



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

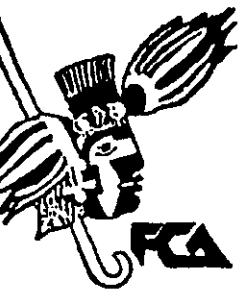
MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A
MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA
ORGANIZACION QUE PARA OBTENER
EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:
FRANCISCO MARTINEZ GARCIA

ASESOR:
L.A. Y MTRO. ADRIAN MENDEZ SALVATORIO



MEXICO, D.F.

295080

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES

Gracias por prepararme para hacer frente a la vida, por su amor y comprensión, y por fecundar en mí los valores trascendentales como el amor, la justicia, la lealtad el respeto y la gratitud.

A MIS HERMANOS

Por su cariño , paciencia , respeto y apoyo que me brindaron.

AL MAESTRO ADRIAN MÉNDEZ SALVATORIO

Gracias por su apoyo incondicional, por enseñarme los retos que siempre hay que enfrentar, y gracias por el camino y la oportunidad que me brindó.

A TÍ SAMIRA

Gracias por tu amor y comprensión en momentos difíciles, por tu apoyo, por cumplir todos nuestros sueños y donde te encuentres tendrás siempre una medicina.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. CAPÍTULO 1	
ENTORNO ACTUAL DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS	
EMPRESAS.....	4
2. ANTECEDENTES DE LAS MYPES EN MÉXICO.....	5
2.1 CONCEPTO DE EMPRESAS.....	6
2.2 COMPONENTES DE LA EMPRESA.....	7
2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS MYPES.....	9
2.4 SU IMPORTANCIA Y ENTORNO.....	10
2.5 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS MICROS Y	
PEQUEÑAS EMPRESAS.....	11
2.6 OBJETIVOS DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS	
EMPRESAS.....	14
2.7 PROBLEMÁTICAS A LAS QUE SE ENFRENTAN LAS MICROS Y	
PEQUEÑAS EMPRESAS.....	17
2.8 GRÁFICAS.....	18
3. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	25
3.1 INTRODUCCIÓN.....	26
3.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	26
3.3 MISIÓN.....	27
3.4 OBJETIVO.....	32
3.5 POLÍTICAS.....	34
3.6 MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	37
3.7 MANUALES DE ORGANIZACIÓN.....	38
3.8 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	43
4. CAPÍTULO III . DESARROLLO DEL CENTRO DE APOYO A MICROS Y	
PEQUEÑAS EMPRESAS.....	51
4.1 MISIÓN.....	53
4.2 VISIÓN.....	53
4.3 OBJETIVO.....	53
4.4 POLÍTICAS.....	54

4.5 ESTRATEGIAS.....	55
4.6 SERVICIOS QUE OFRECE EL CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS.....	56
4.7 MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	58
4.7.1 COORDINADOR.....	60
4.7.2 ASISTENTE ADMINISTRATIVO.....	63
4.7.3 JEFE DE ATENCIÓN EMPRESARIAL.....	65
4.7.4 ASESOR DE ATENCIÓN EMPRESARIAL.....	68
4.7.5 JEFE DE AUDITORÍA.....	70
4.7.6 AUDITOR.....	72
4.7.7 JEFE DE RELACIONES PÚBLICAS.....	74
4.7.8 ASISTENTE.....	76
4.7.9 JEFE DE VINCULACIÓN EMPRESARIAL.....	78
4.8 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	80
4.8.1 ATENCIÓN EMPRESARIAL BÁSICA.....	82
4.8.2 DIAGNÓSTICO PRELIMINAR.....	86
4.8.3 CANALIZACIÓN.....	100
4.8.4 VINCULACIÓN.....	104
4.8.5 SEGUIMIENTO A EMPRESAS ATENDIDAS.....	107
4.8.6 ELABORACIÓN DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.....	111
4.8.7 GENERACIÓN DE INFORMACIÓN.....	117
4.8.8 RELACIONES PÚBLICAS.....	119
4.9 MANUAL TÉCNICO DE IMAGEN CORPORATIVA	
4.9.1 LOGOTIPO.....	126
4.9.2 ORIGINALES DE PAPELERÍA.....	127
4.9.3 CARTEL PUBLICITARIO.....	131
5. CONCLUSIONES.....	132
6. BIBLIOGRAFÍA	136

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional Autónoma de México es una de las universidades más importantes de habla hispana y la más vasta de América Latina. Ofrece una educación de calidad a miles de alumnos, forma profesionales con una buena preparación académica, así como un amplio sentido de responsabilidad y compromiso social; crea y difunde conocimientos que nos permiten entender mejor a la naturaleza y al hombre, aprovechar de manera óptima nuestros recursos, valorar nuestra historia y cultura, así como la de comprender los complejos problemas económicos, políticos y sociales que enfrenta el país.

La UNAM es una universidad comprometida con el destino de México como nación, independiente y soberana, convencida de la necesidad de presentar una estricta y pública rendición de cuentas a la sociedad que le da razón y sustento.

Vivimos tiempos de profundos cambios, tanto en el contexto nacional como en el internacional, así como la de una huelga dentro de nuestra institución que hizo reflexionar a cuya duración y alcance apenas se vislumbran. La transformación del país en todos sus órdenes requiere que la Universidad Nacional se transforme para mantener su liderazgo y responda a las expectativas de la sociedad.

El mundo entero se encuentra inmerso en una profunda transformación social y económica, tal situación se deriva, en gran medida, del crecimiento acelerado de los conocimientos, así como del desarrollo de nuevas tecnologías aplicables al manejo de la información y de las comunicaciones.

La creación de riqueza que se genera en las sociedades, está basada en sus organizaciones o sistemas de producción que conocemos como empresas, las cuales pueden ser de diferentes tipos según diferentes criterios de clasificación. Lo que si es común para todas, es que generan algún tipo de valor mediante diversas actividades.

Así, en todas las economías encontramos empresas de diversos tipos, giros, tamaños, estructuras y formas legales de constitución.

Los diferentes modos de operar y administrar, los diversos tipos de empresas han variado al paso del tiempo según distintas teorías administrativas. Los enfoques administrativos desarrollados desde entonces, dependieron de necesidades específicas que trataron de satisfacer los diversos autores a través del tiempo.

En la nueva organización, la manera en que se vinculen e interrelacionen diferentes niveles de empresas e instituciones, aumentarán y seguirán cambiando. Así, bajo los nuevos enfoques de globalización, outsourcing (abastecimiento externo), downsizing (reducción de tamaño), empowerment (delegación de toma de decisiones), alianzas estratégicas, just in time (justo a tiempo), just-in-place (justo en el lugar), etc., la relación de subordinación de las micros y pequeñas empresas a las grandes, cambiarán a una relación de coordinación y cooperación. La innovación que representa la creación de más valor agregado con la utilización de un mismo nivel de insumos, y la transferencia de tecnología que es la enseñanza de métodos a otros, normalmente a cambio de algún beneficio, se darán en forma horizontal y no vertical como se ha dado hasta ahora. Se retroalimentarán y se buscarán alianzas estratégicas con los competidores, el mundo será más complejo y habrá cadenas de productores en donde el tamaño será menos importante y lo esencial será calidad de los equipos de trabajo para entrar en una dinámica de producción y de innovación constante. La capacidad para generar valor agregado será la clave de la nueva organización "inter-empresarial".

Debido a la importancia de las MYPES en México, la falta de aplicación de los conocimientos administrativos y el escaso apoyo con el que éstas cuentan, consideramos de vital importancia colaborar en el crecimiento y fortalecimiento, así como la aplicación de sistemas y métodos que contribuyan a su administración y desarrollo de este tipo de empresas.

Esto implica el desarrollo de un Centro de Apoyo a Micros y Pequeñas Empresas, con la finalidad que sirva de base para implantar servicios empresariales que ayuden al mejoramiento y crecimiento de éstas.

Este Centro busca otorgar un apoyo en asesoría contable y administrativo, así como el de realizar diagnósticos empresariales, con esto se identifican las problemáticas de las empresas y se ofrecen alternativas de solución, acorde a las características de las empresas atendidas, las cuales de ser implementadas logran establecer las condiciones propicias para un adecuado funcionamiento y operación. Debe operar de forma sistemática en apoyo a los empresarios y al mismo tiempo contribuir a la solución de los problemas sociales y empresariales de nuestro país, generando fuentes de trabajo y un alto desarrollo empresarial.

Asimismo, ayudará con la vinculación entre Universidad Empresa, con la finalidad de que los estudiantes reafirmen los conocimientos adquiridos en salón de clase con la práctica en empresas reales, mediante las actividades y servicios que ofrecerá el Centro.

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

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

En la presente investigación, señalaré la importancia que tiene las Micros y Pequeñas empresas en el desarrollo y fortalecimiento de la economía del país, definiré la problemática a las que éstas se enfrentan, así como las grandes desventajas que tienen y que podrían aprovechar para su crecimiento.

La investigación cuenta con las bases teóricas de las Micros y Pequeñas Empresas, conceptos básicos de administración y finalmente, la aplicación de dichos conceptos en un modelo práctico que sirve como base para la etapa de implantación del Centro de Apoyo.

Es importante señalar que este modelo es susceptible a modificaciones y adaptable a las necesidades de la institución que lo aplique.

CAPÍTULO I
ENTORNO ACTUAL DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

2. ANTECEDENTES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

A lo largo del presente capítulo trataré de brindar una idea general del concepto, antecedentes, importancia, entorno actual y problemáticas a las que se enfrentan las Micros y Pequeñas Empresas (MYPES).

En la información que presentaré se examinará como las Micros y Pequeñas Empresas han enfrentado y deben enfrentar los cambios tan acelerados que se están dando en nuestro país. Es un tanto complicado llegar a una conclusión genérica debido a que en éste ámbito hay diferentes puntos de vista que varían radicalmente, además de que este tema es totalmente de vanguardia por lo que la información se actualiza diariamente a diferencia de otros temas que pueden estar vigentes durante largos periodos.

La razón de incluir los antecedentes, importancia y conceptos de MYPES, es para brindar una idea clara del papel que juegan éstas empresas en el fortalecimiento de nuestra economía, además de que son una fuente importante en cuanto a generación de empleos se refiere.

2. ANTECEDENTES DE LAS MYPES EN MÉXICO

2.1 Concepto de Empresas

Conviene anotar algunas definiciones sobre el concepto de empresa, antes de indicar las características más relevantes de las Micros y Pequeñas empresas en nuestro país.

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, la empresa es la "entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad".

Para Fernández Arenas, "la empresa es una unidad productiva o de servicio constituida según aspectos prácticos o legales y que se integra por recursos valiéndose de la administración para lograr sus objetivos".

Creo que estas definiciones son complementarias, ya que la primera señala la finalidad y la segunda los medios para lograrla.

En otra definición, Sérvulo Anzola Rojas conceptualista a las empresas como organizaciones, las cuales pueden ser empresas pequeñas e incluso las que están manejadas por una sola persona: "Empresa es toda organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales y que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas".

El modo en que se conceptualista a una empresa influye en la manera en que se contemplan y describen sus actividades. Los participantes en una organización son todos aquellos que dentro o fuera de la organización, se ven directamente afectados por lo que ésta hace.

Scott establece tres definiciones de organizaciones, bajo diferentes perspectivas:

- a) Como sistema racional: son colectividades orientas al logro de metas específicas.
- b) Como sistema natural: son colectividades que buscan su supervivencia.
- c) Como sistema abierto: son coaliciones de grupos de interés altamente influenciadas por su entorno.

De acuerdo con los anteriores conceptos, definimos a la empresa como una unidad que produce bienes y/o servicios que satisfacen un mercado definido, a través del aprovechamiento humano, económico y técnico con el que se cuenta, para así lograr el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. Las empresas se ven

influenciadas por una serie de variables económicas, políticas y sociales de modo que deben adaptarse continuamente para enfrentar los retos que les plantea su entorno y medio ambiente.

2.2 COMPONENTES DE LA EMPRESA

En toda empresa existen una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo general. Cada componente debe ser utilizado con máxima eficiencia y son los siguientes:

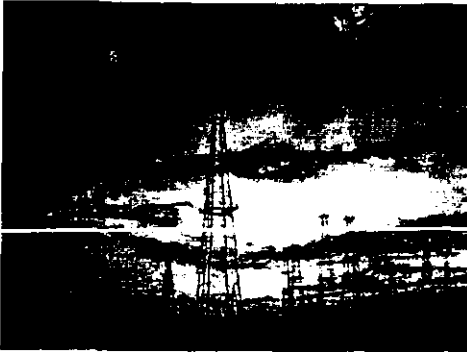
1. Factor humano.
2. Recursos materiales.
3. Sistemas.

Factor Humano.- Es el capital humano de la empresa que utiliza los materiales y sigue paso a paso los diversos procedimientos de la empresa, y se dividen en:



- ❖ Obreros. Estos pueden ser calificados y no calificados.
- ❖ Empleados. Su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio. Estos pueden dividirse en calificados y no calificados.
- ❖ Supervisores. Vigilan el cumplimiento de los planes.
- ❖ Técnicos. Son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios científicos aplican su creatividad.
- ❖ Ejecutivos. Es el personal que realiza una función administrativa sobre la técnica.
- ❖ Directores o Administradores. Son aquellas personas cuyas funciones principales son las de fijar objetivos, políticas, planes generales y revisar los resultados finales.

Recursos Materiales.- Son los recursos que al combinarse permiten a la empresa obtener al servicio, la información o el producto final:



- ❖ Bienes Materiales. Son los bienes muebles e inmuebles, que utiliza la empresa para lograr una capacidad productiva óptima, como son edificios, terreno, maquinaria, entre otros.
- ❖ Materias primas. Son los insumos que procesan para obtener el producto final.
- ❖ Recursos financieros. Es el efectivo disponible en caja y bancos, además los valores, acciones, obligaciones, etc.

Sistemas.- Comprende todos los procedimientos y métodos para lograr los objetivos de la empresa y son: sistema de planificación, sistema organizativo, sistema de información, sistema de control, sistema operativo y tecnológico.



- ❖ Sistema de planificación. Se enfoca a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo.
- ❖ Sistema organizativo. Consiste en la forma de cómo debe estar estructurada la empresa.
- ❖ Sistema de información. Es aquél en que a través de sus componentes, toma los datos desde la actividad para conducirlos en sucesivas fases y grados de elaboración al proceso de la decisión.
- ❖ Sistema de control. El control es la esencia del funcionamiento como un sistema, lo más significativo de las decisiones adoptadas y de las modificaciones consiste en actuar sobre comportamientos determinados, a fin de reducir

- alguna desviación percibida.
- ❖ Sistema tecnológico. Se refiere a las formas para transformar los recursos en un producto o servicio, incluye el descubrimiento y uso de nuevos métodos y máquinas.

2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

El desarrollo industrial alcanzado por México en los últimos años, descansa en buena medida sobre la consolidación de un número importante de Micros y Pequeñas Empresas, que por sus características constituyen un elemento muy importante dentro de los logros para consolidar un aparato productivo eficiente.

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

a) Industriales

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

1. Extractivas
2. Transformación
3. Agropecuarias

b) Comerciales

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

1. Mayoristas
2. Minoristas
3. Comisionistas

c) Servicios

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

El tamaño de la Empresa correspondiente a la clasificación que se hace de éstos, bajo la estratificación que aparece en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1999, de lo que se desprende lo siguiente:

TAMAÑO	SECTOR CLASIFICACION POR NUMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

D.O.F. 30 DE MARZO DE 1999

2.4 SU IMPORTANCIA Y ENTORNO

Las Micros y Pequeñas Empresas, tienen una significativa y creciente importancia en la economía de nuestro país, como en la de otros tanto desarrollados como subdesarrollados, su consolidación y crecimiento se consideran fundamentales para conservar los empleos existentes y crear los nuevos que se requieren para revertir el proceso de incremento del desempleo que se registra en los últimos 15 años.

Sin embargo, el entorno en que se desenvuelven estas empresas ha sido particularmente adverso de 1982 a nuestros días, debido a las recurrentes crisis, inestabilidad monetaria y financiera, así como las altas tasas de inflación en algunos años, elevadas tasas de interés y reducida demanda interna al aumentar el desempleo y disminuir los salarios reales. A estos problemas se añade la abrupta apertura del comercio exterior a partir de 1986.

Estas empresas atraviesan por un proceso de cambio trascendental como resultado de la globalización y de la apertura económica que han experimentado gran parte de los países. Los efectos de la política económica del Gobierno Mexicano, tales como la libre "flotación del peso" frente a las divisas de otros países, especialmente del dólar estadounidense; la expansión y desarrollo del libre mercado, la eliminación de políticas proteccionistas, los tratados de libre comercio, la

liberalización de los mercados financieros y la banca, así como la privatización de empresas gubernamentales, han hecho que las Micros y Pequeñas Empresas tengan que adaptarse a todos éstos cambios de manera rápida y efectiva para poder sobrevivir. Además, los cambios en la tecnología y la informática principalmente en la última década, han obligado a éstas empresas a adoptar nuevos procesos productivos y a cambios en la manera en que se comunican con sus clientes externos e internos.

La economía mexicana ha estado sujeta a decisiones de carácter político que propician crisis recurrentes, manifestadas principalmente en los años electores (cambio de sexenio).

En estas condiciones, una gran proporción de las que se crean desaparece antes de cumplir cinco años.

2.5 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Año con año miles de personas impulsadas por su propia iniciativa y con la esperanza de progresar se inician en los negocios; en México este fenómeno se ha visto incrementado con los despidos masivos generados con las crisis recurrentes. Las empresas más pequeñas desde su inicio están sometidas a presiones externas y por tal razón los dueños deben definir las metas a las cuales se dirige la empresa.

Las micros y pequeñas empresas, tal como se definió el concepto a manejar en este estudio son: una unidad que produce bienes y/o servicios que satisfacen un mercado definido, a través del aprovechamiento humano, económico y técnico con el que se cuenta, para así lograr el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. Las empresas se ven influenciadas por una serie de variables económicas, políticas y sociales de modo que deben adaptarse continuamente para enfrentar los retos que les plantea su entorno y medio ambiente.

Partiendo de la definición anterior se reconoce que los administradores de las Micros y Pequeñas Empresas mexicanas y concretamente aquellas que se dedican a la producción, comercialización y servicios, no cuentan con los conocimientos teóricos esenciales sobre administración para decidir la manera de hacer progresar a sus negocios, si bien los micros y pequeños empresarios que han aprendido a administrar sus empresas, ha sido principalmente a los conocimientos derivados de la experiencia.

