muy identificadas. Es importante que los empresarios se den cuenta de la realidad en la que viven, que están en un mundo marcado por el cambio tecnológico, la información y las innovaciones, y en medida de que ellos busquen capacitarse y mantenerse al día ante tales situaciones, garantizarán su estadía en el mercado.

V- ANEXOS

Anexo 1

FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL OTORGADO POR NAFIN, POR ESTRATO DE EMPRESA Y POR SECTOR, 2000-2006 ^{1/}										
(Millones de pesos)										
Concepto	Datos anuales						Enero-julio			
	Observado						2006 ^{2/}	2005	2006 ^{p/}	Variación % real ^{3/} anual
	2000	2001	2002	2003	2004	2005				
Total	17 785	24 874	48 941	82 162	116 384	140 455	145 000	66 093	83 402	22.1
Micro	5 335	5 626	9 967	24 694	34 415	51 493	50 750	21 214	26 772	22.1
Pequeña	4 466	5 060	15 526	17 990	31 151	30 392	33 350	15 086	19 016	22.0
Mediana	4 334	5 306	10 968	21 030	27 939	32 705	36 250	14 572	18 432	22.4
Grande	3 650	8 882	12 480	18 448	22 879	25 865	24 650	15 221	19 182	21.9
Total	17 785	24 874	48 941	82 162	116 384	140 455	145 000	66 093	83 402	22.1
Industria	11 665	16 446	27 480	49 378	60 200	64 315	68 150	30 509	38 532	22.2
Comercio	2 831	6 033	11 790	19 506	32 146	45 722	50 750	21 378	26 939	21.9
Servicios	3 289	2 395	9 671	13 278	24 038	30 418	26 100	14 206	17 931	22.1

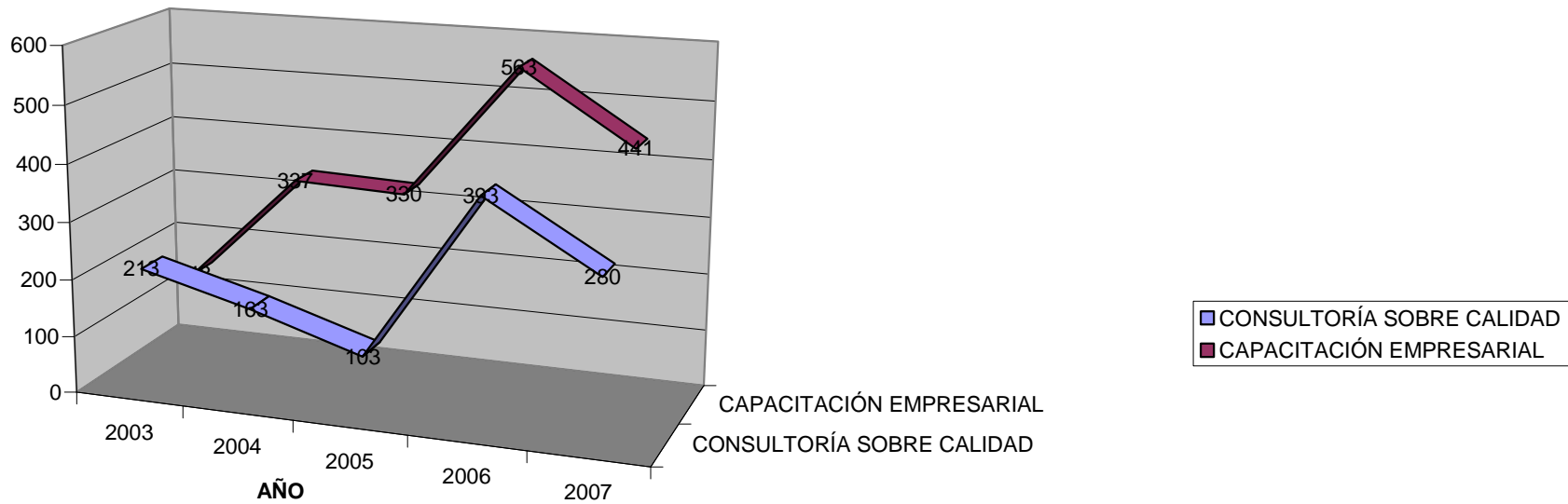
1/ Incluye créditos de primer y segundo pisos, así como garantías.
2/ Se refiere al programa de financiamiento anual de la institución.
3/ Las cifras de la variación porcentual real están deflactadas con base en el índice nacional de precios al consumidor promedio enero-julio de cada año.
p/ Para 2006 cifras proyectadas a julio.
Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Fuente: Sexto Informe de Gobierno, Poder Ejecutivo Federal, México 2006.