Conforme la empresa logra desarrollarse, las actividades se hacen más complejas, razón por la cual las actividades deben ser compartidas por otros miembros de la

familia, con ello se espera reducir riesgos de traer personas ajenas a la cultura familiar.

En el entorno actual de los negocios se observa que las grandes empresas producen el desempleo, en tanto que la Micros y Pequeñas Empresas los generan.

Como la administración de las Micros y Pequeñas Empresas dependen en gran medida de la capacidad de sus dueños-administradores, se les agrupa a éstos en tres grandes categorías:

- a) La primera de ellas corresponde a los individuos creativos, innovadores y audaces, que tienen una visión clara de cómo su esfuerzo personal agregará valor al producto que generan. Este tipo de microempresario tiene grandes posibilidades de prosperar aún en condiciones adversas, debido a que muchos de ellos proceden de familias que han tenido microempresas o algún tipo de negocio, lo cual les da una mayor sensibilidad para manejar su propia empresa
- b) En la segunda categoría, se ubican personas que han tenido algún tipo de empleo y que al pasar los años han visto como las oportunidades de ascender se les escapan de las manos, de tal manera que deciden independizarse y se "llevan" consigo formas y métodos de trabajo, además de algunos clientes, con lo que sus posibilidades de éxito dependen de su sensibilidad para percibir la realidad y de su capacidad para diferenciar el producto que ofrecen en el mercado.
- c) La tercera categoría, está integrada por personas que no tienen ningún tipo de preparación, lo cual les limita sus posibilidades de éxito en su propio negocio. Por ser la mayoría de microempresarios de este tipo generalmente se asocia a las microempresas a la falta de capacidad para progresar, derivada de la falta de una formación profesional por parte de quienes la administran.

De acuerdo a las teorías de la administración y en especial de la escuela empírica, se puede decir que las Micros y Pequeñas Empresas, motivo del presente estudio, se rigen bajo el esquema de la experiencia de sus administradores; esto es, que para dirigir una empresa de cualquier tamaño no se requieren estudios, sino más bien experiencia.

Por su parte, la escuela conductista, señala que la administración de las empresas consiste en dirigir y organizar el trabajo de los demás, la teoría que apoya esta escuela asume que la dirección empresarial tiene como función el liderazgo y la

comunicación. Sin embargo, dentro de las escuelas y corrientes filosóficas de la administración existe consenso: lo que se aplica con éxito en una empresa, no siempre resulta igual en otra.

Recientemente en México se ha reconocido que no siempre lo que funciona de las empresas de los Estados Unidos (o países con gran influencia teórica en México) es lo mejor, quizá uno de los defectos de quienes administran las empresas en México, es que son muy susceptibles a las críticas aunado a la desconfianza para delegar no solo responsabilidades pero también autoridad.

En relación a las críticas sobre la administración de las Micros y Pequeñas Empresas familiares en México, la mayoría de estas son sobre la formación de un estilo directivo, sin embargo la influencia cultural juega un papel importante, ya que se tienen contextos específicos, pero sobre todo la relación de tipo personal y familiar al interior de la empresa en la cual se nota la ausencia de ideas corporativas, cabe aclarar que estas características también se aprecian en las grandes empresas mexicanas.

En los años recientes se ha dado el reconocer que se tiene en México un estilo autóctono de administración, en el cual los futuros administradores desde la más temprana edad, aprenden de la familia las formas específicas de relación con la autoridad y ciertas formas de realizar el trabajo, en las escuelas aprenden valores y actitudes que son importantes en las relaciones laborales, además de reafirmar las aprendidas en el seno familiar.

Al interior de las Micros y Pequeñas Empresas, los administradores que a la vez son dueños, son vistos como la máxima autoridad de la empresa, esto divide las opiniones de los estudiosos de las empresas mexicanas, ya que por una parte se considera como una extensión de las relaciones familiares y por otro lado se critica que las opiniones de los subordinados tienden a ser muy tímidas y conformistas, lo que si queda claro es que la autoridad se centraliza, lo cual limita la visión de las empresas, y esto a su vez reduce el radio de acción de las empresas a contextos regionales con lo que su desarrollo como organización queda limitado a actuar como microempresas.

Así, las micros y pequeñas empresas presentan una administración tradicional y poco técnica, con lo que los negocios avanzan en la medida que los dueños tienen buenas relaciones tanto al interior de la empresa como del exterior. Los administradores de las microempresas se resisten a perder el control de los negocios, quizá por la cultura de corrupción y manejo deshonesto de las personas que pudieran ser responsables de la empresa en caso de ser delegada la autoridad.

2.6 OBJETIVOS DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Las microempresas en general representan el patrimonio de sus dueños y sus objetivos inmediatos son: Otorgar sustento y trabajo a quienes en ella laboran, evidentemente los objetivos de estas empresas se encuentran ligadas a los objetivos de sus dueños o administradores.

Entre los objetivos más inmediatos se encuentran:

- Consolidar las fuentes de trabajo.
- Ampliar su rango de acción
- Crecer y pasar a ser una empresa pequeña o mediana.

En México, las micros y pequeñas empresas pretenden como objetivos inmediatos responder a las necesidades de sus propietarios, es decir, cubrir sus necesidades básicas de alimento, vivienda, vestido; otras como el respeto y la satisfacción personal pasan a un segundo plano.

Los dueños deben desarrollar una estrategia para hacer frente a la competencia de sus rivales y poder mantenerse en el mercado. Actualmente las empresas de cualquier tamaño reconocen que la unión de esfuerzos es importante en momentos en que la competencia entre ellas es muy fuerte y que competir no impide negociar alianzas. Así, entre los objetivos de algunas Micros y Pequeñas Empresas está en la de sumar esfuerzos mediante alianzas, con el fin de sobrevivir a las amenazas de otras empresas, para acceder a mercados y poder influir en el comportamiento de los precios de los productos.

2.7 PROBLEMÁTICAS QUE ENFRENTAN LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Para que las micros, pequeñas y medianas empresas subsistan, es necesario eliminar las causas que provocan problemas y que dificultan el crecimiento de las mismas.

Los problemas que generalmente se encuentran en las Micros y Pequeñas Empresas son de diversa índole, como veremos enseguida.

Administrativos. Estos obstáculos no permiten el óptimo funcionamiento de las empresas debido a:

- ❖ Excesivos trámites para su formalización.
- ❖ Carencia de estructura administrativa adecuada.

Recursos Humanos. Impiden aprovechar al máximo el capital más valioso de la empresa, o sea el factor humano por su:

- ❖ Baja calificación de mano de obra.
- ❖ Mínima participación en programas de capacitación y adiestramiento
- ❖ No existe un proceso de reclutamiento, selección y capacitación para el trabajador, el conocimiento lo adquiere empíricamente.

Producción. No permite lograr productos competitivos en corto tiempo, debido a su:

- ❖ Reducida utilización de la capacidad instalada.
- ❖ Equipo y maquinaria obsoletos.
- ❖ Carencia de información técnica para seleccionar maquinaria y equipo.
- ❖ Deficiente abasto de insumos por sus reducidas escalas de compras.
- ❖ Carencia de estándares de calidad.

Finanzas. Impiden tener liquidez y solvencia económica para el desarrollo de operaciones de empresas, lo que se debe a:

- ❖ Incapacidad para tener créditos por falta de garantías o aval.
- ❖ Las altas tasas de interés existentes.

Mercadotecnia. Impiden satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes por su:

- ❖ Restringida participación en los mercados nacionales.
- ❖ Casi nula participación en los mercados internacionales.
- ❖ Marginación de las empresas más pequeñas respecto a los apoyos institucionales.

Cultura Empresarial. La falta de preparación técnica de los empresarios origina grandes dificultades económicas debido a:

- ❖ Propensión del empresario al trabajo individual y poco interés en las actividades en común.
- ❖ Limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala.
- ❖ Bajos niveles de organización y gestión.
- ❖ Escala o nula cultura tecnológica
- ❖ Resistencia a la incorporación tecnológica.
- ❖ Tendencia a la improvisación.

Existen otros puntos que se mencionarán abajo que son parte de la problemática de las Micros y Pequeñas Empresas.

1. Marginación: Este sector recibe pocos apoyos del sector público.
2. Excesiva regulación: Los trámites que se requieren para la apertura de las micros, pequeñas y medianas empresas son muy numerosos y requieren de la dedicación de largo tiempo, lo que ahuyenta a los inversionistas provocando una baja inversión.
3. Empresas sin definición específica: Esto se debe a que no existe una diferencia entre la micro, pequeña y mediana empresa en los programas de apoyo.
4. Apoyo financiero indirecto: Dificultades para obtener apoyo crediticio oportuno.
5. Información tecnológica: Escasa cultura tecnológica, carencia de información técnica para seleccionar maquinaria y equipo, y resistencia a la incorporación de tecnología y medidas para elevar la productividad. Esto las orilla a que laboren con maquinaria y equipo obsoleto.
6. Trabajo artesanal: Propensión del empresario al trabajo individual por su poco interés por las actividades en común.
7. Tendencia a la improvisación: Esto se debe a la carencia de un mercado seguro o al inadecuado abastecimiento de materias primas.
8. Venta personalizada: Limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala de producción e insuficiencia del capital de trabajo, lo que con frecuencia las obliga a rechazar negocios de sub-contratación con las grandes industrias.
9. Bajo control de calidad: Carencia de los controles sistemáticos de la calidad en los productos y en seguridad e higiene de sus trabajadores.
10. Problemas de negociación: Limitada capacidad financiera, que las obliga a comprar insumos en el mercado casi siempre al menudeo, incrementando sus costos por ser de menor calidad y con variaciones constante de precios.

Todos estos problemas afectan el desarrollo y crecimiento de este núcleo industrial y han propiciado un estancamiento de los procesos de producción y comercialización y por ende, de la economía nacional. Si México desea integrar su economía al contexto internacional es necesario crear una política industrial para las Micros y Pequeñas Empresas.

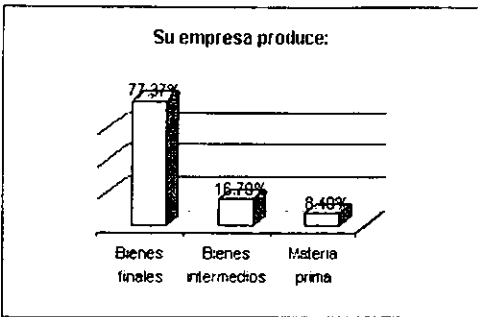
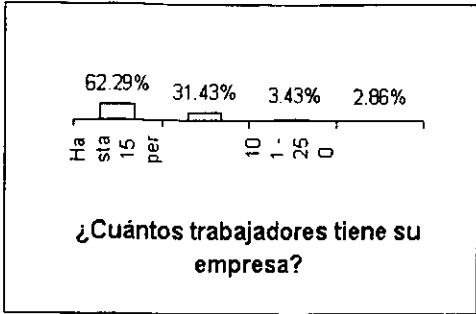
Estas empresas enfrentan retos de gran magnitud para poder integrarse al contexto de la economía internacional, ya que deben iniciar por modernizar sus métodos y procedimientos de administración, producción y comercialización, además de capacitar al factor humano y elevar la calidad de sus productos a través de la creación de tecnología para no ser desplazada por las industrias de otros países.

Elevar la eficiencia de las empresas, las cuales podrán desarrollarse junto con las grandes empresas, en un ámbito de competencia y calidad que repercute en forma directa en el crecimiento y desarrollo eficiente del sector industrial en general, esto permite lograr un contexto económico más estable a corto y mediano plazo penetrando así, a las nuevas expectativas económicas a nivel internacional.

A continuación se presentará un análisis estadístico que realizó la Universidad Nacional Autónoma de México, la Comisión Empresarial del Senado de la República y el ITESM en el año de 1999.

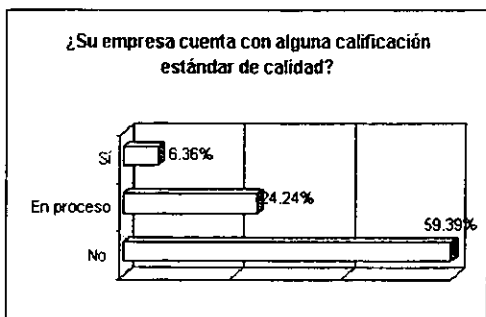
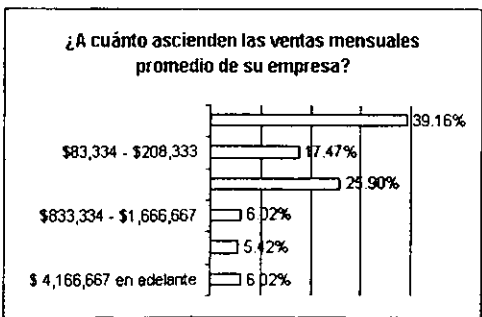
Estas gráficas nos ayudarán a comprender más la situación que en la actualidad siguen teniendo las Micros y Pequeñas Empresas.

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

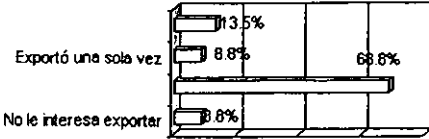


¿Cómo se distribuyen sus ventas?

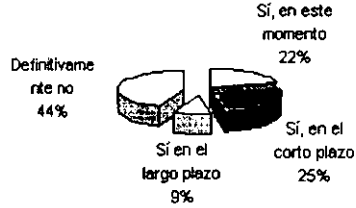
TIPO	Nacional	Internac.
a) P. Física	34.00%	0.74%
b) Micro	13.40%	1.31%
c) Pequeña	12.86%	1.21%
d) Mediana	18.18%	3.11%
e) Grande	13.18%	2.01%
Total	91.62%	8.38%



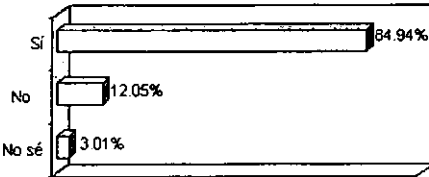
¿Su empresa exporta?



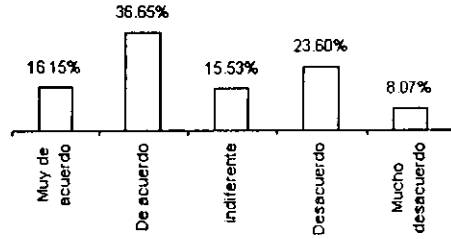
¿Su empresa tiene capacidad de exportar?



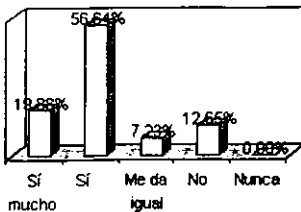
¿Considera necesario, o no, un catálogo de todas las empresas del país?



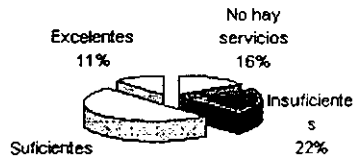
¿Qué piensa de la obligatoriedad del SIEM?

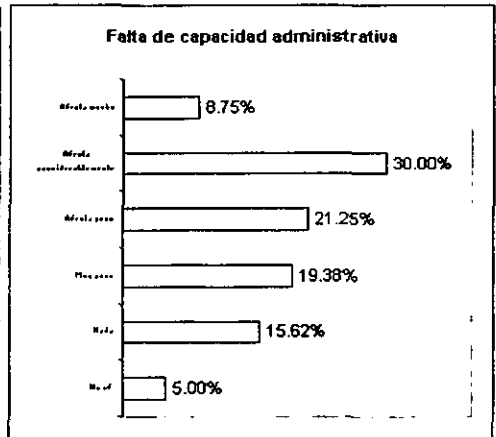
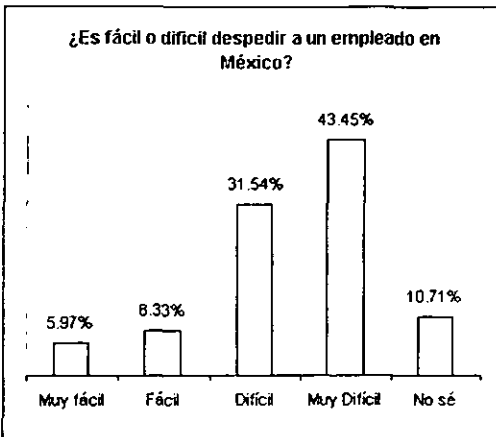
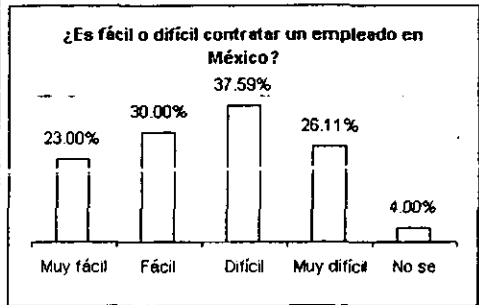
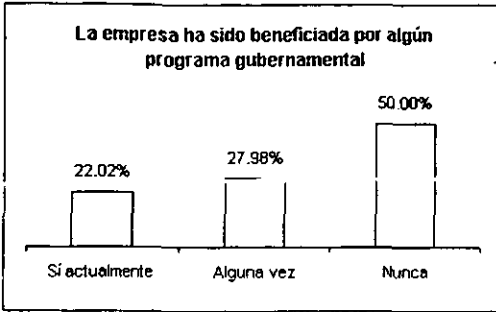


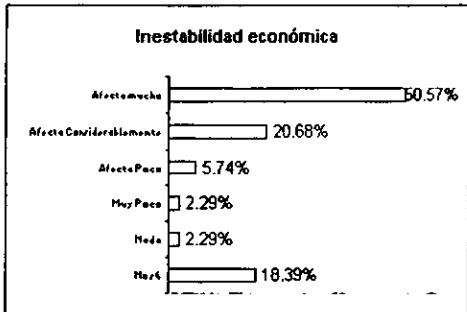
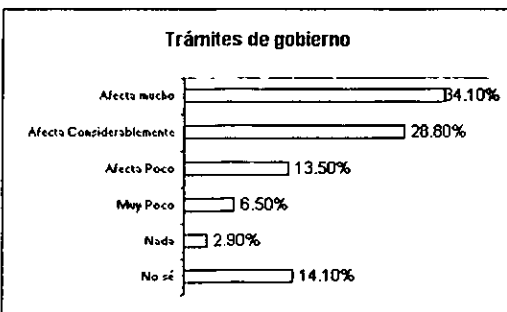
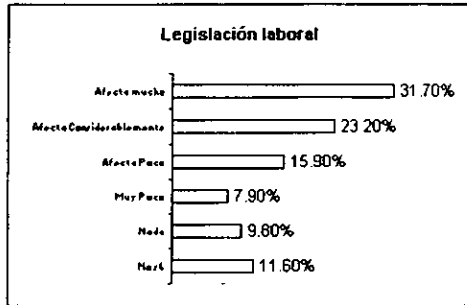
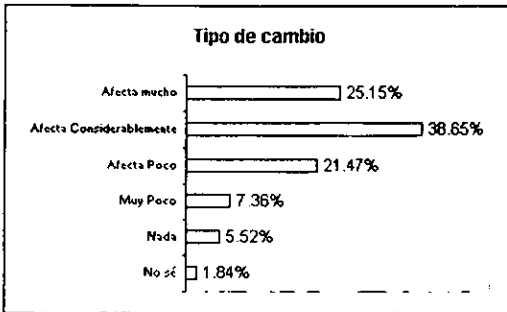
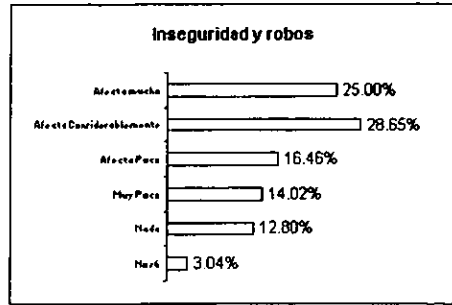
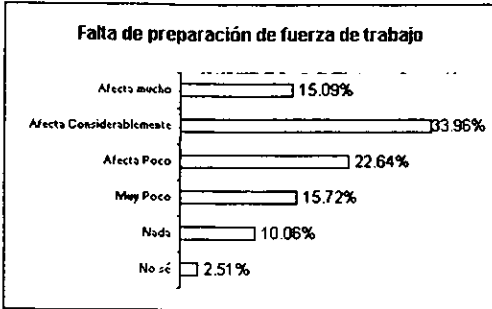
Afiliarse a la cámara empresarial le interesa

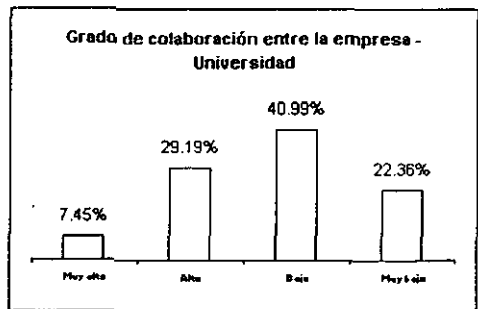
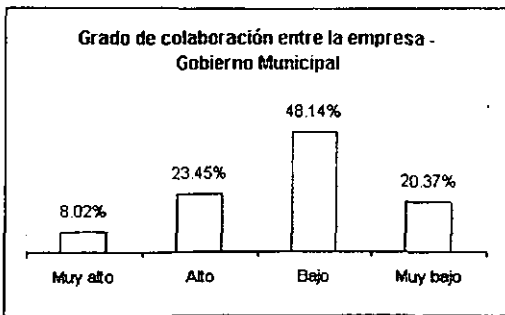
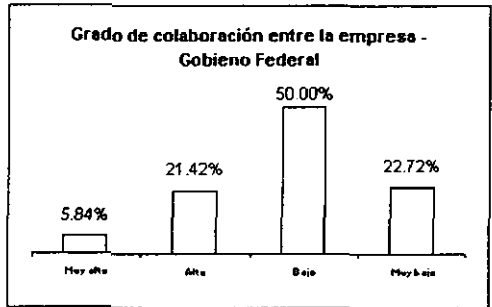
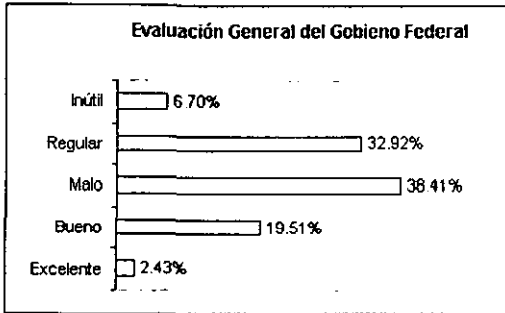
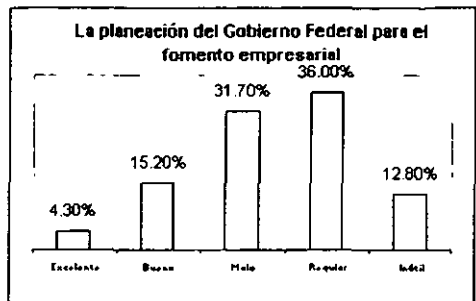
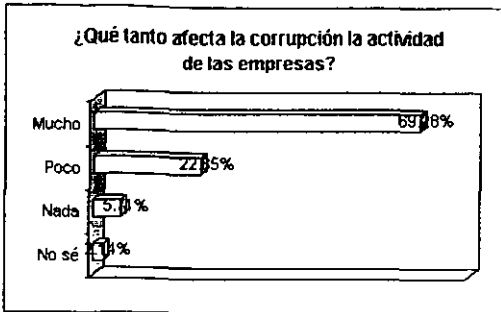


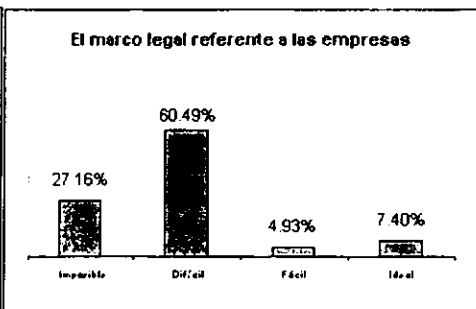
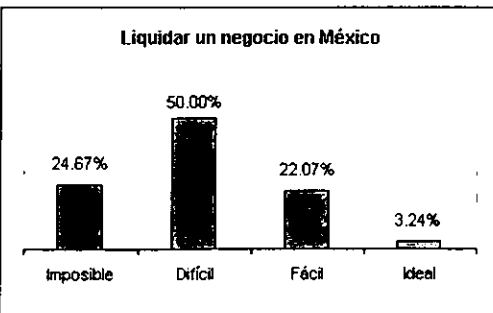
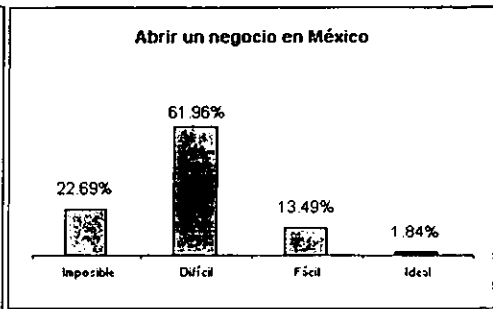
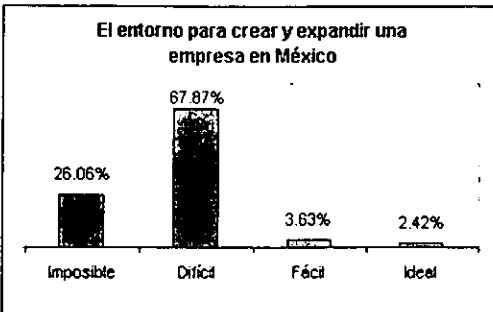
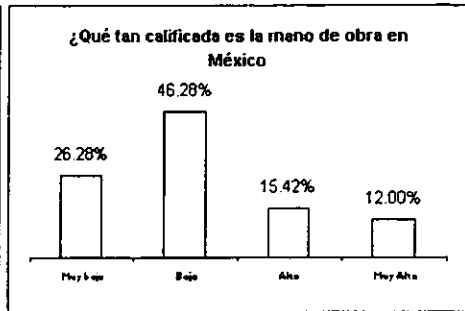
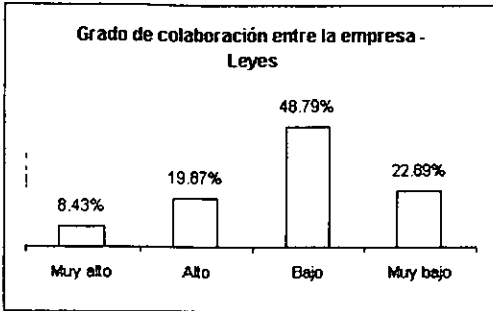
Los servicios de su cámara empresarial son:

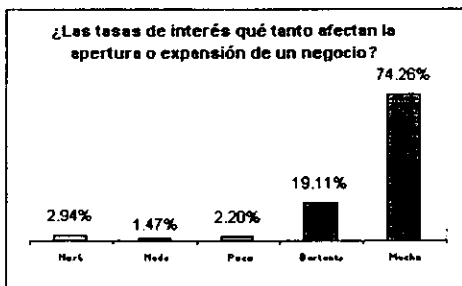
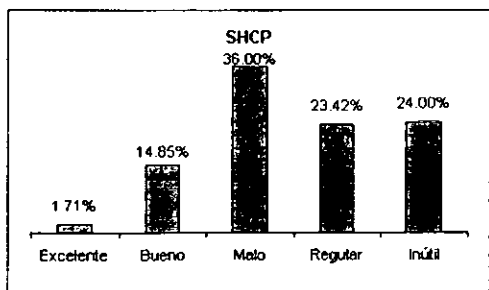
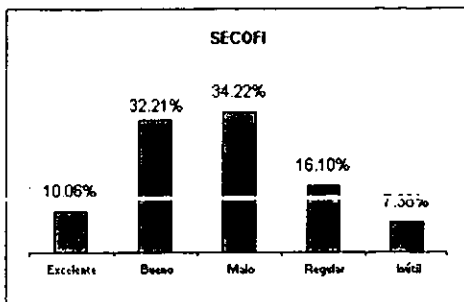
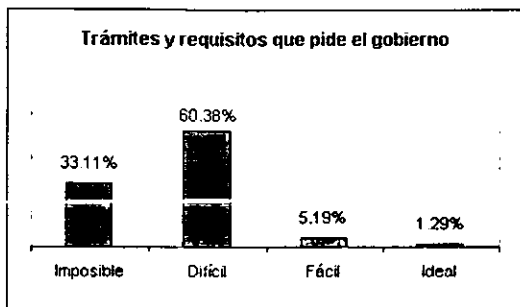












CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se establece la fundamentación teórica del presente trabajo, ya que para el establecimiento de cualquier empresa, institución u organismo, es indispensable guiarnos por ciertos principios y conceptos de la administración, es por eso que a continuación presentaremos una serie de conceptos que serán de vital importancia para la etapa de implantación del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. Los conceptos que presentaremos serán desarrollados de forma práctica en el capítulo posterior a éste.

3.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo esta constituido por funciones administrativas, las cuales se encuentran presentes en todo trabajo del administrador, en cualquier nivel o área de actividad de una organización. En otras palabras, tanto el director, el gerente, el jefe, el supervisor, como también el encargado, cada quien en su nivel, desempeñan funciones administrativas. Todas estas funciones son necesarias y están relacionadas entre sí.¹

Es importante indicar que el proceso administrativo representa el desarrollo de una estructura conceptual de los conocimientos de la administración y es necesario en toda actividad organizada este presente en bancos, universidades, organizaciones militares, establecimientos comerciales, etc.

Las funciones que conforman el proceso administrativo son:

1. Planeación. Implica el proceso de selección de misión, objetivos y las acciones necesarias para cumplir lo que se requiere en la toma de decisiones; es decir, de optar entre diferentes cursos de acción. De esta forma los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos pre-seleccionados. La planeación hace un vínculo entre el punto en el que nos encontramos y el punto al cual deseamos llegar. Con esto podríamos decir que los planes nos dan a su vez las normas para el control.

Los planes a su vez se clasifican en: misión, objetivos, estrategias, tácticas, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

¹ Chiavenato, Idalberto, "Introducción General de la Administración", p. 80

2. Organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para revisarlo y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

Determina que actividades deben realizarse, con quién se cuenta para realizarlas, cómo se van a agrupar las actividades, quién va a informar a quién y qué decisiones tienen que tomarse.

Un elemento importante para la representación de una organización es la representación gráfica de la estructura organizacional, un organigrama indica las relaciones entre sí de los distintos departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad; uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos.

3.- Dirección. Guiar, orientar al personal, dar instrucciones, conduce la entidad a funcionar.

4.- Coordinación. Es el área encargada de armonizar todas las actividades de la entidad, sincroniza cosas y acciones en sus proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines.

5.- Control. Verifica que todas las cosas ocurran de conformidad con lo que se ha planeado, las instrucciones dadas y los principios que se han establecido. El propósito es encontrar los errores para corregirlos e impedir que se repitan.

6. Integración del personal. Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Estos se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación, capacitación y desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

3.3 MISIÓN

Por misión se entiende la expresión, razón de ser o justificación del porqué una compañía esta trabajando en un sector o industria, cuanto más profunda se sienta la misión se tendrán metas mejor definidas, obteniéndose un mayor apoyo del equipo de trabajo.

Para que la declaración de la misión sea eficaz, se deben integrar todos los elementos decisivos del negocio o empresa. Más importante resulta aún que la declaración ha de redactarse de tal forma que ha todos los miembros del equipo les de poder y autoridad para enfrentar los retos que encuentran a diario en sus actividades, la clave radica en que todos los empleados dispongan de las herramientas y de suficiente libertad para resolver los problemas en forma creativa y en el momento necesario.

Cuando se elabora, se instituye y se aplica correctamente, la declaración de la misión aligera la carga del liderazgo, dejando a los líderes en la posición de ofrecer tan solo tres cosas básicas a quien coordinan:

1. Un sentido de metas por alcanzar: la misión de la compañía y el papel del individuo.
2. Prioridades: el nivel deseado de desempeño.
3. Cuáles serán los resultados de su desempeño: premios y correcciones.²

Los puntos que se deben de tomar en cuenta para la redacción y aplicación de la misión con miras a obtener resultados positivos son:

a) Reflexionar sobre el significado de todas las palabras que pueden incluirse en la declaración de la misión. Su objetivo es producir una declaración que entiendan perfectamente todos, sin importar el nivel de escolaridad.

b) Incorporar en la declaración de la misión o al menos tomar en cuenta la pregunta de: ¿cómo quiere que los demás nos traten?.

c) Dentro de la declaración se debe de anotar un aspecto de los clientes, de los miembros del equipo, de la comunidad, de los proveedores y de cualquier otra público que este dentro de la esfera de operaciones de la organización.

d) En la declaración de la misión se debe integrar a la áreas donde los clientes se sienten más insatisfechos, prometiendo atender sus necesidades y deseos más urgentes.

e) La declaración debe de reflejar los grandes éxitos del pasado, de modo que puedan seguir lográndolos y de ser posible aumentarlos.

f) Empezar una búsqueda constante para asegurarse de que todos los miembros del equipo entienden y aceptan individualmente la misión.

² Vicek Donal Jr. Davidson Jeffrey P; El Efecto Domino; MacGraw; México 1993; Pag 147

g) Proporcionar a los miembros del equipo las herramientas que necesitan para un rendimiento óptimo, dándoles absoluta libertad de acción.

h) Imprimir en el reverso de las tarjetas de presentación la declaración de la misión, con el objeto de que todos los miembros del equipo y el público en general tengan siempre a la vista este recordatorio.

Como se puede observar, la misión es una de las estrategias maestras de la organización que influye en la actitud de los miembros del equipo al crear un ambiente de trabajo con un sentido de pertenencia o filiación y un sentido de cooperación y colaboración con clientes, proveedores, la comunidad y todos aquellos que tengan que ver con la empresa.

Por otra parte, el procedimiento para la elaboración y permanencia de la misión consta de cinco pasos, a saber:

1. formulación de la misión por escrito
2. establecimiento de políticas
3. comunicación y difusión de la misión
4. significado para los miembros del equipo
5. refinamiento constante de la misión.³

3.3.1 Propósitos

Un propósito puede ser definido como la finalidad de un negocio de buscar la máxima utilidad mediante el uso eficiente y eficaz de los recursos.

El punto de vista fundamental para lograr este propósito, es que entre más eficiente sea el negocio para satisfacer los deseos del consumidor a un precio razonable, mayores serán las utilidades.

Existen varias formas de expresar este principio básico en una empresa, a continuación se muestran algunas formas de enunciarlos:

☞ "Nuestro propósito es crear suficientes utilidades para mantener el bienestar y crecimiento de la compañía."

☞ "La meta es optimizar las utilidades."

³ IDEM; Pags. 139-140

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

☛ "Un propósito básico de nuestra compañía es proporcionar un alto nivel de crecimiento de las ganancias por acciones."⁴

Cabe señalar que los propósitos también se pueden expresar, reflejando los intereses personales de los altos directivos de la organización, donde quedan incluidas las metas y objetivos que se establezcan.

Por otra parte existe una gran variedad de propósitos que un negocio puede perseguir de acuerdo a su naturaleza, actividad o código de ética, esto se refleja en el siguiente cuadro:

CONCEPTO	PROPÓSITO O VALOR ESTABLECIDO O BUSCADO
- Misión del negocio	- Establecer modelo o diseño principal - Establecer líneas de producto y mercado del negocio.
- Rendimiento	- Dedicación a utilidades
- Intereses que deben buscarse y equilibrarse	- Devoción a interés público - Devoción a interés de accionistas, empleados, proveedores y comunidad.
- Calidad	- Buscar una alta calidad en productos - Estimular la alta calidad en la dirección y los empleados
- Eficacia	- Buscar bajos costos y alta productividad
- Atmósfera de la compañía	- Lugar adecuado de trabajo para la gente - Empresa apropiada para invertir - Empresa apropiada para comprar
- Observancia de códigos de conducta	- Honestidad - Integridad - Oportunidad - Liderazgo - Rectitud en todos los tratos - Trabajo en equipo - Desarrollo de empleados - Oportunidades abierta para los empleados - Ser un buen ciudadano - Deber y lealtad - Devoción religiosa

Una de las mayores responsabilidades de la alta dirección, es la de formular los propósitos y misiones básicas de la compañía. No sólo debe identificar las líneas del

⁴ Steiner George A.; Planeación Estratégica; CECSA; México 1991; Pag. 153

negocio y los mercados a los que da el servicio, sino que también debe determinar cómo debe operar.

La importancia de la formulación de los propósitos radica en fijar las líneas de acción, al determinar directrices de operación de la compañía, buscando siempre obtener la máxima utilidad de los recursos empleados.