Anexo 2

EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA COMPITE 2003-2007

EMPRESAS



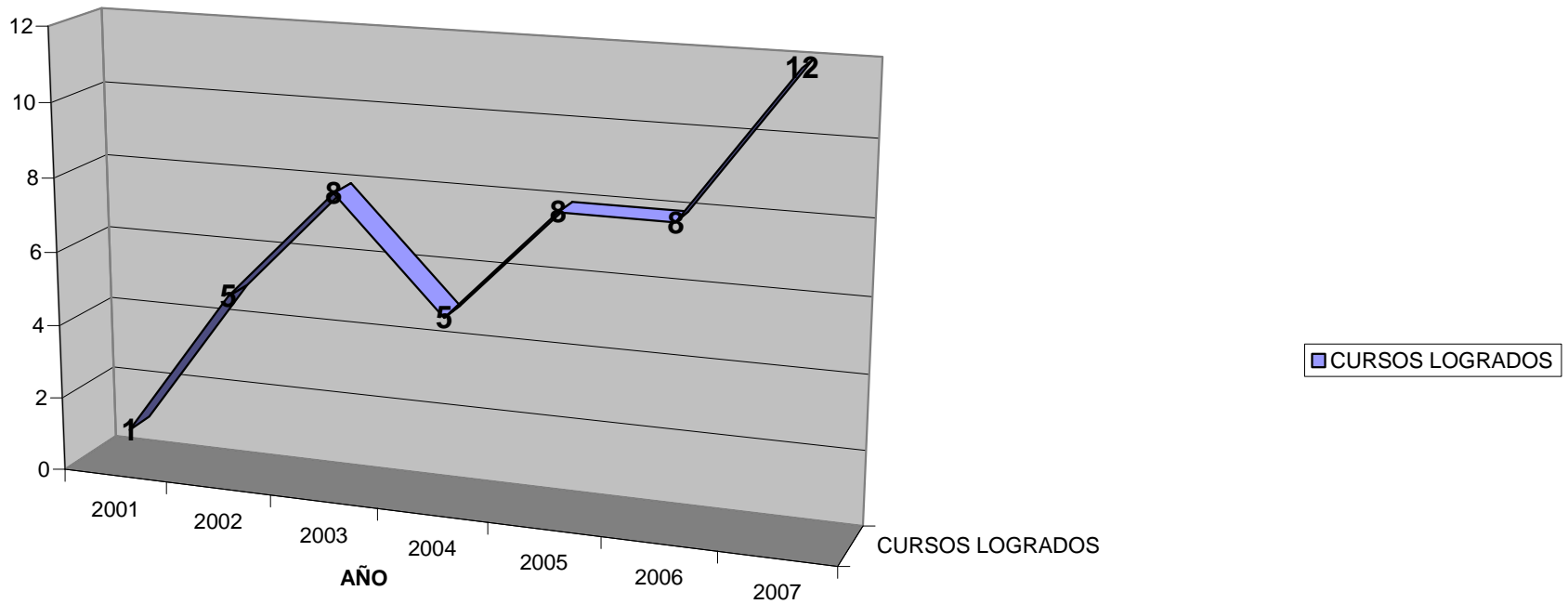
	2003	2004	2005	2006	2007
CONSULTORÍA SOBRE CALIDAD	213	163	103	393	280
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL	148	337	330	563	441

Fuente: Elaboración propia con base en los Informes de Evaluación 2001, 2002,2003,2004,2005,2006,007. Secretaría de Economía.