El proceso de la formulación de propósitos, esta íntimamente ligado a la personalidad del directivo, por lo que no se puede establecer un procedimiento único a seguir para el establecimiento de los mismos; sin embargo, existen lo que se ha dado por llamar puntos claves que todo director debe tomar en cuenta para la formulación de ellos, estos son:

1. **Situación actual.**- Se debe estar en contacto permanente con lo que ocurra en la organización.
2. **Opiniones.**- Escuchar e investigar activamente la opinión de colegas y subordinados valorando su contenido.
3. **Información.**- Concentrar y procesar toda la información que se considera de importancia para las actividades que realiza la compañía.
4. **Expectativas.**- Visualizar en el largo plazo la situación deseada en los aspectos: financiero, operativo, tecnológico, de mercado, de personal, en relaciones públicas y el nivel de competencia.
5. **Necesidades.**- Tener una idea clara en el corto plazo de lo que requieren los empleados, clientes, proveedores y la organización como un conjunto.
6. **Congruencia.**- Relacionar perfectamente los puntos que contengan la misión con la formulación de propósitos.⁵

La finalidad de hacer uso de estos dos conceptos (misión y propósitos) dentro de nuestra planeación estratégica en los tiempos actuales no es la expansión, el crecimiento futuro o el incremento de beneficios, es la supervivencia.

Si utilizando la técnica de la planeación estratégica podemos multiplicar nuestras oportunidades y predecir métodos de éxito, estaremos asegurando nuestra supervivencia y nuestro progreso.

⁵ Steiner George A. ; Planeación Estratégica; CECSA; Pags. 123-145

La estrategia consiste en hacer bien las cosas o como dicen los más competitivos es vencer; sin duda alguna la misión y los propósitos, bien planteados y expresados nos llevan a ello.

3.4 OBJETIVOS

Una parte importante de las estrategias maestras y programadas lo son los objetivos, estos se pueden considerar como los puntos de transición entre la planeación estratégica y la planeación táctica al establecer resultados finales.

Tanto los objetivos como los programas de planeación normalmente forman una red de resultados y sucesos deseados. Si las metas no están interconectadas y si no se apoyan entre sí, muy probablemente los resultados finales pueden llegar a ser negativos para la empresa.

Los objetivos sirven como puntos de referencia para los esfuerzos de la organización, siendo pre-requisito para el establecimiento de políticas, procedimientos, métodos, normas y toda actividad que tenga que ver con la empresa.

Toda la organización que desea crecer y competir de manera efectiva debe renovar sus objetivos de manera continua. Se puede decir que los objetivos hacen avanzar a la organización impulsando su desarrollo a través de tácticas determinadas, para la superación de las barreras que aparecen en un medio competitivo.

Para la representación en forma gráfica de lo antes expuesto se presenta un cuadro que relaciona el nivel de los objetivos, con las actividades desarrolladas en una empresa:

ACTIVIDAD	NIVEL DE OBJETIVOS	TIPO DE ACTIVIDAD
- RECTORA	-Político -Estratégico	- Gobierno - Dirección
- FUNCIONAL	- Logístico - Funcional - Ejecutor	- Gestión - Supervisión - Ejecución
- OPERACIONAL	- Táctico - Operativo - Ejecutor	- Conducción - Supervisión - Ejecución

Cuadro (F. Pozo Navarro, La Dirección por sistemas, Limusa, Pag.96)

Como se puede observar existen tres niveles de objetivos que van desde los políticos-estratégicos, hasta los tácticos, abarcando todas las áreas y funciones de la compañía.

Los objetivos como parte de las estrategias maestras permiten darle dirección al plan y coherencia a las acciones, sirviendo en todo momento de guía o brújula del director para no perderse en un mundo de información y de decisiones que agobian constantemente al cuerpo directivo de una organización.

Un objetivo definido y comprensible, permite en todo momento saber donde nos hallamos respecto a nuestros fines y valorar constantemente las desviaciones y las probabilidades de éxito que tenemos, con arreglo a nuestros esfuerzos.

Existen dos técnicas principales para la formulación de los objetivos, éstas son: la ascendente y la descendente, siendo la primera donde los niveles operativos y medios fijan sus objetivos y la alta dirección los evalúa y los autoriza de acuerdo a las prioridades de la compañía; sin embargo, este enfoque no es muy utilizado debido a la limitación que existe en estos niveles de no contar con una visión amplia de la posición y perspectivas de la compañía.

El segundo enfoque es el más utilizado por las organizaciones, ya que permite la flexibilidad y adaptabilidad a todos los niveles. Este enfoque consiste en que el consejo de administración en coordinación con la alta dirección elaboran la misión y los propósitos de la empresa, posteriormente los objetivos generales (a largo plazo, estratégicos) son delineados por los gerentes de alto nivel, dando paso a que los gerentes de nivel medio diseñen los objetivos específicos, de división, departamentales y de unidad, para que finalmente los encargados de los niveles inferiores desarrollen los objetivos individuales del personal a su cargo (desempeño, desarrollo personal, etc.).

No existe un número definido de objetivos a establecerse en una empresa, sea del tamaño que sea, lo que si es de vital importancia es que los objetivos deben de formularse de acuerdo a la capacidad de éstas para darles la atención adecuada y que la planeación estratégica sea eficaz.

Finalmente se puede decir que un gerente puede seguir en forma simultánea de 10 a 15 objetivos importantes, no siendo recomendable exceder estas cifras, para no llegar situaciones caóticas y de excesivo desgaste para el directivo.

A manera de ejemplo, se puede enunciar que un gerente de ventas debe cuidar los siguientes aspectos: nivel de ventas ,proyección de ventas, capacitación del

personal, atención y servicio a clientes, tiempo de entrega, recuperación de la cartera vencida (crédito y cobranzas), niveles de existencias en el almacén, elaboración de reportes e informes, control del personal y formulación de estrategias para ganar un mayor mercado.

Así mismo, es fundamental que el directivo domine la combinación entre el análisis y la práctica como un proceso contínuo de redefinición y aplicación de los objetivos.

3.5 POLÍTICAS

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tiene por objeto orientar las acciones que realiza una empresa, dejando el campo para que el director o gerente tome las decisiones que sean necesarias para realizar las actividades; sirven por ello para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

Se define también como:

- a) Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.
- b) Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- c) La manea consistente de tratar a al gente.
- d) Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- e) Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.
- f) Aplicable al 90-95% de los casos. Las excepciones sólo podrán ser autorizadas por alguien de un nivel inmediato superior.

3.5.1 Las políticas y las utilidades

Las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos y sobre todo, pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. Las políticas son como linternas en la oscuridad, porque permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo, en los puntos críticos donde se requiere una decisión.

El uso de políticas redunda en el corto plazo, en el aumento de utilidades para la organización.

Cuando se observa una organización que funciona de manera ordenada y tranquila, es porque está administrada por políticas y procedimientos funcionales y bien diseñados. La organización que no genera desperdicio organizacional, incrementa directamente las probabilidades de aumentar sus utilidades.

3.5.2 Cómo surgen las políticas

Al estar relacionadas directamente con personas, las políticas surgen en todas las actividades en que las personas se desenvuelven dentro de la organización:

- a) Procesos. En procesos de planeación, de atención de visitantes, de recepción de materiales, de pago a proveedores, de elaboración y entrega de pedidos, de contratación y evaluación de personal, etc.
- b) Sistemas. En sistemas de calidad, de trabajo, de control, de investigación y desarrollo, de mejora, etc.
- c) Planes. En planes para controlar y reducir costos, para eliminar desperdicios, para desarrollar proveedores, para mejorar la comunicación, para impartir capacitación, etc.
- d) Mejoras. En mejora de procesos, sistemas, planes, estrategias, proyectos, etc.
- e) Conflictos. En conflictos con clientes, proveedores, dependencias gubernamentales, sindicatos, otras áreas y niveles jerárquicos, etc.

Las políticas siempre existirán mientras haya una persona que tenga un trabajo que realizar.

3.5.3 Características de una política

1. Establece lo que la Dirección quiere o prefiere que se haga.
2. No dice cómo proceder (eso lo dice el procedimiento).
3. Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares.
4. Ayuda a las personas de nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la Dirección.
5. Tiende a darle consistencia a la operación.
6. Es un medio para que a todos se les trate equitativamente.
7. Orienta las decisiones operativas en la misma dirección.
8. Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo, tomen la misma dirección.
9. Les quita a los ejecutivos la molestia de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios.

3.5.4 Cómo asegurar que una política se cumpla

Puesto que se ha dedicado tiempo y esfuerzo al diseño de políticas, es muy importante que la organización se asegure que son cumplidas-

A continuación se presentan algunas sugerencias (que pueden ser usadas en combinación):

1. Con mucha disciplina de parte de la Dirección para respetarla.
2. Vigilar que se cumpla cabalmente en todos los niveles jerárquicos.
3. Antes de aprobarla, analizar con mucho cuidado sus pros y contras. Seleccionar la más adecuada.
4. Involucrar en el diseño de la política a los usuarios, para obtener sus puntos de vista y compromisos correspondientes.
5. Hacer una difusión formal y adecuada a todo el personal relacionado, a través de cartas, memoranda, boletines internos, pláticas, juntas, minutas, planes y Manuales.
6. Lograr que la gente involucrada, comprenda claramente los beneficios y el por qué de la política.
7. Medir, evaluar y difundir los resultados de los indicadores asociados a dicha política. Ejemplo de estos indicadores (según sea el caso) son: Ventas, utilidades, desperdicio, % de pedidos completos, % de devoluciones, monto de las notas de crédito, lotes producidos, clientes atendido, etc.
8. Realizar periódicamente auditorías para verificar en base a evidencia específica el apego a las políticas.
9. Dar reconocimiento a aquellas persona o departamentos con mayores resultados.

Por supuesto, para asegurar congruencia entre lo que se dice y se hace, es necesario que los principales promotores, usuarios y supervisores de la políticas y procedimientos, sean los directores y gerentes de la organización. Si alguien viola las políticas o procedimientos, deberá llamársele firmemente la atención, explicándole los beneficios de respetarlos y las graves consecuencias por no aplicarlas cabalmente.

3.5.5 Excepciones a las Políticas

Una política se establece para aplicarse al 90-95% de los casos. El otro 5-10% sirve para atender solamente casos especiales. Aún cuando la política debe ser firme,

debe también ser flexible, de lo contrario querer aplicarla en el cien por ciento de los casos crearía en la organización una rigidez equivalente a una camisa de fuerza.

Por supuesto, solamente una persona con mayor información y contexto de las situaciones podría autorizar dicha excepción. Las personas autorizadas para hacer excepciones deben ser de nivel jerárquico superior al usuario de la política, y dependiendo del tipo de política en algunos casos solamente podrá ser autorizada por el Gerente o Director General de la organización. Toda política por definición debe contemplar quién y en que casos puede autorizar una excepción.

Lo que busca una política es cumplir con el propósito para el cual fue diseñada. La política solamente es un medio para alcanzar un fin. La política por sí misma no es un fin. Cuando se quiere cumplir con la política a rajatabla, en ese momento la política deja de ser un instrumento o herramienta directiva para convertirse en un muro infranqueable.

Cuando la política se convierte en un fin, en ese momento la política deja de ser funcional, porque quién (es) la aplica(n), olvida(n) el sentido común y la razón de ser de la política, convirtiéndose así solamente en personas robotizadas que ya no piensan por sí mismas.

Por supuesto, esto no quiere decir que las excepciones deben ser la regla. Si lo normal es hacer excepciones, entonces sería más conveniente analizar la política y rediseñarla. Además, hay que rediseñarlas porque a través del tiempo, la tecnología, los procesos, las condiciones y las circunstancias cambian, lo que hace necesario continuamente adecuar y actualizar las políticas para que éstas sigan siendo funcionales y benéficas para la organización.

3.6 MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.) así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Sus objetivos son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial)

- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y detectar comisiones.
- Coadyuvar la correcta realización de las labores encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento selección e integración del personal.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales y financieros.

3.7 MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Es un documento de apoyo administrativo que contiene información ordenada y sistemática sobre los antecedentes, disposiciones jurídicas, atribuciones , estructura orgánica, organigrama y sus funciones asignadas a cada uno de los órganos de la organización.

Existen manuales de organización departamentales que se ocupan de un departamento en particular, o de una función específica y manuales generales de organización que abarcan toda una organización.

Es el instrumento metodológico de la ciencia de la administración que contribuye favorablemente al desarrollo de la organización. En este documento se describe información clara y detallada de la estructura y de las unidades que integran a la empresa señalando lo relativo a responsabilidades, atribuciones, deberes y funciones, lo cual contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la organización. Adicionalmente los manuales de organización suministran información sobre las distintas unidades y especifican la autoridad.

La necesidad de un manual de organización se hace imprescindible en todo tipo de entidad, ya sea pública o privada, debido a que la supervisión de tareas y funciones, los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidades son fenómenos administrativos comunes, que con ayuda de un manual de organización pueden ser canalizados correctamente, puesto que este tipo de manuales explican la jerarquía, los grados de autoridad y la responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa; también es importante debido al constante aumento del volumen de operaciones, al incremento de personal, a la adopción de nuevos métodos administrativos y técnicas de trabajo y a la misma complejidad de la estructura administrativa.

3.7.1 Objetivos de un manual de organización

1. Presentar un panorama completo de la organización.
2. Precisar las funciones de cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
3. Ayudar al mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
4. Propiciar el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando la repetición de instrucciones y estableciendo una guía de las funciones del personal.
5. Facilitar el reclutamiento y la selección de personal.
6. Ayudar a orientar al personal de nuevo ingreso, facilitando su integración a las unidades orgánicas.
7. Servir como medio de comunicación y coordinación.

3.7.2 Tipos de manuales de organización

- *Manuales Generales de Organización.* Son los que abarcan a toda una entidad.
- *Manuales Específicos de Organización.* Son los que abarcan una función operacional, un departamento o área en particular o una sección de la entidad.

3.7.3 Contenido de un manual de organización

El contenido de un Manual de Organización varía de acuerdo al tipo y a la cantidad de material que se desea especificar.

Los apartados de un Manual de Organización con el fin de su presentación sea uniforme, pueden ser los siguientes:

1. Identificación
2. Índice
3. Introducción
4. Directorio
5. Antecedentes Históricos
6. Base Legal (en caso de organismo público)
7. Estructura Orgánica
8. Organigrama
9. Descripción de áreas
10. Descripción y Análisis de puestos⁶

⁶ Rodríguez, Valencia Joaquín, Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, Pag. 95

A continuación se realiza una explicación de cada uno de los apartados del manual.

1. Identificación

En este apartado se debe de indicar los siguientes datos:

- Nombre de la entidad o unidad orgánica
- Título y extensión del manual (General o Específico)
- Lugar y fecha de publicación
- Número de revisión, en su caso
- Unidad orgánica responsable de su expedición o en su caso, nombre del consultor

2. Índice

Consiste en una relación de los apartados que conforman el documento añadiéndosele los números de referencia.

3. Introducción

En este apartado se debe dar una explicación referente a:

- Lo que es el documento.
- Los propósitos básicos que el organismo pretende cumplir por medio del manual, las observaciones deben ser breves y precisas, ya que de otro modo el usuario no las leerá.
- Ámbito de aplicación del manual, aquí se debe explicar brevemente lo que éste abarca, incluso puede ser conveniente combinar en un mismo párrafo los propósitos y el ámbito de aplicación.
- Cómo usar el manual, esta parte es la más importante en la introducción, indica a los usuarios lo que tienen que saber para utilizar el manual. Esta explicación debe incluir aspectos como los siguientes: un examen breve del formato, una explicación de las claves o símbolos especiales, así como una descripción de características especiales tales como un glosario o una sección sobre formas.

4. Directorio

Consiste en una relación de los funcionarios principales del área de la organización descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

de un manual general. En este apartado pueden ser incluidos los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente.

5. Antecedentes históricos

Es una descripción de la forma en que se originó la entidad o la unidad orgánica descrita en el manual, en esta parte se indica la ley o decreto por la que se creó la misma (en caso de ser organismo público), también es recomendable hacer mención de la información sobresaliente del desarrollo histórico de la entidad.

6. Base legal (en caso de organismos públicos)

En este apartado se presenta una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los que se derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades orgánicas, dependiendo de si se trata de un manual general o específico.

7. Estructura orgánica

La estructura orgánica es el patrón formal que establece el orden de las partes que componen a una entidad e indica la relación que existe entre ellos.

La estructura específica la forma en que se encuentran divididas las actividades e indica como se relacionan entre si. También indica la jerarquía y estructura de autoridad, así como las relaciones de dependencia.

La acción de organizar implica la creación de una estructura orgánica que funcione con eficiencia para lograr los objetivos de un organismo. Los siguientes pasos permiten llevar una secuencia lógica en la acción de formar una estructura organizacional:

- a. Establecer los objetivos generales de la entidad.
- b. Determinar objetivos, funciones y políticas específicos que se deriven de los objetivos generales.
- c. Identificar y clasificar las actividades que se requieren para alcanzar los objetivos.
- d. Agrupar las actividades en forma tal que los recursos y las habilidades del personal se utilicen más eficientemente.
- e. Crear un puesto para cada grupo de actividades.
- f. Establecer una cadena de mando y flujos de comunicación para coordinar las actividades departamentales.

8. Organigrama

Para representar gráficamente a la estructura orgánica se utilizan a los organigramas. Estos reflejan de manera esquemática la posición de las unidades o partes de la entidad y las relaciones que se presentan entre ellas, así como los niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

La utilidad que tienen es que:

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Constituye una fuente de consulta oficial.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.
- Representa un elemento técnico importante para el análisis organizacional.

9. Descripción y análisis de puestos

La descripción de puestos es un proceso en el que se enlistan las tareas o actividades que conforman un puesto; es decir, que es lo que hace el ocupante de ese puesto; la periodicidad de la ejecución, cuando realiza las actividades; los métodos aplicados para la ejecución de las tareas o actividades, esto es de cómo las realiza y finalmente los objetivos del cargo.

Un puesto es un conjunto de funciones, tareas y actividades previamente determinadas que ocupan una posición formal dentro de una estructura organizacional.

Después de la descripción de puestos, vienen el análisis de puestos, el cual determina los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el ocupante del puesto, las responsabilidades que el puesto comprende y las condiciones en que éste se debe desempeñar, estas cuatro áreas están divididas en distintos factores de especificaciones, los cuales son los instrumentos de medición o puntos de referencia que permiten analizar a los puestos de manera objetiva.

Estos factores de especificaciones se encuentran en formatos de acuerdo con la naturaleza de los puestos que existen dentro de la organización; es así que si la naturaleza de los puestos varía, también variarán los factores de especificaciones considerados.