Anexo 3

EVOLUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL FOMMUR 2001-2007

NÚMERO DE CURSOS



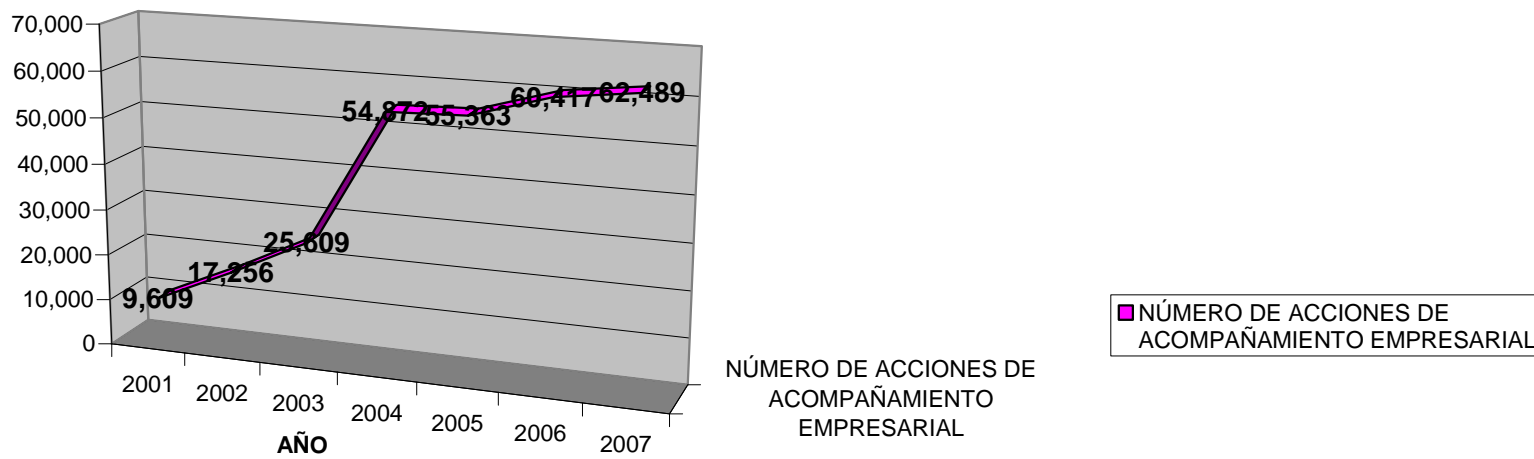
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
CURSOS LOGRADOS	1	5	8	5	8	8	12

Fuente: Elaboración propia con base en los Informes de Evaluación 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007. Secretaría de Economía.

Anexo 4

EVOLUCIÓN DEL FONAES 2001-2007

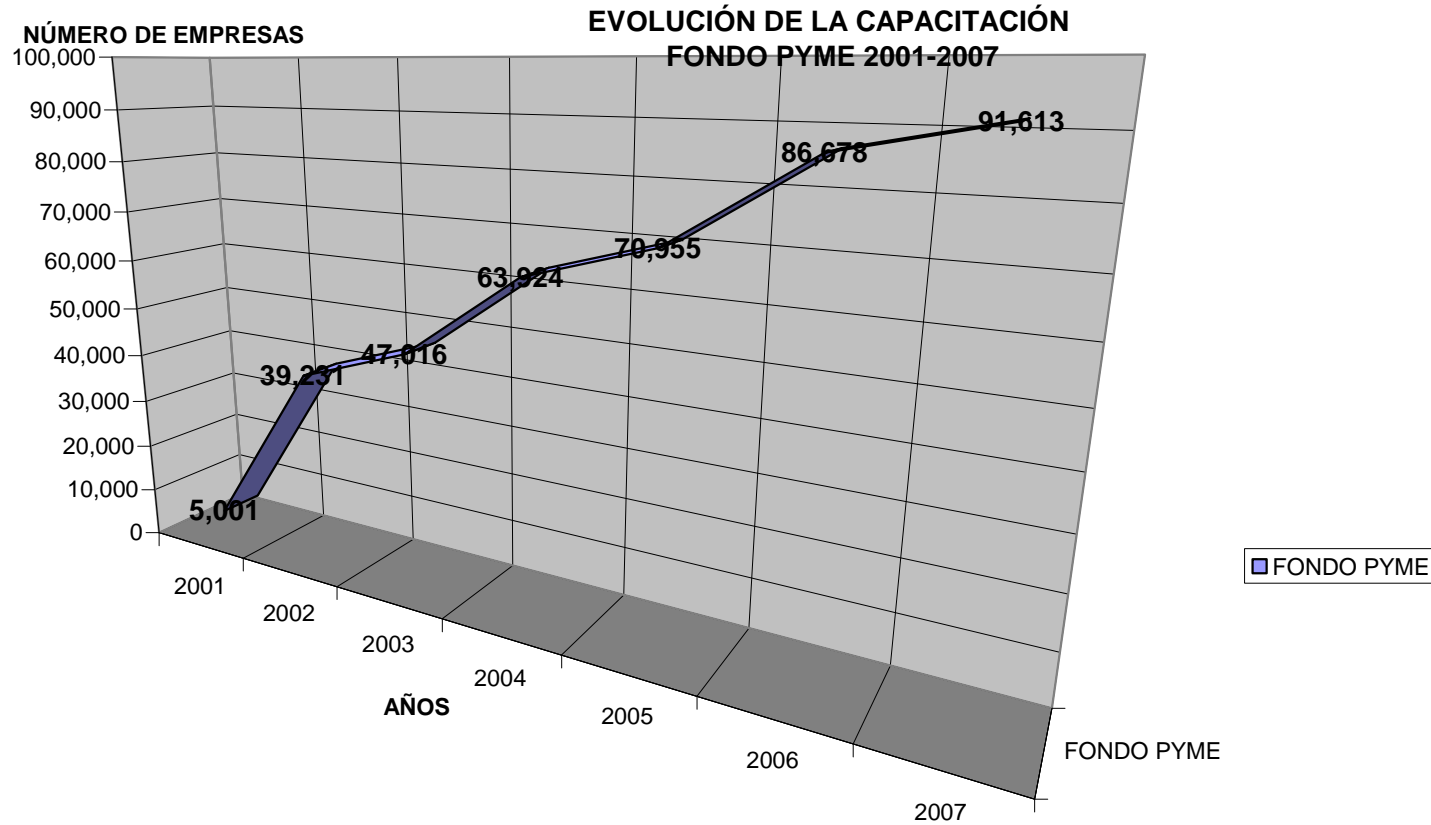
NÚMERO DE ACCIONES



	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
■ NÚMERO DE ACCIONES DE ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL	9,609	17,256	25,609	54,872	55,363	60,417	62,489

Fuente: Elaboración propia con base en los Informes de Evaluación 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007. Secretaría de Economía.

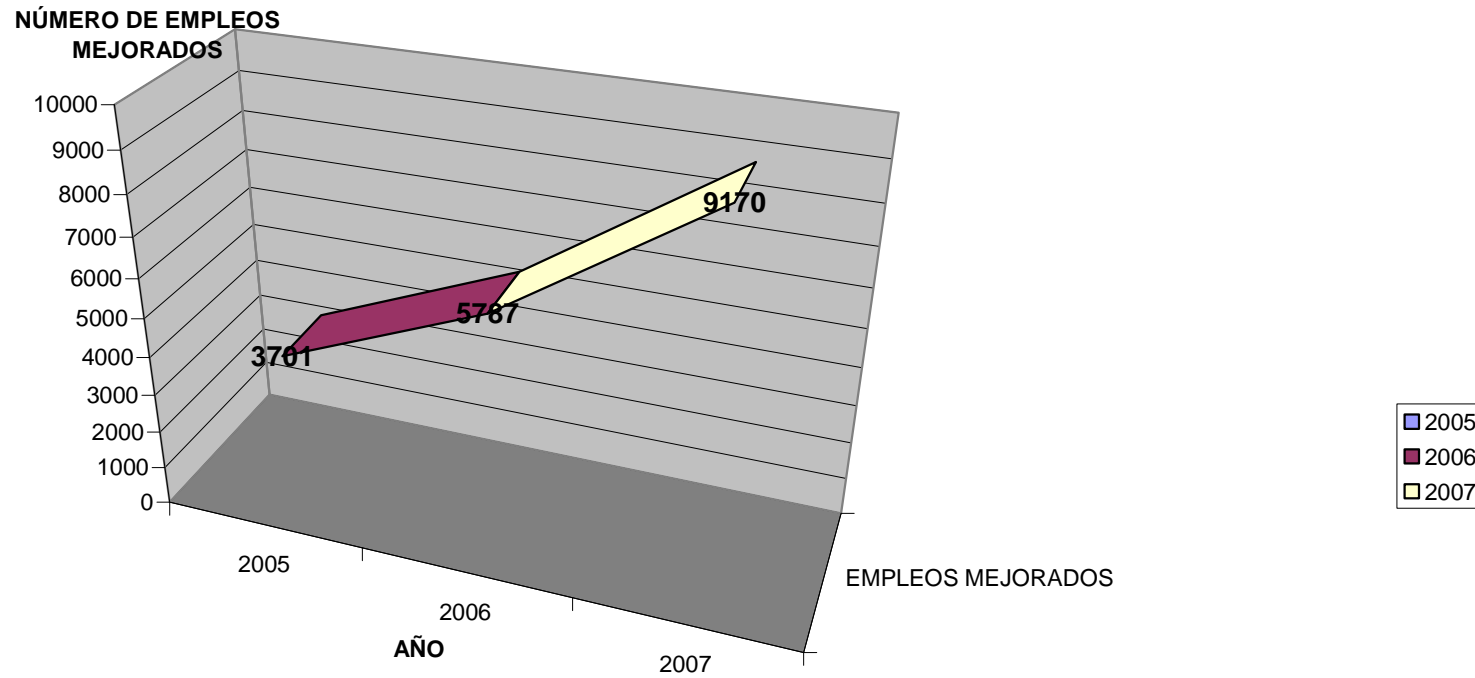
Anexo 5



Nota: De 2001 a 2003 es FAMPYME y a partir de 2004 es Fondo Pyme

Fuente: Elaboración propia con base en los Informes de Evaluación 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007. Secretaría de Economía.