Algunos de estos factores de especificaciones son:

A. Requisitos intelectuales	<ol style="list-style-type: none">1. Instrucción básica2. Experiencia básica anterior3. Iniciativa necesaria4. Aptitudes necesarias
B. Requisitos físicos	<ol style="list-style-type: none">1. Esfuerzo físico necesario2. Capacidad visual3. Destreza física4. Complexión física necesaria
C. Responsabilidad de acuerdo a:	<ol style="list-style-type: none">1. Supervisión de personal2. Material, herramienta o equipo3. Dinero, títulos o documentos4. Información confidencial

La descripción de puestos y el análisis de puestos son herramientas necesarias para poder administrar eficientemente los recursos humanos de una organización y para que en consecuencia ésta trabaje eficientemente, ya que la descripción de puestos y el análisis de puestos tienen como objetivo:

- Determinar el perfil ideal del ocupante del puesto, el cual servirá de base para la selección de personal.
- Facilitar la evaluación del desempeño, estimulando así la motivación del personal.
- Servir de guía para el trabajador en la realización de sus tareas y actividades.
- Ayudar al supervisor en el trabajo de sus subordinados.
- Dar las bases necesarias para elaborar un plan de capacitación.

3.8 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es el documento que describe las actividades realizadas por cada área presentadas de manera sistemática, mediante los cuales una organización coordina o regula sus acciones.

Cada uno de los procedimientos descritos se deberán acompañar de un diagrama de flujo, que es la representación gráfica de la secuencia de pasos y/o actividades de un procedimiento determinado; además de ser una muestra del itinerario de las personas, formatos y materiales, incluyendo las áreas administrativas y a los puestos que intervienen en cada actividad descrita.

En la descripción de procedimientos se deben considerar los siguientes aspectos:

3.8.1 Objetivo

Se indicará el propósito que se pretende alcanzar con la realización de las operaciones, especificando el "que" y "para que".

3.8.2 Políticas y Normas de Operación

En este apartado deberán contemplarse todas las políticas o normas de acción que orienten la operación de los procedimientos, de tal manera que se disponga de lineamientos generales y específicos que persigan un fin determinado.

3.8.3 Descripción de los Procedimientos

Trata de explicar el procedimientos en forma breve, clara y sencilla, de manera que podamos conocer el conjunto de actividades que conducen a una gestión específica o a la prestación de un servicio. La descripción deberá ser lo suficientemente explícita para orientar sobre las funciones, metas y objetivos que deben lograrse. También integrará la información correspondiente a los requisitos establecidos y al tiempo que tarda en transcurrir el procedimiento, así como el señalamiento del número de instancias que intervienen en su operación.

3.8.4 Catálogo de puestos

Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico, tienen un formato igual dentro de la compañía, precisa las características importantes del puesto.

3.8.5 Datos básicos:

- **Fecha**

Dato principal para determinar si la descripción se encuentra actualizado o no.

- **Datos de la persona que describió el puesto**

Información especialmente útil para que el departamento del personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

- **Localización**

Incluye el departamento, división, turno en que se encuentra el puesto.

- **Jerarquía**

Aclara las incógnitas que pudieran presentarse cuándo sea necesario establecer niveles de compensación.

- **Supervisor**

La persona que ejerce la autoridad directa sobre el puesto y esta vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.

3.8.6 Normas para la selección de procedimientos

Dentro de las normas de selección de procedimientos será necesario apearse a los siguientes conceptos:

- A) Que se deriven directamente de facultades o atribuciones legales conferidas a la unidad administrativa;
- B) Que su objetivo constituya un producto o insumo, ya sea al interior de la organización o para la presentación de servicios y/o distribución de productos;
- C) Que su tramitación involucre a dos o más áreas y se relacione con el suministro de un bien o servicio.

3.8.7 Criterios para la descripción de los procedimientos

En la descripción de todos y de cada uno de los procedimientos se considerarán, invariablemente los siguientes aspectos:

- A) Objetivo, describir sintéticamente el propósito que se pretende alcanzar con la realización de las operaciones, especificando el “qué” y “para qué”.
- B) Políticas y/o normas de operación correspondientes a los requisitos establecidos y al tiempo que tarda en transcurrir el procedimiento, así como el señalamiento del número de instancias que intervienen en su operación.

Cuando un procedimiento involucre a varias áreas, deberá indicarse la unidad encargada de la ejecución de cada actividad.

Deberán enumerarse las distintas actividades en forma secuencial para que faciliten su comprensión e identificación en el diagrama de flujo, aún cuando existan varias opciones en una misma actividad.

La narración de la actividad deberá comenzar con un verbo conjugado en tercera persona del singular en tiempo presente, (ejemplo: revisa, captura, remite, envía) y vaciado en formato correspondiente cuando se requiera.

El contenido de la actividad deberá redactarse con frases breves y sencillas, con el fin de que su comprensión sea clara.

Cuando una actividad implique la utilización de algún formato, se deberá anotar su nombre entre comillas y en seguida, su clave entre paréntesis, haciendo referencia a las copias y a la distribución de las mismas.

3.8.8 Criterios para la elaboración de los diagramas de flujo

Los diagramas de flujo representarán en forma gráfica la secuencia de las actividades de un determinado procedimiento y/o el itinerario de las personas que intervienen para cada actividad descrita pueden indicar, además, el equipo que se utilice en cada caso.

La presentación y elaboración de los diagramas de flujo deberán ajustarse a las necesidades particulares de cada procedimiento.

3.8.9 Criterios de dibujo para la elaboración de los símbolos del diagrama de flujo

La diagramación se iniciará en la primera columna de la izquierda, de arriba hacia abajo o en progresión horizontal, cruzando las diferentes columnas asignadas a las unidades administrativas.

Es conveniente que los símbolos mantengan uniformidad de tamaño.

Las líneas de unión deberán ser rectas, y en caso necesario, utilizar ángulos rectos.

Cuando una actividad se origine en un documento, deberá diagramar en primer lugar un símbolo de operación y en seguida el del documento.

Todos los símbolos deberán aparecer conectados, ninguno deberá quedarse aislado. Ningún símbolo deberá tener más de dos líneas de entrada y salida en un mismo lado.

El símbolo de archivo puede colocarse en la parte inferior o superior del documento que será archivado.

3.8.10 Criterios de contenido para la elaboración de los símbolos del diagrama de flujo

La descripción de cada actividad estará contenida en el símbolo "operación" y deberá redactarse con frases breves y sencillas, de tal manera que su comprensión sea clara.

La redacción de la actividad deberá iniciarse con un verbo conjugado en tercera persona del singular en tiempo presente; ejemplo: envía, recibe, etc.

El símbolo "documento" deberá contener el nombre asignado del formato o clave correspondiente.

Cuando se presenten varios tantos de un documento, el original se indicará con el número "0" y las copias mediante dígitos 1,2,3, según el número de copias

La gráfica deberá seccionarse en tantas columnas como áreas participen en el procedimiento.

La primera columna consignará el área donde se inicia el procedimiento.

Las columnas siguientes consignará las áreas por orden de aparición en la descripción narrativa.

Cada símbolo representará un paso o una actividad del procedimiento.

El diagrama de flujo sólo podrá tener un símbolo de inicio y uno de terminación.

Las flechas de dirección del flujo deberán ser trazadas de tal manera que eviten su cruce; si este es inevitable, la flecha que corte deberá trazarse con una curva a la altura de la línea cruzada.

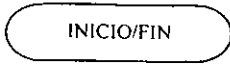
Es conveniente que la conexión de los símbolos por la línea de unión, entre o salga del centro del mismo.

La identificación de conector de símbolos deberá ser numérica y con el mismo número de ambos.

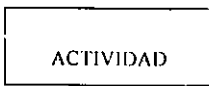
3.8.12 SIMBOLOGIA

SÍMBOLO

REPRESENTA



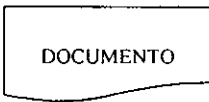
INICIO/FIN- Indica el principio o fin del procedimiento.



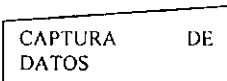
ACTIVIDAD- Representa la realización de una operación o actividad que se desarrolla en el procedimiento.



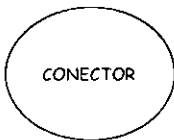
DECISIÓN- Representa una decisión que se debe tomar en el procedimiento.



DOCUMENTO- Representa un documento o formato. Administrativo que se actualiza o se genera en el procedimiento.



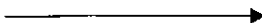
CAPTURA DE DATOS- Representa la introducción de información en el sistema de cómputo.



CONECTOR- Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.



ARCHIVAR- Representa la acción de custodiar uno o varios documentos.



LÍNEA DE FLUJO- Conecta los símbolos y señala el orden en que deben realizarse las distintas actividades.

**3.8.13 Simbología de la red de actividades simultáneas.
Pert (técnicas de evaluación y revisión de programas)**

Adicionalmente a la simbología de los diagramas de flujo para la elaboración de procedimientos, existe en la Planeación de la red de actividades simultáneas cuya ventaja es que permite desarrollar y controlar un número indeterminado de eventos de manera simultánea permitiendo controlar su ejecución y tiempo de desarrollo.

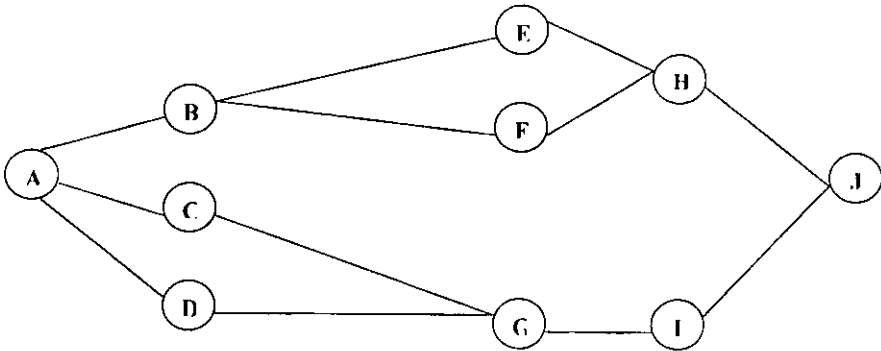
SÍMBOLO



REPRESENTA


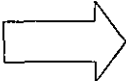

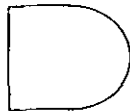
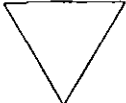
EVENTO- Actividad a desarrollar.

NODO- Conexión de los eventos considerando su desarrollo cronológico.



3.8.14 Simbología Otida

Esta técnica consiste en la realización de actividades aplicadas a procesos productivos específicamente, permite desarrollar métodos de control en cualquier etapa de la producción, logrando mayor eficiencia y teniendo un mejor control. Las actividades se describen en un formato denominado cursograma analítico. Técnica comúnmente utilizada en estudios del trabajo y análisis de tiempos y movimientos.

SÍMBOLO	REPRESENTA
	OPERACIÓN
	TRANSPORTE
	INSPECCIÓN
	DEMORA
	ALMACENAMIENTO

[Empty rectangular box]

CAPÍTULO III

MODELO DEL CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

[Empty rectangular box]

4. MODELO DEL CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

En este capítulo se presenta el modelo del Centro Apoyo a Micros y Pequeñas Empresas; este Centro debe contar con una organización integral que cumpla con los objetivos que la Universidad Nacional Autónoma de México persigue como máxima Institución Educativa y de Investigación que tiene el país, así como el de apoyar las necesidades que las micros y pequeñas empresas lo requieran.

Por lo anterior se desarrollará la propuesta del Centro de Apoyo a Micros y Pequeñas Empresas cuyo contenido consta de:

1. Misión y Visión del Centro de Apoyo a Micros y Pequeñas Empresas
2. Objetivos del Centro
3. Políticas del Centro
4. Estrategias del Centro
5. Servicios que ofrecerá el Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa
 - Atención Empresarial Básica
 - Diagnostico Preliminar
 - Diagnóstico Integral
 - Asesoría Especializada
 - Centro de Información
 - Canalización
6. Manual de Organización
7. Manual de Procedimientos
 - Atención Empresarial Básica
 - Diagnóstico Preliminar
 - Diagnóstico Integral
 - Canalización
 - Vinculación
 - Seguimiento
 - Métodos y Procedimientos
 - Generación de Información Empresarial
 - Relaciones Públicas
8. Imagen Corporativa
9. Difusión del Centro
10. Formatos

4.1 MISIÓN

Ofrecer servicios profesionales que satisfagan las necesidades de las Micros y Pequeñas Empresas, brindando servicios de diagnóstico y orientación administrativos que contribuyan a su crecimiento y desarrollo empresarial, a través de maestros y alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración.

4.2 VISIÓN

Ser un Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa reconocido a nivel nacional, abarcando también empresas medianas y grandes, para formar una cultura empresarial, permitiendo un desarrollo económico nacional tanto para el país como para las empresas.

4.3 OBJETIVO

Proporcionar apoyo a las micro y pequeñas empresas del área metropolitana, a través de una estructura orgánica y funcional brindando asesorías y diagnósticos empresariales, así como facilitarles el acceso a fuentes de información y fomento que existen para el desarrollo de éstas.

4.3.1 Objetivos particulares

- Brindar asesoría integral administrativa-contable con un alto nivel de calidad a las Micro y Pequeñas empresas con la finalidad de ser una guía para el buen funcionamiento de éstas.
- Analizar la problemática de las empresas utilizando la metodología del Centro en las áreas de: administración, mercadotecnia, producción, contabilidad, finanzas y fiscal.
- Detectar áreas de oportunidad en las empresas que acudan al centro a través de diagnósticos preliminares e integrales.
- Integrar una red de enlace entre las empresas y las instituciones de apoyo, así como con los organismos gubernamentales ante los cuales se realizan las gestiones necesarias para el funcionamiento de dichas empresas.
- Motivar y reclutar a la gente para impulsar y fomentar la creación de nuevas empresas comerciales y apoyar a las existentes.

- Promover una cultura empresarial, creativa, ética y con enfoque al consumidor que permita que los empresarios se convenzan de las ventajas que tienen al realizar sus actividades guiadas por técnicas contable-administrativas.
- Lograr que el personal que integra el Centro de Apoyo se desarrolle profesional y empresarialmente dentro del centro.
- Ser un medio para que los alumnos pongan en práctica los conocimientos teóricos adquiridos en el transcurso de la carrera, a través de los servicios que ofrece el Centro de Apoyo a los empresarios.

4.4 POLÍTICAS

- 📄 Una vez aprobado el Modelo del Centro de Apoyo a Micros y Pequeñas habrá de ser difundido y asegurarse de que es conocido por el personal integrante y funcionarios de la Facultad de Contaduría y Administración
- 📄 Este modelo deberá ser evaluado formalmente por la Dirección de la FCA, La Jefatura de la División de Administración.
- 📄 Para ser efectivamente implementado debe ser traducido a Planes operativos anuales
- 📄 Todo proyecto particular o específico ha de ser basado en los Objetivos que en el Plan se incluyen.
- 📄 La aprobación e implementación de las Estrategias representa un compromiso por parte de todos los participantes dentro del Centro de Apoyo a Micros y Pequeñas Empresas: Jefe

4.5 ESTRATEGIAS

- Establecimiento de programas de desarrollo empresarial en los usuarios atendidos.
- Aplicación de diagnósticos y/o asesorías a las empresas.
- Desarrollo de investigaciones tendientes a ayudar a los sectores más afectados en el país.
- Apoyo con información vital resultado de las investigaciones.
- Desarrollo de difusión adecuada y programas orientados a la capacitación de dueños empresarios y trabajadores de las MYPES.
- Diseño de programas de capacitación especiales por medio de la FCA-DEC.
- Pláticas de exhortación a empresarios en eventos públicos sobre la ayuda que representa la UNAM al sector empresarial.
- Intensificar la penetración de las zonas en donde actualmente se cuenta con módulos de atención.
- Definir e implementar campañas específicas de difusión y de posicionamiento de imagen del Centro.
- Difundir en otras universidades el sistema de operación del Centro para crear nuevos módulos de atención.
- Implementar el manual de medición de la calidad y seguimiento.
- Estandarización del sistema de diagnóstico preliminar e integral en los módulos de atención empresarial.
- Implementación de los manuales propuestos para el Centro.
- Trabajar adecuadamente bajo los sistemas y manuales diseñados para garantizar la efectividad de los servicios.
- Implantación de los servicios que satisfagan las necesidades reales del sector empresarial y soluciones certeramente su problemática.

- Investigación y diseño de nuevos métodos y procedimientos que cubran necesidades de empresarios.
- Creación de sistemas orientados al beneficio de los empresarios.
- Diseño de sistemas de computo para el apoyo y análisis de la información del diagnóstico.
- Estandarización y mejoramiento de los sistemas de Diagnóstico integral, asesoría especializada.
- Establecimiento de alianzas estratégicas que fortalezcan al sector empresarial.
- Establecimiento de relaciones continuas con autoridades federales, estatales y locales.
- Implementar el manual de Difusión.

4.6 SERVICIOS QUE OFRECE EL CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

El Centro de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas brinda asesoría en las siguientes áreas:

- Administración
- Mercadotecnia
- Producción
- Contabilidad
- Finanzas
- Fiscal

Para la prestación de nuestros servicios lo dividimos en las siguientes etapas:

1. Atención básica: Se proporciona información general de, quiénes somos y los servicios que brindamos.
2. Canalización interna: Dependiendo del servicio que requiera el empresario lo canalizamos al área que pueda brindarle la asesoría ó apoyo que requiera (Auditoría Administrativa, Vinculación Empresarial).
3. La auditoría consta de las siguientes etapas:

- Diagnóstico preliminar
- Diagnóstico integral

El diagnóstico preliminar consiste en desarrollar un análisis básico de la situación actual de la empresa ofreciendo como resultado una visión más amplia de las necesidades y problemáticas de las empresas.

El diagnóstico integral consiste en investigar, analizar y evaluar de forma metódica e integral a una empresa para conocer su problemática y deficiencias detectando sus causas reales y proponiendo diferentes alternativas de solución.

4. Asesoría especializada y Centro de Información: consiste en dar información solo del área que se detecte la problemática o se tenga duda del funcionamiento de ésta.

5. Canalización externa: Si no podemos satisfacer el requerimiento de las empresas, lo canalizamos a instituciones gubernamentales de apoyo y, en caso de que sea requerimientos de cursos de capacitación lo canalizamos con dependencia del misma Universidad.

6. Seguimiento a empresas: al término de la implementación de alternativas de solución se aplica un método de observación y medición de resultados.