Anexo 6
EVOLUCIÓN DEL PROSOFT 2005-2007



	2005	2006	2007
EMPLEOS MEJORADOS	3701	5787	9170

Fuente: Elaboración propia con base en los Informes de Evaluación 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007. Secretaría de Economía.

Anexo 5

Crédito otorgado por NAFIN a las actividades empresariales por sector ^{1/}

Año	Total	Sector industrial					Sector comercio ^{2/}	Sector servicios ^{2/}
		Total	Micro	Pequeña	Mediana	Grande		
Flujos anuales en millones de pesos								
1988	1,127	1,127	102	477	208	340		
1989	2,060	2,060	187	872	380	621		
1990	2,830	2,320	276	1,130	438	476	275	235
1991	12,232	5,827	905	3,355	472	1,095	4,004	2,401
1992	23,322	10,440	1,907	5,451	824	2,258	7,896	4,986
1993	34,879	14,113	2,807	7,812	856	2,638	12,610	8,156
1994	49,917	20,499	3,841	10,812	1,785	4,061	16,150	13,268
1995	10,434	7,976	562	1,267	946	5,201	1,128	1,330
1996	12,737	10,561	566	1,724	1,376	6,895	847	1,329
1997	8,835	7,517	315	1,782	948	4,472	308	1,011
1998	12,795	10,619	404	2,027	1,630	6,558	555	1,621
1999	13,689	11,005	3,615	2,011	1,910	3,469	1,015	1,669
2000	15,876	11,063	3,952	2,601	2,629	1,881	2,086	2,727
2001	22,160	15,977	4,352	3,194	2,394	6,037	4,057	2,126
2002	44,131	26,472	6,251	8,363	5,859	5,999	9,032	8,627
2003 ^{3/}	74,773	47,294	18,566	8,913	11,240	8,575	17,079	10,400
2004	105,931	56,854	20,685	16,533	14,942	4,695	28,733	20,343
2005	113,572	55,701	21,140	12,761	16,723	5,077	37,210	20,661
2006 ^{p/}	59,966	25,246	9,922	6,084	6,387	2,853	23,147	11,573
Empresas apoyadas								
1988	7,434	7,434	4,061	2,829	392	152		
1989	11,456	11,456	6,258	4,359	604	235		
1990	13,753	10,838	5,887	4,488	383	80	2,102	813
1991	54,364	19,652	10,247	8,956	225	224	23,394	11,318
1992	93,083	27,988	17,309	10,069	285	325	40,780	24,315
1993	127,225	42,844	30,034	12,106	345	359	56,747	27,634
1994	136,912	46,106	32,321	13,028	371	386	61,068	29,738
1995	36,941	18,376	14,413	3,573	219	171	10,693	7,872
1996	11,391	4,464	3,359	894	118	93	4,144	2,783
1997	7,094	4,322	2,708	1,204	261	149	1,457	1,315
1998	7,292	5,554	3,594	1,429	354	177	763	975
1999	6,823	4,933	3,819	756	279	79	876	1,014
2000	7,857	5,795	4,797	625	309	64	975	1,087
2001	8,226	6,063	5,102	571	314	76	1,199	964
2002	47,277	26,481	22,248	3,608	502	123	18,841	1,955
2003 ^{3/}	78,694	54,314	50,681	2,247	1,137	249	22,040	2,340
2004	127,562	50,077	46,967	1,940	961	209	63,181	14,304
2005	375,208	167,915	163,228	1,319	3,245	123	149,816	57,477
2006 ^{p/}	339,484	157,521	155,946	945	473	157	151,749	30,214

1/ Se refiere a los créditos de segundo piso otorgados al sector privado. La suma de los parciales puede no coincidir con el total debido al redondeo de las cifras.

2/ Se reportan datos a partir del año en que inició su registro.

3/ El crecimiento de 2002 a 2003 tanto en flujos anuales en millones de pesos como en número de empresas apoyadas se debió principalmente a: un incremento de 145 por ciento en el Programa de Cadenas Productivas; al impulso del Programa de Garantías con el Sistema Nacional de Garantías y la creación del primer fondo que permitió incrementar la operación en 70 por ciento; así como a la incorporación en 2003 de nuevos programas.

p/ Cifras preliminares al mes de julio de 2006.

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Fuente: Sexto Informe de Gobierno, Poder Ejecutivo Federal, México 2006

VI.- FUENTES DE INFORMACIÓN

ARROYO, Ortiz Juan Pablo (Editor)
Cultura Empresarial
Facultad de Economía, UNAM
México, 2002

AYALA, Espino José
Estado y desarrollo: la formación de la economía mixta mexicana en el siglo XX
Siglo XXI
México, 2001

BUENO, Campos Eduardo
Curso Básico de Economía de la Empresa
Cuarta edición
Editorial Pirámide
Madrid, 2005

CALVO, Tomás y Bernardo Méndez (coordinadores)
Micro y Pequeña Empresa en México, frente a los retos de la globalización
Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos
México, 1995

CLAVIJO, Fernando y José I. Casar (compiladores)
La industria mexicana en el mercado mundial, elementos para una política industrial
primera parte
El trimestre económico. Lecturas; 80
Fondo de Cultura Económica
México, 1994

CLAVIJO, Fernando y José I. Casar (compiladores)
La industria mexicana en el mercado mundial, elementos para una política industrial
segunda parte
El trimestre económico. Lecturas; 80
Fondo de Cultura Económica
México, 1994

CLAVIJO, Fernando (compilador)
Reformas económicas, 1982-1999
Lecturas; 92
Fondo de Cultura Económica
México, 1994

DIEZ DE CASTRO, Emilio
Introducción a la Economía de la Empresa
Ediciones Pirámide
Madrid, 1995

DONHAM Paul, John, S.Day
Dirección de Empresas Nuevas y Negocios Pequeños
Herrero Hermano Sucesores
México, 1965

FERGUSON, C.E. y J.P. Gould
Teoría Microeconómica
Segunda edición en español, tercera reimpresión
Traducción de Eduardo L. Suárez
Fondo de Cultura Económica
México, 1980

FRIXIONE, Cerón Domingo
Autodiagnóstico de pequeñas y medianas empresas
Editorial Limusa
México, 2003

GILDER, George
El Altruismo de la Empresa
Cuadernos Empresa y Humanismo No.10
Universidad de Navarra
España 2007

HARPER, Malcolm
Small business in the third world: Guidelines for practical assistance
J. Wiley
Chichester, 1984

ILLERA, Carlos Rodrigo
Fundamentos de Economía de la Empresa
Editorial Pirámide
Madrid, 1994

J. Silvestre
Fundamentos de Economía
Editorial Interamericana
México, 1983

KAPLAN, Marcos
El Mundo Actual, El Sistema mundial en la era de la incertidumbre
Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades UNAM
México, 1994

KANTIS, Hugo
América Latina y la experiencia internacional
El Acceso al Financiamiento, un Reto para la Creación de Empresas Dinámicas. Rogerio Studart y Claudia Suaznábar
Segunda Edición
BID
Colombia, 2005

MANKIW, Gregory
Economía
Traducción, Esther Rabasco Espariz, Luis Toharia Cortes
McGraw-Hill Interamericana,
Madrid; México, 2002

MARSHALL, Alfred
Obras Escogidas
Traducción, Fernández-Shaw
Fondo de Cultura Económica
México, 1949

MARSHALL, Alfred
Principios de economía: Un tratado de introducción
Tr. directa de la 8 ed. inglesa por Emilio de Figueroa
Tercera edición
Editorial Aguilar
Madrid, 1957

NICHOLSON, Walter
Microeconomía y su aplicación
Segunda Edición
Traducción de Agustín Contín Sanz
Interamericana
México, 1983

NORTON, R.D.
Creating the new economy: the entrepreneur and the US resurgence
Edward Elgar
Cheltenham, United Kingdom, 2001

OLLÉ, Monserrat, Planellas Marcel
El Plan de empresa: como planificar la creación de una empresa
Alfaomega
México; Santa fe de Bogota, 1998

ORTÍZ, Mena Antonio
El desarrollo estabilizador, Reflexiones sobre una época
Coeditado Fondo de cultura económica y el Colegio de México
México, 1998

RIONDA, Ramírez Jorge Isauro
Economía de la Empresa
Fundación Universitaria Andaluzca Inca Garcilaso
España 2006

RUIZ, Durán Clemente
Economía de la Pequeña Empresa
Ariel Divulgación
México, 1995

SAMUELSON, Nordhouse, Dieck y Salazar
Macroeconomía con aplicaciones a México
Traducción Esther Rabasco y Luis Toharia
16ª Edición
Mc Graw Hill
México 2002

SANTANDREU, Martínez Eliseo
Gestión de la Financiación Empresarial
Barcelona: Escuela de alta dirección y administración
España, 1990

SANTANDREU, Martínez Eliseo
Manual Práctico de Valoración de Empresas
Barcelona: Escuela de alta dirección y administración
España, 2000