4.7 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

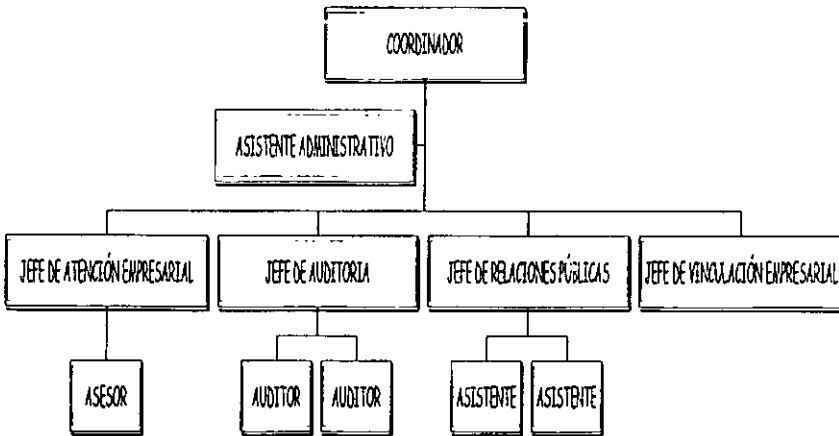
El presente manual tiene por objetivo primordial ofrecer una servicio de calidad a los empresarios y por tal razón, debe contar con una organización interna acorde a las necesidades que desea satisfacer el Centro de Apoyo a Micros y Pequeñas Empresas.

A continuación se presenta el Manual de Organización.

Estructura Orgánica

1. COORDINADOR GENERAL
 - 1.1 ASISTENTE ADMINISTRATIVO
 - 1.2 JEFE DE ATENCIÓN EMPRESARIAL
 - 1.2.1 ASESORES
 - 1.3 JEFE DE AUDITORÍA
 - 1.3.1 AUDITORES
 - 1.4 JEFE DE VINCULACIÓN EMPRESARIAL
 - 1.5 JEFE DE RELACIONES PÚBLICAS

ESTRUCTURA DEL CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS



MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PERFIL DEL PUESTO

Cancela perfil No. _____ De fecha / / Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: COORDINADOR GENERAL

Reporta a:	Jefe de la División de Administración
Puestos que le reportan:	Auxiliar Administrativo, Jefe de Atención Empresarial, Jefe de Auditoría Administrativa, Jefe de Investigación de Mercados y Jefe de Vinculación

No.	Concepto	Requisitos
1	Escolaridad	Lic. en Administración, Contaduría o Ingeniero Industrial
2	Conocimientos	Administración, Contabilidad, Finanzas, Manejo de personal, Técnicas de negociación
3	Experiencia	2 años en manejo de MYPES
4	Habilidades	Manejo de personal, don de mando, organizado, responsable, creativo
5	Edad	25-35 años
6	Estado civil	Indistinto
7	Sexo	Masculino, femenino
8	Presentación	Excelente
9	Idiomas	Inglés 90%
10	Otros	Disponibilidad de horario, conocimientos en computación, dispuesto a vencer retos, estar actualizado en el entorno empresarial nacional e internacional

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizo: _____

Fecha: / /

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: **COORDINADOR GENERAL**

Objetivo del puesto: Coordinar, planear y supervisar el funcionamiento del Centro de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas. Administrar los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos. Supervisar el cumplimiento de los objetivos del Centro.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Supervisar el cumplimiento de los objetivos establecidos para el Centro de Apoyo a Micros y Pequeñas Empresas.
- Coordinar todas las áreas que se encuentran a su cargo, con la finalidad de supervisar el buen cumplimiento de sus actividades.
- Vigilar que el personal a su cargo tenga las herramientas necesarias y en buenas condiciones para el desempeño de sus actividades.
- Proporcionar información oportuna a sus subordinados relacionada a su actividad.
- Atender sugerencias para mejorar las actividades del Centro de Apoyo a MYPES.
- Reunir a los integrantes del Centro para proponer mejoras en relación al funcionamiento de éste.
- Definir los cambios en cuanto a estructura interna se refiera.
- Seleccionar, reclutar y capacitar al personal que formará parte del Centro de Apoyo.

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizo: _____

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: **COORDINADOR GENERAL**

Objetivo del puesto: Supervisar el funcionamiento del Centro de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas. Administrar los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos. Supervisar el cumplimiento de los objetivos del Centro.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Autorizar los nombramientos así como los cambios de personal que se puedan dar dentro del Centro.
- Evaluar el desempeño de sus subordinados.

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizó: _____

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PERFIL DEL PUESTO

Cancela perfil No. _____ De fecha / / Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: **ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

Reporta a: **Coordinador General**

Puestos que le reportan: **Ninguno**

No.	Concepto	Requisitos
1	Escolaridad	Pasante o Lic. en Administración o Contaduría
2	Conocimientos	Administración, Contabilidad, Finanzas
3	Experiencia	1 año en el área administrativa
4	Habilidades	Organizado, responsable, creativo, dinámico
5	Edad	22-35 años
6	Estado civil	Indistinto
7	Sexo	Masculino, femenino
8	Presentación	Excelente
9	Idiomas	Inglés 85%
10	Otros	Disponibilidad de horario, conocimientos en computación, dispuesto a vencer retos, estar actualizado en el entorno empresarial nacional e internacional

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizo: _____

Fecha: / /

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: **ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

Objetivo del puesto: Auxiliar al coordinador en el desempeño de sus actividades, así como desarrollar todas las actividades administrativas relacionadas con el Centro.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Auxiliar al coordinador en todas las actividades que éste realiza en el Centro.
- Proporcionar ayuda administrativa a las demás áreas que conforman el Centro de Apoyo, con la finalidad de que tengan los requerimientos necesarios para su buen funcionamiento de sus actividades.
- Mantener informado al Coordinador de sus actividades.
- Organizar el archivo de registro de las empresas.
- Ingresar al archivo toda la información y documentación que se obtenga de las empresas.
- Participar en la elaboración de reportes de trabajos semanales.
- Integrar el archivo del personal que integra el Centro.
- Auxiliar en la actualización de los manuales de procedimientos y organización del Centro.
- Apoyar en el seguimiento a empresas atendidas.

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizó: _____

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PERFIL DEL PUESTO

Cancela perfil No. _____ De fecha / / Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: **JEFE DE ATENCIÓN EMPRESARIAL**

Reporta a: Coordinador General

Puestos que le reportan: Asesores

No.	Concepto	Requisitos
1	Escolaridad	Lic. en Administración, Contaduría o afín
2	Conocimientos	Administración, Mercadotecnia, Contabilidad, Finanzas, Manejo del personal
3	Experiencia	2 años en manejo de MYPES
4	Habilidades	Manejo de personal, don de mando, organizado, responsable, creativo, innovador, liderazgo
5	Edad	25-35 años
6	Estado civil	Indistinto
7	Sexo	Masculino, femenino
8	Presentación	Excelente
9	Idiomas	Inglés 80%
10	Otros	Disponibilidad de horario, conocimientos en computación, dispuesto a vencer retos, estar actualizado en el entorno empresarial nacional e internacional

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizó: _____

Fecha: / /

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: **JEFE DE ATENCIÓN EMPRESARIAL**

Objetivo del puesto: Supervisar el servicio de atención básica a los empresarios que acuden a Centro de Apoyo a MYPES, desempeñar la función de canalización interna de los empresarios.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Coordinar las actividades de atención a empresarios en el cubículo de la Facultad de Contaduría y Administración.
- Supervisar la atención que se brinda a los empresarios, así como el servicio de atención básica.
- Colaborar en la atención empresarial de los casos que tienen alto grado de dificultad o cuando la demanda de servicios así lo exija.
- Vigilar la correcta formación, manejo y control de los expedientes, información, servicio y seguimiento relativo a los empresarios.
- Supervisar que se lleven los registros adecuados de los servicios brindados y logros obtenidos durante el día.
- Establecer las medidas correctivas necesarias para que el servicio sea el correcto y sea satisfactorio para los empresarios.
- Supervisar que los servicios que se brinden a los empresarios se guíen bajo las políticas y procedimientos establecidos para tal efecto.
- Autorizar y supervisar la correcta canalización de las empresas dependiendo las necesidades que éstas tengan, al área correspondiente.

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizó: _____

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: **JEFE DE ATENCIÓN EMPRESARIAL**

Objetivo del puesto: Supervisar el servicio de atención básica a los empresarios que acuden a Centro de Apoyo a MYPES, desempeñar la función de canalización interna de los empresarios.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Elaborar y entregar a la coordinación reportes y estadísticas del trabajo realizado en su área.
- Proponer a la coordinación, estudios específicos que contribuyan a mejorar el servicio del Centro de Apoyo.

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizó: _____

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PERFIL DEL PUESTO

Cancela perfil No. _____ De fecha / / Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: **ASESOR ATENCIÓN EMPRESARIAL**

Reporta a:	Jefe de Atención Empresarial
Puestos que le reportan:	Ninguno

No.	Concepto	Requisitos
1	Escolaridad	Pasante ó Lic en Administración, Contaduría ó Ingeniería Industrial
2	Conocimientos	Administración, Contabilidad, Finanzas, Mercadotecnia, Desarrollo Organizacional
3	Experiencia	1 año en el ámbito de MYPES
4	Habilidades	Organizado, responsable, creativo, actitud de servicio, analítico
5	Edad	22-35 años
6	Estado civil	Indistinto
7	Sexo	Masculino, femenino
8	Presentación	Excelente
9	Idiomas	Español e inglés
10	Otros	Disponibilidad de horario, conocimientos en computación, dispuesto a vencer retos, estar actualizado en el entorno empresarial nacional e internacional

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizó: _____

Fecha: / /

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: **ASESOR ATENCIÓN EMPRESARIAL**

Objetivo del puesto: Brindar el servicio de atención básica a los empresarios que acuden a Centro de Apoyo a MYPES, desempeñar la función de canalización interna de los empresarios bajo la supervisión del Jefe de Atención Empresarial.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Orientar e introducir a los empresarios al Centro de Apoyo de forma de general.
- Dar asesoría en aspectos empresariales.
- Organizar la formación manejo y control de los expedientes e información relativa a las empresas en atención.
- Canalizar las empresas dependiendo de los problemas específicos que se hayan detectado a las áreas correspondientes.
- Programar, planear, concertar y confirmar citas con los empresarios y las diferentes áreas del Centro.
- Asegurar que los servicios al empresario se brinden cumpliendo las políticas y procedimientos establecidos para tal efecto.
- Solicitar apoyo específico de otras áreas , o estudios complementarios, cuando se requieran para satisfacer las necesidades del empresario.
- Se mantiene actualizado en los acontecimientos nacionales e internacionales que afecten al sector empresarial, así como también en los programas, métodos, técnicas que puedan ser aplicables a estas empresas.

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizó: _____

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PERFIL DEL PUESTO

Cancela perfil No. _____ De fecha / / Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: **JEFE DE AUDITORÍA**

Reporta a:	Coordinador
Puestos que le reportan:	Audidores

No.	Concepto	Requisitos
1	Escolaridad	Lic. en Administración, Contaduría o Ingeniero Industrial
2	Conocimientos	Administración, Contabilidad, Finanzas, Mercadotecnia, Fiscal, manejo del personal.
3	Experiencia	2 años en el área de Auditoria Administrativa
4	Habilidades	Manejo de personal, don de mando, organizado, responsable, creativo, innovador dinámico.
5	Edad	25-35 años
6	Estado civil	Indistinto
7	Sexo	Masculino, femenino.
8	Presentación	Excelente
9	Idiomas	Inglés 85%
10	Otros	Disponibilidad de horario, conocimientos en computación, dispuesto a vencer retos, estar actualizado en el entorno empresarial nacional e internacional.

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizó: _____

Fecha: / /

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: **JEFE DE AUDITORÍA**

Objetivo del puesto: Supervisar y participar en el desarrollo de las auditorías que soliciten las empresas, dar la atención a clientes una vez canalizada la empresa por el Jefe de Atención Empresarial.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Supervisar y dirigir los servicios de auditoría, diagnóstico preliminar e integral a las empresas, con la finalidad de resolver la problemática de las empresas sujetas del diagnóstico.
- Realizar la primera visita a la empresa a auditar, así como visitas periódicas para supervisar el desarrollo de la auditoría.
- Determinar la información a recopilar y analizar para atender el caso de manera integral.
- Autorizar y revisar el informe de auditoría, y en su caso modificar los análisis realizados por los auditores.
- Proponer el plan de implementación de las alternativas de solución al empresario.
- Entregar los informes elaborados y aprobados por la coordinación a los empresarios.
- Solicitar apoyo específico de otras áreas o estudios complementarios cuando se requieran con la finalidad de satisfacer las necesidades del empresario.
- Controlar la etapa de seguimiento posterior a la auditoría.

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizó: _____

PERFIL DEL PUESTO

Cancela perfil No. _____ De fecha / / Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: **AUDITOR**

Reporta a:	Jefe de Auditoría
Puestos que le reportan:	Ninguno

No.	Concepto	Requisitos
1	Escolaridad	8vo. semestre de la Lic. en Administración o Contaduría
2	Conocimientos	Administración, Contabilidad, Finanzas, Fiscal, Mercadotecnia
3	Experiencia	1 año en el área de auditoría administrativa o contable, análisis y solución de problemas empresariales
4	Habilidades	Organizado, responsable, creativo, dinámico, analítico.
5	Edad	20-35 años
6	Estado civil	Indistinto
7	Sexo	Masculino, femenino
8	Presentación	Excelente
9	Idiomas	Inglés 80%
10	Otros	Disponibilidad de horario, conocimientos en computación, dispuesto a vencer retos, estar actualizado en el entorno empresarial nacional e internacional

Elaboró: _____ Revisó: _____ Autorizó: _____
 Fecha: / /

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: **AUDITOR**

Objetivo del puesto: Realizar la auditoría, diagnóstico preliminar e integral de las empresas que acuden al Centro de Apoyo a MYPES.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Recopilar, analizar y depurar la información obtenida durante el desarrollo de la auditoría realizada.
- Tomar datos descriptivos de las empresas y realiza un análisis preliminar de la situación de la empresa a atender, entrevistando a los empresarios o a sus empleados para recabar la información adecuada para realizar un análisis integral (el análisis abarca las áreas de Administración, Producción, Contabilidad, Finanzas, Fiscal, Clima organizacional, Mercadotecnia, entre otros).
- Elaborar informes del análisis efectuado y sus propuestas de solución para posteriormente ser autorizados por el Jefe de Auditoría Administrativa
- Proporcionar información para que se mantenga actualizado el expediente de la empresa.
- Solicitar apoyo específico de otras áreas o estudios complementarios, cuando se requieran para satisfacer las necesidades del empresario.
- Realizar el control y seguimiento posterior al desarrollo de la auditoría.

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizó: _____

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PERFIL DEL PUESTO

Cancela perfil No. _____ De fecha / / Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: **JEFE DE RELACIONES PÚBLICAS**

Reporta a:	Coordinador
Puestos que le reportan:	Asistentes

No.	Concepto	Requisitos
1	Escolaridad	Lic. en Administración, Mercadotecnia ó Relaciones Públicas.
2	Conocimientos	Mercadotecnia en general, Relaciones Públicas.
3	Experiencia	2 años como mínimo en el área de Mercadotecnia o Relaciones Públicas.
4	Habilidades	Organizado, responsable, creativo, dinámico, analítico, don de mando
5	Edad	25-35 años
6	Estado civil	Indistinto
7	Sexo	Masculino, femenino
8	Presentación	Excelente
9	Idiomas	Inglés 85%
10	Otros	Disponibilidad de horario, conocimientos en computación, dispuesto a vencer retos, estar actualizado en el entorno empresarial nacional e internacional

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizó: _____

Fecha: / /

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: **JEFE DE RELACIONES PÚBLICAS**

Objetivo del puesto: Genera y aplica la imagen del Centro de Apoyo a Micros y Pequeñas Empresas hacia organismos, así como la difusión de los diferentes servicios que proporciona.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Elaborar programas y eventos para la divulgación del Centro.
- Mantener y acentuar el interés por el Centro
- Hacer conocer la trayectoria, las realizaciones y los objetivos que persigue la empresa
- Determinar la opinión de los empresarios sobre los servicios que ofrece el Centro
- Participar con la elaboración de estadísticas del funcionamiento del Centro.
- Solicitar apoyo específico de otras áreas o estudios complementarios, cuando se requieran para satisfacer las necesidades del empresario y del Centro.
- Realizar reportes semanales para mantener informada a la Coordinación de las actividades que se desempeñan en su área.

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizó: _____

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PERFIL DEL PUESTO

Cancela perfil No. _____ De fecha / / Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: ASISTENTE

Reporta a:	Jefe de Relaciones Públicas
Puestos que le reportan:	Ninguno

No.	Concepto	Requisitos
1	Escolaridad	8vo. semestre de la Lic. en Administración ó Mercadotecnia
2	Conocimientos	Investigación de mercados, Mercadotecnia en general
3	Experiencia	1 año en el área de Mercadotecnia
4	Habilidades	Organizado, responsable, creativo, dinámico, analítico
5	Edad	20-35 años
6	Estado civil	Indistinto
7	Sexo	Masculino, femenino
8	Presentación	Excelente
9	Idiomas	Inglés 80%
10	Otros	Disponibilidad de horario, conocimientos en computación, dispuesto a vencer retos, estar actualizado en el entorno empresarial nacional e internacional.

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizó: _____

Fecha: / /

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: **ASISTENTE**

Objetivo del puesto: : Realizar el desarrollo de las investigaciones de mercado y en general todas las exigencias de las empresas, en lo referente al área de Mercadotecnia.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Recopilar, analizar y depurar la información obtenida por el Jefe de Relaciones Públicas.
- Solicitar apoyo específico de otras áreas, o estudios complementarios, cuando se requieran para satisfacer las necesidades del empresario.
- Elaborar informes del análisis efectuado y sus propuestas de solución para posteriormente ser autorizados por el Jefe de Relaciones Públicas.
- Proporcionar información para que se mantenga actualizado el expediente de la empresa.
- Determinar la información a recopilar y analizar para atender el caso de manera integral.
- Realizar el control y seguimiento posterior al desarrollo de la difusión del Centro.

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizó: _____

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PERFIL DEL PUESTO

Cancela perfil No. _____ De fecha / / Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: JEFE DE VINCULACIÓN EMPRESARIAL

Reporta a:	Coordinador
Puestos que le reportan:	Ninguno

No.	Concepto	Requisitos
1	Escolaridad	Lic. en Administración
2	Conocimientos	Gestión de trámites empresariales, conocimiento en los organismos de apoyo a MYPES, visión general de administración
3	Experiencia	Funcionamiento en las instituciones de apoyo empresarial
4	Habilidades	Organizado, responsable, dinámico, creativo
5	Edad	25-35 años
6	Estado civil	Indistinto
7	Sexo	Masculino, femenino
8	Presentación	Excelente
9	Idiomas	Inglés 90%
10	Otros	Disponibilidad de horario, conocimientos en computación, dispuesto a vencer retos, estar actualizado en el entorno nacional e internacional.

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizó: _____

Fecha: / /

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

Nombre del puesto: JEFE DE VINCULACIÓN EMPRESARIAL

Objetivo del puesto: Proporcionar información y asesoría en todo lo referente a organismos gubernamentales y dependencias de apoyo a MYPES.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Brindar información referente a organismos y dependencias de apoyo a MYPES.
- Apoyar a las MYPES como intermediario para la vinculación con los organismos gubernamentales y dependencias de apoyo.
- Canalizar a las empresas dependiendo del apoyo o información que requieran con la institución que pueda satisfacer sus necesidades.
- Proporcionar información referente cursos y diplomados que se ofrecen en la Dirección de Educación Continua que depende de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.
- Elaborar reportes informativos para la Coordinación, en los cuales se le reporta el funcionamiento de esta área.
- Vincular a la UNAM a través de convenios, con otras Instituciones u organismos relacionados con el desarrollo empresarial.
- Obtener datos e información confiables sobre aspectos que permitan al Centro de apoyo llevar a cabo sus funciones.
- Actualizar sus conocimientos en las noticias nacionales e internacionales que afecten al sector empresarial, así como en los datos, programas, métodos y técnicas que pueden ser aplicables a éstas empresas y a las actividades que realizan.

Elaboró: _____

Revisó: _____

Autorizó: _____

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Con el fin de establecer los requerimientos básicos de una organización, se diseñó el siguiente manual de procedimientos por las áreas funcionales de mayor importancia en el Centro de Apoyo a Micros y Pequeñas Empresas.

A continuación se presentan una serie de procedimientos que requiere el Centro de Apoyo a Micros y Pequeñas Empresas y consta de:

1. Atención Empresarial Básica
2. Diagnóstico Preliminar
3. Diagnóstico Integral
4. Canalización
5. Vinculación
6. Seguimiento
7. Elaboración de métodos y Procedimientos
8. Generación de Información Empresarial
9. Relaciones Públicas

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Atención empresarial básica

Objetivo: Determinar la atención inicial que se brinda a los empresarios que acuden al cubículo de atención.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Empresario	Acude al cubículo de atención del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.
2	Asesor	Recibe a la empresa evaluando el motivo de la visita del empresario.
3	Asesor	Brinda información general de los servicios y características del Centro de Apoyo.
4	Asesor	Define el tipo de atención que requiere el empresario.
5	Empresario	Accede al servicio que ofrece el Centro.
6	Asesor	Solicita información necesaria para el llenado de la hoja de identificación de la empresa al Centro.
7	Empresario	Proporciona información al asesor para ingresar a los servicios del Centro.
8	Asesor	Entrega solicitud y hoja de identificación al Jefe de atención empresarial para su conocimiento y atención adecuada.
9	Jefe de atención empresarial	Examina y analiza la información para brindar la información que el empresario requiere.
10	Jefe de atención empresarial	Si el servicio requerido lo puede ofrecer el Centro es canalizado al mismo.
1	Jefe de atención empresarial	Determina el servicio y jefatura donde se atenderá al empresario de acuerdo a la problemática.

Elaboró:	Supervisó:	Autorizó:
----------	------------	-----------

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Atención empresarial básica

Objetivo: Determinar la atención inicial que se brinda a los empresarios que acuden al cubículo de atención.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
12	Asesor	Proporciona los formatos previamente llenados al Auxiliar administrativo para que éstos sean archivados.
13	Asesor	Si el servicio no puede ser otorgado por el Centro, es transferido al Jefe de vinculación para su correcta canalización.
14	Empresario	Emite decisión de continuar recibiendo los servicios ó terminar con el proceso.

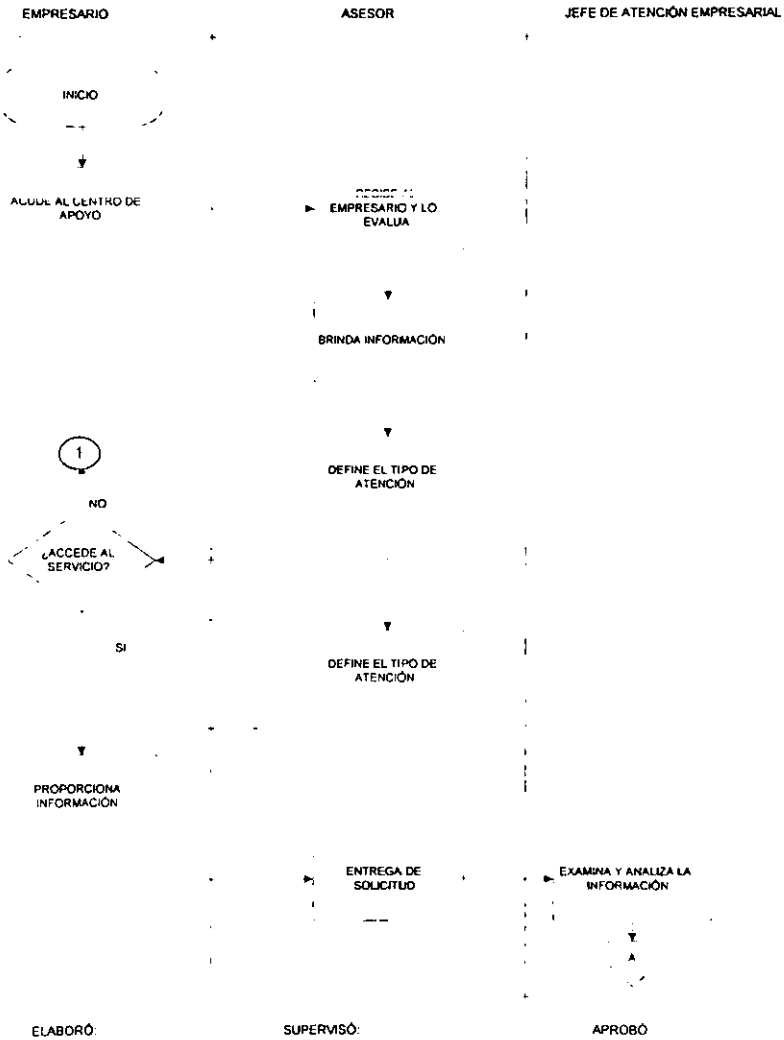
Elaboró:	Supervisó:	Autorizó:
----------	------------	-----------

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROCEDIMIENTO: ATENCIÓN EMPRESARIAL BÁSICA

1, 2, MARZO 2000

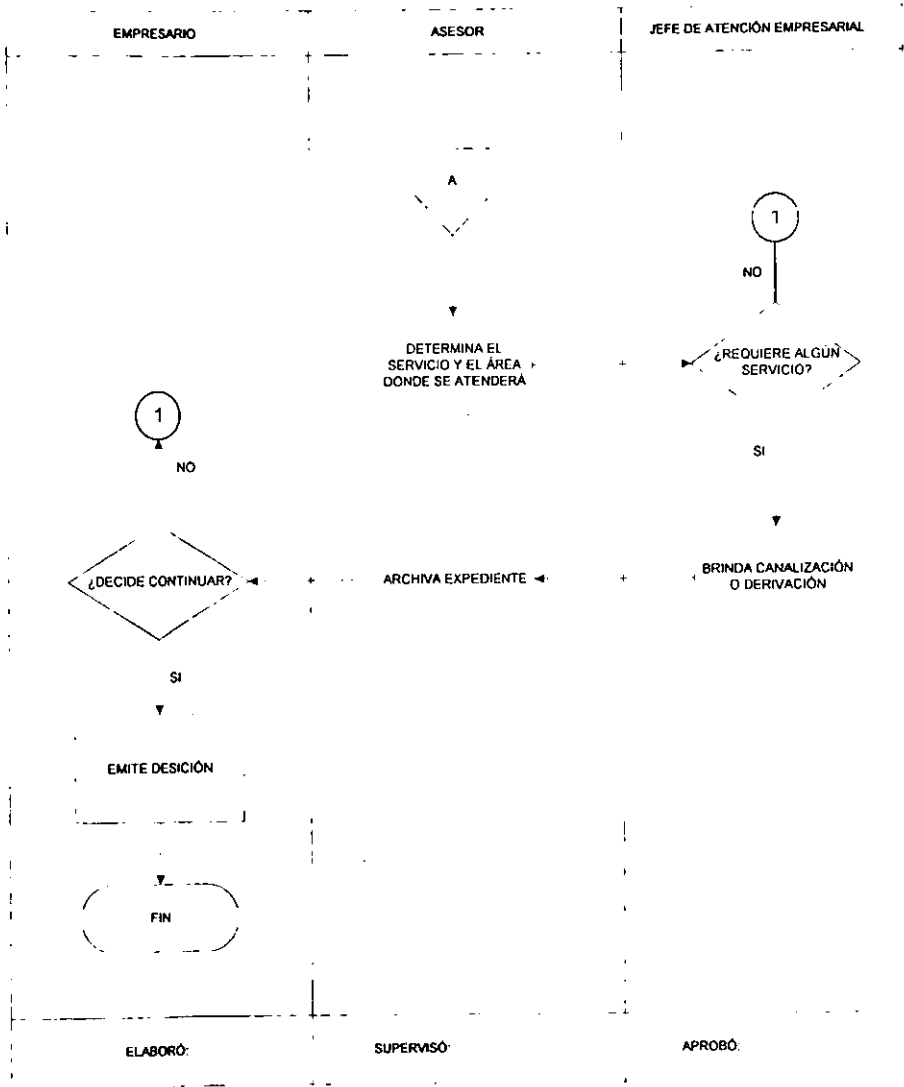


MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

CENTRO DE APOYO A LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROCEDIMIENTO: ATENCIÓN EMPRESARIAL BÁSICA

[2] [2] [MARZO 2000]



MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Diagnóstico preliminar

Objetivo: Establecer el sistema de atención básica de diagnóstico preliminar a las empresas.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Auditor	Revisa la hoja de identificación de la empresa.
2	Auditor	Explica al empresario el objetivo del Diagnóstico Preliminar
3	Auditor	Solicita la información previa necesaria para la realización del Diagnóstico Preliminar.
4	Empresario	Proporciona información a los auditores.
5	Auditor	Realiza la entrevista y cuestionario de Diagnóstico Preliminar para conocer la situación de la empresa.
6	Empresario	Responde a los cuestionamientos que formulan los auditores.
7	Auditor	Determina la problemática de la empresa atendida.
8	Auditor	Plasma la información recopilada en los formatos correspondientes.
9	Auditor	Analiza y explica al empresario los resultados del Diagnóstico Preliminar.
10	Auditor	Determina si el Centro puede ofrecer el servicio que la empresa requiere.

Elaboró:	Supervisó:	Autorizó:
----------	------------	-----------

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Diagnóstico preliminar

Objetivo: Establecer el sistema de atención básica de diagnóstico preliminar a las empresas.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
11	Auditor	Si el servicio puede proporcionarlo el Centro lo expone al empresario para que manifieste su deseo de continuar en el proceso de canalización.
12	Auditor	Si el servicio no puede ser proporcionado por el Centro será trasferido al Jefe de vinculación empresarial para su correcto manejo.
13	Empresario	Emite decisión de continuar en el proceso correspondiente.
14	Auditor	Elabora el expediente de la empresa para continuar la siguiente fase de atención, informado al Jefe de atención empresarial.

Elaboró:	Supervisó:	Autorizó:
----------	------------	-----------

CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROCEDIMIENTO: DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

3

MARZO 2000

AUDITOR

EMPRESARIO

INICIO

REVISAR LA HOJA DE

SEÑALAR OBJETO DE
DIAGNÓSTICO
PRELIMINAR

SOLICITA
INFORMACIÓN PREVIA

REALIZA LA
ENTREVISTA
DE
DIAGNÓSTICO

RECABA
INFORMACIÓN DE LAS
CÉDULAS

A

ELABORÓ

SUPERVISÓ

APROBÓ

PROPORCIONA
INFORMACIÓN

RESPONDE
PREGUNTAS DEL
MANUAL

CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROCEDIMIENTO: DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

2 | 3

MARZO 2000

AUDITOR

EMPRESARIO

DEFINE LA PROBLEMÁTICA

PROPORCIONA INFORMACIÓN DE FUNDAMENTO

PLASMA INFORMACIÓN EN LOS FORMATOS

ANALIZA INFORMACIÓN RECABADA

¿PUEDE BRINDAR EL SERVICIO?

¿ACEPTA CONTINUAR EL SERVICIO?

ES DERIVADO A ORGANISMO EXTERNO

ELABORÓ:

SUPERVISÓ

APROBÓ:

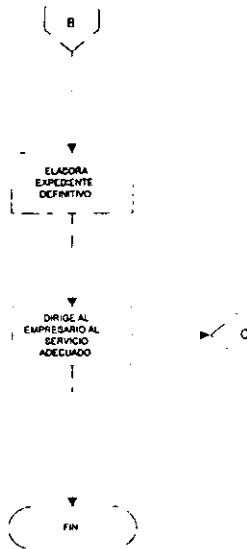
CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROCEDIMIENTO: DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

3 3

MARZO 2000

ANALISTA



ELABORÓ

SUPERVISÓ

APROBÓ

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: *Diagnóstico Integral*

Objetivo: Establecer las actividades, procesos y métodos de Diagnóstico Integral.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Auditor	Programa una cita con el empresario para iniciar el proceso de Diagnóstico Integral.
2	Auditor	Examina el expediente de la empresa en cuestión.
3	Auditor	Elabora y propone al empresario el plan de Diagnóstico Integral para la empresa.
4	Empresario	Emite su decisión para continuar en el proceso de atención empresarial.
5	Auditor	Estudia el informe del diagnóstico preliminar y establece los métodos y herramientas para la ejecución del diagnóstico.
6	Auditor	Programa cita con el empresario para iniciar las sesiones de entrevistas de diagnóstico integral.
7	Empresario	Acude a la cita en el módulo de atención señalado.
8	Auditor	Realiza el diagnóstico integral.
9	Auditor	Aplica guías y cuestionarios para cada área de la empresa.
10	Auditor	Registra la información recabada en las hojas de trabajo correspondientes.
11	Jefe de Auditoría	Supervisa la información recabada para establecer las medidas correctivas en su caso.

Elaboró:	Supervisó:	Autorizó:
----------	------------	-----------

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Diagnóstico Integral

Objetivo: Establecer las actividades, procesos y métodos de Diagnóstico Integral.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
12	Auditor	Concluye la entrevista y despide al empresario.
13	Auditor	Se reúne con el resto de los auditores y elabora resumen de la información recopilada en la entrevista.
14	Auditor	Determina fuerzas y debilidades de la empresa.
15	Auditor	Determina oportunidades y amenazas del entorno de la empresa.
16	Auditor	Define los problemas de la empresa identificando causas que los generan.
17	Auditor	Genera alternativas de solución a los problemas de la empresa.
18	Auditor	Presenta al Jefe de Auditoría los resultados obtenidos.
19	Jefe de Auditoría	Examina los resultados y corrige las posibles deficiencias.
20	Jefe de Auditoría/ Auditor	Establecen las medidas correctivas conjuntamente.
21	Auditor	Elabora resumen general de la información generada como resultado del análisis.
22	Analista	Integra un informe final del análisis de cada área con copia para el archivo del Centro.

Elaboró:	Supervisó:	Autorizó:
----------	------------	-----------

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Diagnóstico Integral

Objetivo: Establecer las actividades, procesos y métodos de Diagnóstico Integral.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
23	Auditor	Elabora plan de implementación de las alternativas de solución.
24	Auditor	Elabora el resumen ejecutivo para presentación de los resultados en una sesión especial con el empresario.
25	Auditor	Elabora carta de entrega y aceptación de diagnóstico integral que será firmada por el empresario.
26	Auditor	Entrega el informe final al Jefe de Auditoría para su aprobación.
27	Jefe de Auditoría	Recibe informe final de diagnóstico integral y emite su resolución.
28	Auditor	Programa una sesión especial con el empresario y responsables de la atención a la empresa.
29	Empresario	Acude a la presentación final del diagnóstico integral de su empresa.
30	Jefe de Auditoría	Presenta informe final con resultados del diagnóstico integral al empresario y representantes del Centro de Apoyo.
31	Jefe de Auditoría	Propone el Plan de Implementación de las alternativas de solución al empresario.
32	Auditor	Si la implementación de las alternativas de solución requiere de asesoría de un organismo externo se propone la fase de Vinculación Empresarial.

Elaboró:

Supervisó:

Autorizó:

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Diagnóstico Integral

Objetivo: Establecer las actividades, procesos y métodos de Diagnóstico Integral.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

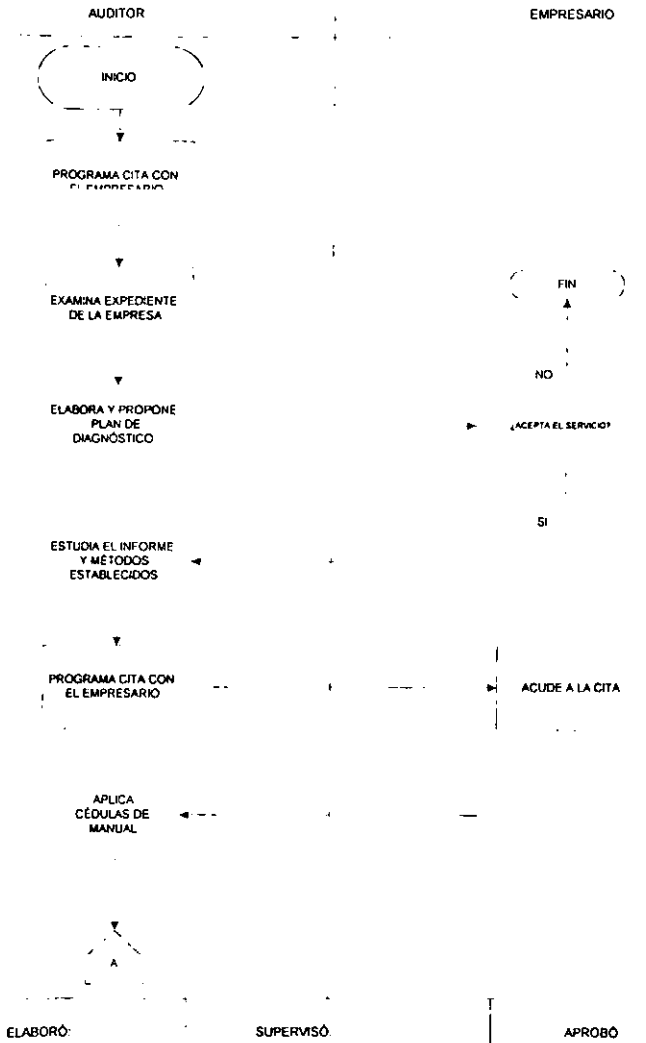
NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
33	Auditor	Si la implementación de las alternativas requiere de la asesoría del Centro de Apoyo se le expone al empresario para que emita su decisión.
34	Empresario	Emite decisión de continuar en el proceso de implementación de alternativas.
35	Jefe de Auditoría	Resuelve y aclara dudas que puedan surgir durante la presentación del informe.
36	Auditor	Entrega informe final al empresario conservando su copia correspondiente.
37	Analista	Si es necesario el apoyo del Centro para la implementación de las alternativas de solución se establece una cita.
38	Empresario	Firma la carta de recepción de informe final de diagnóstico y plan de implementación de alternativas.