SCHOTTER, Andrew
Microeconomía
Traducción Julio Coro Pando
Continental
México 1996

SCHUMPETER, Joseph A.
Ciclos Económicos
Traducción de Jordi Pascual
Prensas Universitarias de Zaragoza
España 2002

SCHUMPETER, Joseph A.
Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico
Traducción de Jesús Prados Arrartre
Fondo de Cultura Económica
México 1944

SOTO, Eduardo, Simón L. Dolan
Las Pymes, Ante el Reto del Siglo XXI, los nuevos mercados globales.
Editorial Thomson
México, 2003

TAYLOR, John B.
Economía
Traducción Julio Coro Pando
Mc Graw Hill
México, 1982

TOBIN, James
Política económica nacional
Primera reimpresión
Fondo de Cultura Económica
México 1980

VARIAN, Hal R.
Microeconomía Intermedia
Quinta Edición
Traducción Esther Rabasco y Luis Toharia
Antoni Bosh
España, 1999

WILLIAM, R. Henry, Warren Haynes
Economía de la empresa, Análisis y Casos
Editorial Continental
México 1982

DOCUMENTOS DE ORGANISMOS

Comparativa de Metodologías de Diagnóstico Empresarial
Verónica Suesta Asensio, Joseph Tornero Montserrat
Universidad Politécnica de Valencia
España 2007

Definición de un sistema permanente para determinar las necesidades prioritarias de MPyMEs en México,
PROYECTO CIPI – BANCO MUNDIAL.
México 1998

Descripción de Distintas Metodologías de Diagnóstico Empresarial
Verónica Suesta Asensio, Joseph Tornero Montserrat
Universidad Politécnica de Valencia
España 2007

Doing Business in México 2007
World Bank-International Finance Corporation

El Altruismo de la Empresa
George Gilder
Cuadernos empresa y humanismo No.10
Universidad de Navarra
España 2007

Formas de Organización e Innovación Tecnológica en las Pequeñas Empresas
Alejandro J. Montoya Mendoza
Nafin
México 2000

Globalitizion, De-Industrialization and Exceptionalism 1750-1879
Rafael Dobado González, Aurora Gómez Galvarriato and Jeffrey G. Williamson
NBER Working Paper No. 12316
June 2006

Historical Financing of Small-and Medium-Sized Enterprises
Robert Cull, Lance E. Davis, Naomi R. Lamoreaux, Jean-Laurent Rosenthal
NBER Working Paper No. 11695
October 2005

Keynote Paper on Removing Barriers to SME Access to Internacional Markets
OECD-APEC
Grecia 2006

Revisiones de las Políticas de Mipymes en México

OCDE
México 2006

DOCUMENTOS GUBERNAMENTALES

Características de la Industria Mediana y Pequeña en México
NAFINSA
México 1974

Diario Oficial de la Federación
30 de diciembre de 2007
Secretaría de Gobernación

Diario Oficial de la Federación
31 de diciembre de 2007
Secretaría de Gobernación

Evaluación de consistencia y resultados y diseño del Comité Nacional De Productividad E Innovación Tecnológica (COMPITE).
Instituto de Ingeniería, UNAM
México, Marzo 2008.

Evaluación de consistencia y resultados y diseño del Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, (FONDO PYME)
Instituto de Ingeniería, UNAM
México, Marzo 2008.

Evaluación externa de consistencia y resultados del Fideicomiso Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR)
Gerardo Esquivel (Responsable)
Colegio de México
México, Marzo 2008

Evaluación externa de consistencia y resultados del Programa Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad, (FONAES)
Gerardo Esquivel (Responsable)
Colegio de México
México, Marzo 2008

Evaluación externa de consistencia y resultados del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM)
Gerardo Esquivel (Responsable)
Colegio de México
México, Marzo 2008

Evaluación externa de consistencia y resultados del Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT), 2007
Facultad de Economía, UNAM

Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN)
Características de la Industria Mediana y Pequeña en México

Tomo I
México 1974

Informe de Evaluación Correspondiente al Cuarto Trimestre del Ejercicio Fiscal de 2001 de los Indicadores de Evaluación y de Gestión e Informe al Segundo Semestre de 2001 sobre el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en las Reglas de Operación de los fondos y programas a cargo de la Secretaría de Economía señalados en el Artículo 71 del Decreto de Presupuesto de Egresos de La Federación para el ejercicio fiscal 2001.

Secretaría de Economía
México, Enero 2002

Informe de Evaluación Correspondiente al Cuarto Trimestre del Ejercicio Fiscal de 2002 de los Indicadores de Evaluación y de Gestión e Informe al Segundo Semestre de 2002 sobre el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en las Reglas de Operación de los fondos y programas a cargo de la Secretaría de Economía señalados en el Artículo 64 del Decreto de Presupuesto de Egresos de La Federación para el ejercicio fiscal 2002.

Secretaría de Economía
México, Enero 2003

Informe de Evaluación Correspondiente al Cuarto Trimestre del Ejercicio Fiscal de 2003 de los Indicadores de Evaluación y de Gestión e Informe al Segundo Semestre de 2003 sobre el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en las Reglas de Operación de los fondos y programas a cargo de la Secretaría de Economía señalados en el Anexo 13 del Decreto de Presupuesto de Egresos de La Federación para el ejercicio fiscal 2003.

Secretaría de Economía
México, Enero 2004

Informe de Evaluación Correspondiente al Cuarto Trimestre del Ejercicio Fiscal de 2004 de los Indicadores de Evaluación y de Gestión e Informe al Segundo Semestre de 2004 sobre el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en las Reglas de Operación de los fondos y programas a cargo de la Secretaría de Economía señalados en el Anexo 15 del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2004.

Secretaría de Economía
México, Enero 2005

Informe de Evaluación Correspondiente al Cuarto Trimestre del Ejercicio Fiscal de 2005 sobre el presupuesto ejercido, a nivel de capítulo y concepto de gasto, así como el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en las Reglas de Operación de los fondos y programas a cargo de la Secretaría de Economía señalados en el Anexo 14 del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2005.

Secretaría de Economía
México, Enero 2006

Informe de Evaluación Correspondiente al Cuarto Trimestre del Ejercicio Fiscal de 2006 sobre el presupuesto ejercido, a nivel de capítulo y concepto de gasto, así como el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en las Reglas de Operación de los fondos y programas a cargo de la Secretaría de Economía señalados en el Anexo 16 del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2006.

Secretaría de Economía
México, Enero 2007

Informe de Evaluación Correspondiente al Cuarto Trimestre del Ejercicio Fiscal de 2007 sobre el presupuesto ejercido, a nivel de capítulo y concepto de gasto, así como el cumplimiento de las metas y objetivos con base en los indicadores de resultados establecidos en las Reglas de Operación de los fondos y programas a cargo de la Secretaría de Economía señalados en el Anexo 17 del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2007.

Secretaría de Economía
México, Enero 2008

Plan Nacional de Desarrollo Industrial 1979-1982
Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial
México 1979

Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000
Poder Ejecutivo Federal
México 1995

Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006
Poder Ejecutivo Federal
México 2001

Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012
Poder Ejecutivo Federal
México 2007

Primer Informe de Gobierno 1995
Poder Ejecutivo Federal
México 1995

Primer Informe de Gobierno 2001
Poder Ejecutivo Federal
México 2001

Primer Informe de Gobierno 2007
Poder Ejecutivo Federal
México 2007

Segundo Informe de Gobierno 1996
Poder Ejecutivo Federal
México 1996

Segundo Informe de Gobierno 2002
Poder Ejecutivo Federal
México 2002

Tercer Informe de Gobierno 1997
Poder Ejecutivo Federal
México 1997

Tercer Informe de Gobierno 2003
Poder Ejecutivo Federal
México 2003

Cuarto Informe de Gobierno 1998
Poder Ejecutivo Federal
México 1998

Cuarto Informe de Gobierno 2004
Poder Ejecutivo Federal
México 2004

Quinto Informe de Gobierno 1999
Poder Ejecutivo Federal
México 1999

Quinto Informe de Gobierno 2005
Poder Ejecutivo Federal
México 2005

Sexto Informe de Gobierno 2000
Poder Ejecutivo Federal
México 2000

Sexto Informe de Gobierno 2006
Poder Ejecutivo Federal
México 2006

Programa de Apoyo Financiero y Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
FOPYME
Octubre 1996

Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo 1997-2000
Secretaría de Hacienda y Crédito Público
México 1997

Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo 2002-2006
Secretaría de Hacienda y Crédito Público
México 2002

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

<http://www.banxico.org.mx>

<http://www.contactopyme.gob.mx>

<http://www.desdelocal.gob.mx>

<http://www.economia.gob.mx>

<http://www.financierarural.gob.mx>

<http://www.fondopyme.gob.mx>

<http://www.icrc.org>

<http://www.inegi.gob.mx>

<http://www.inta.gov.ar>

<http://www.nafin.com>

<http://www.ocdemexico.org.mx>

<http://www.oecd.org>

<http://www.shcp.gob.mx>

<http://www.siem.gob.mx>