Elaboró:	Supervisó:	Autorizó:
----------	------------	-----------

CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROCEDIMIENTO: DIAGNÓSTICO INTEGRAL

1 | 5 | MARZO 2000



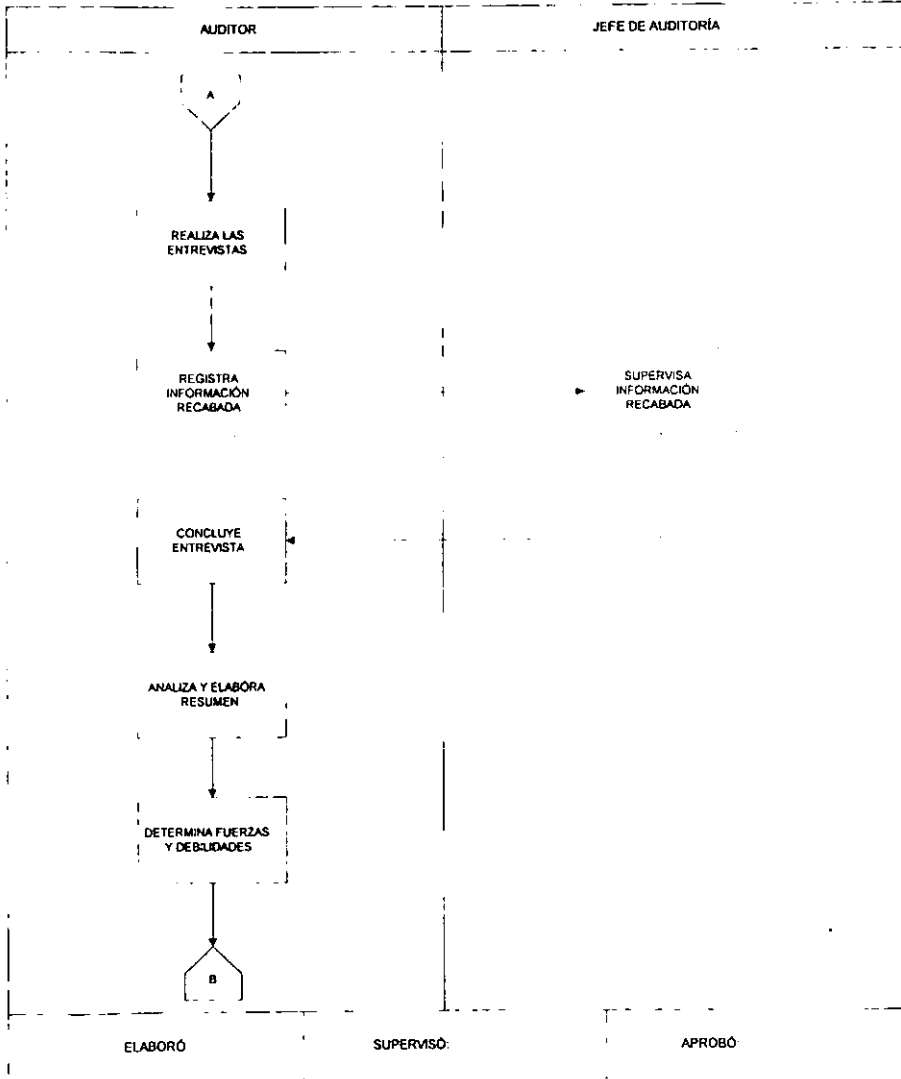
CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROCEDIMIENTO: DIAGNÓSTICO INTEGRAL

2

5

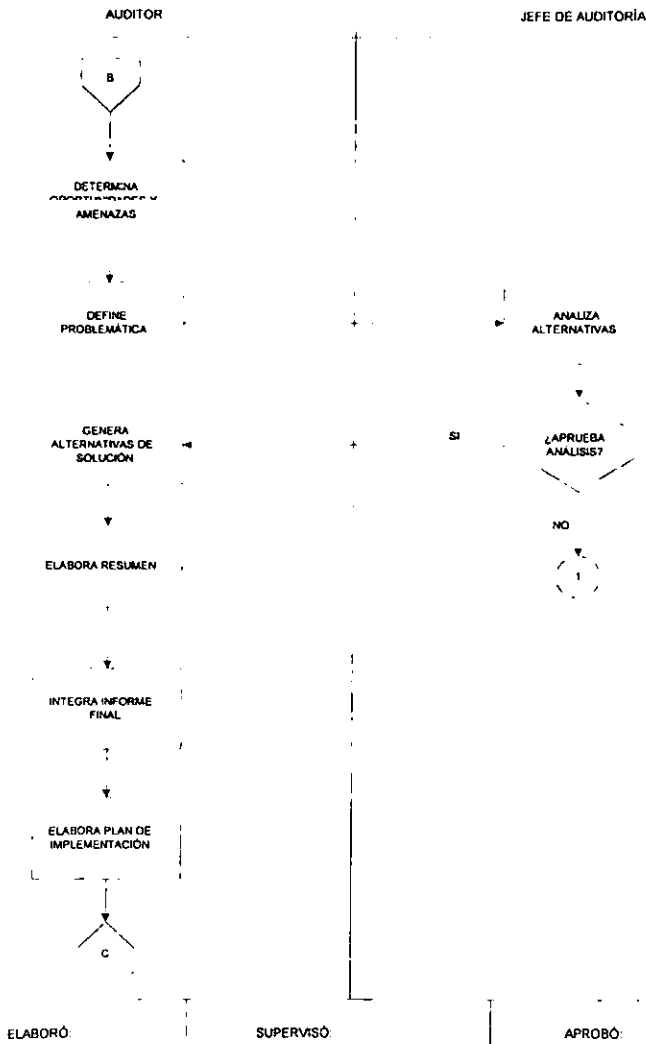
MARZO 2000



CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROCEDIMIENTO: DIAGNÓSTICO INTEGRAL

[3] [5] [MARZO 2000]



CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROCEDIMIENTO: DIAGNÓSTICO INTEGRAL

4 5 MARZO 2000

AUDITOR

JEFE DE AUDITORIA



ELABORA RESUMEN EJECUTIVO

ELABORA CARTA DE ENTREGA

PROGRAMA SESIÓN ESPECIAL

PRESENTA INFORME A EMPRESARIO

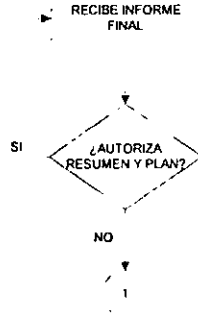
PROPONE IMPLEMENTACIÓN



ELABORÓ

SUPERVISÓ

APROBÓ



MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

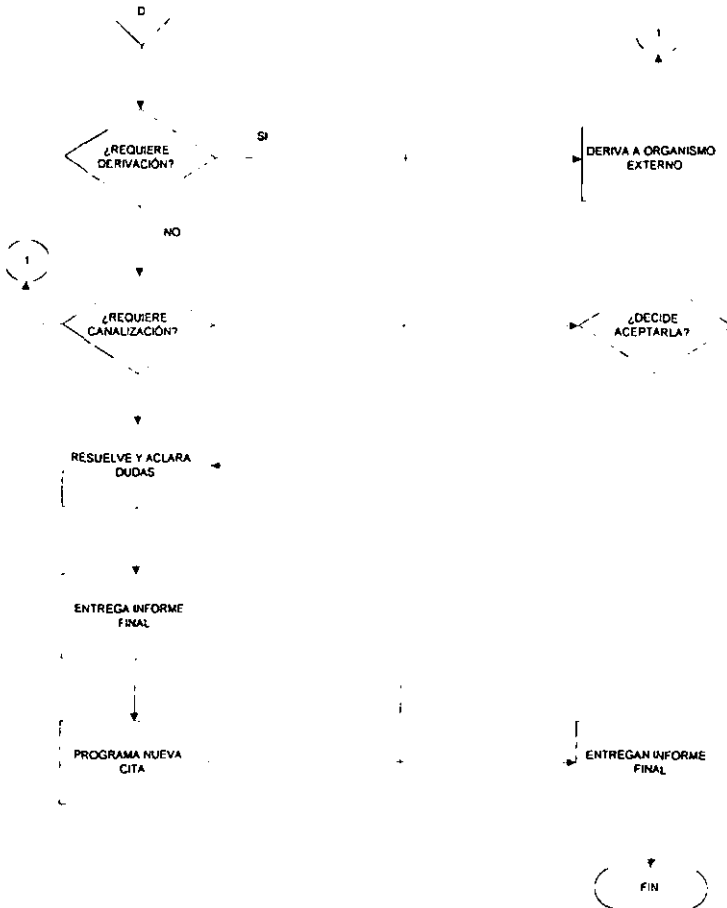
PROCEDIMIENTO: DIAGNÓSTICO INTEGRAL

1 5 1 5

MARZO 2000

AUDITOR

EMPRESARIO



ELABORÓ

SUPERVISÓ

APROBÓ:

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Canalización

Objetivo: Determinar el sistema de asesoría especializada en la fase de canalización a los servicios internos del Centro de Apoyo.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Jefe de Auditoría	Propone al empresario las alternativas de implementación.
2	Empresario	Emite su decisión al respecto
3	Jefe de Auditoría	Si acepta la asesoría especializada, revisa el plan de implementación de alternativas de solución.
4	Jefe de Auditoría	Establece los métodos y procedimientos para brindar la asesoría.
5	Auditor	Elabora programa de asesoría especializada, revisa plan de implementación de alternativas de solución.
6	Auditor	Programa cita con el empresario para iniciar el proceso de atención.
7	Empresario	Acude a la cita de presentación del programa de asesoría.
8	Jefe de Auditoría	Entrega el programa de asesoría al empresario para su aprobación.
9	Empresario	Recibe el programa de asesoría y emite su resolución.
10	Jefe de atención empresarial auditor	Brindan la asesoría especializada a la empresa de acuerdo a los lineamientos del programa establecido.
11	Coordinador	Supervisa el servicio de asesoría a la empresa atendida.

Elaboró:	Supervisó:	Autorizó:
----------	------------	-----------

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Canalización

Objetivo: Determinar el sistema de asesoría especializada en la fase de canalización a los servicios internos del Centro de Apoyo.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

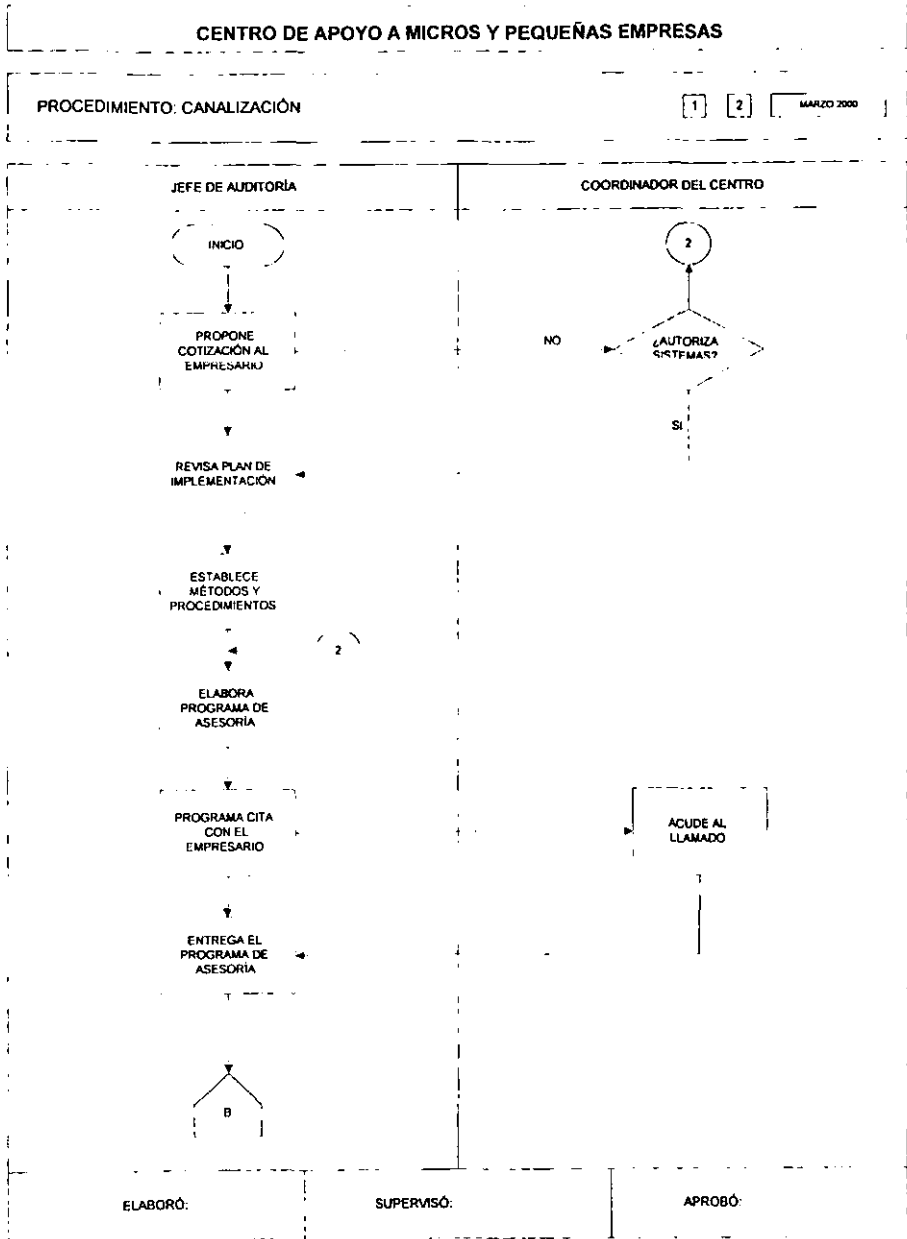
NÚMERO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
12	Jefe de Auditoría y auditores	Documentan los avances y resultados obtenidos durante las asesorías.
13	Jefe de Auditoría	Evalúa el servicio proporcionado por el Centro.
14	Jefe de Auditoría	Realiza el seguimiento a la empresa mediante la implantación de las alternativas de solución.

Elaboró:

Supervisó:

Autorizó:

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS



MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

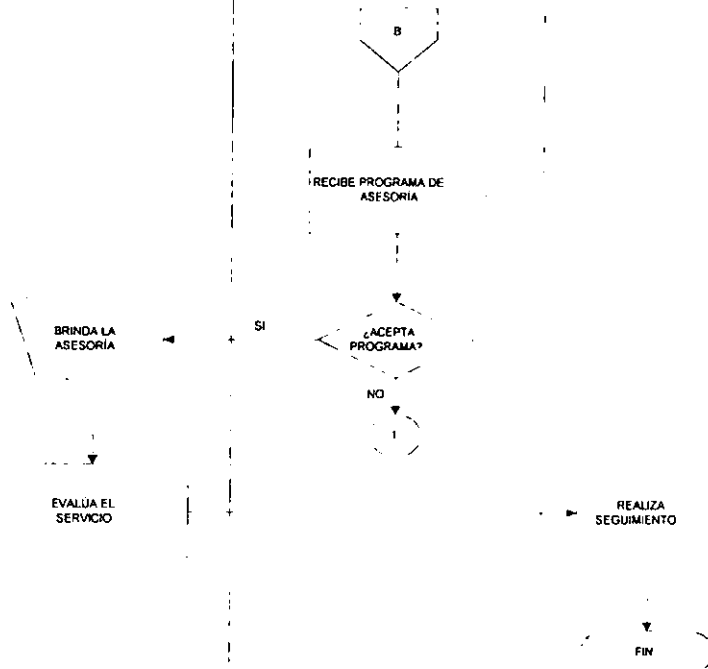
PROCEDIMIENTO: CANALIZACIÓN

[2] [2] [MARZO 2000]

JEFE DE AUDITORÍA

EMPRESARIO

COORDINADOR DEL CENTRO



ELABORÓ:

SUPERVISÓ

APROBÓ

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Vinculación

Objetivo: Ser vínculo entre el empresario y los organismos gubernamentales de apoyo, así como las dependencias de apoyo.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

NÚMERO RESPONSABLE		DESCRIPCIÓN
1	Jefe de vinculación	Identifica en base al informe de diagnóstico integral los servicios que requiere la empresa.
2	Jefe de vinculación	Determina el servicio adecuado que se proporcionará a la empresa.
3	Jefe de vinculación	Establece contacto con el organismo externo que podrá brindar el servicio requerido.
4	Jefe de vinculación	Informa al empresario el servicio y organismo que puede atenderle para su aprobación.
5	Empresario	Emite resolución final.
6	Jefe de vinculación	Otorga la información necesaria para que el empresario establezca contacto con el organismo recomendado.
7	Empresario	Establece contacto con el organismo asesor externo.
8	Organismo asesor externo	Brinda la asesoría especializada a la empresa.
9	Jefe de vinculación	Realiza el seguimiento a la empresa.

Elaboró:	Supervisó:	Autorizó:
----------	------------	-----------

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROCEDIMIENTO: VINCULACIÓN

1

2

MARZO 2000

JEFE DE VICULACIÓN

EMPRESARIO

INICIO

IDENTIFICA LA ATENCIÓN REQUERIDA

DETERMINA EL SERVICIO QUE SE BRINDARÁ

ESTABLECE CONTACTO CON EL ORGANISMO EXTERNO

INFORMA EL SERVICIO ADECUADO

BRINDA INFORMACIÓN NECESARIA

A

B

NO

¿ACEPTA EL SERVICIO?

SI

ELABORÓ:

SUPERVISÓ

APROBÓ:

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROCEDIMIENTO: VINCULACIÓN

2 2 MARZO 2000

JEFE DE VICILACIÓN

EMPRESARIO

ORGANISMO EXTERNO



ESTABLECE CONTACTO CON EL ORGANISMO

BRINDA ASESORIA EXTERNA

REALIZA SEGUIMIENTO



FIN

ELABORÓ.

SUPERVISÓ.

APROBÓ

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Seguimiento a empresas atendidas

Objetivo: Determinar el proceso de seguimiento y evaluación de los servicios otorgados por el Centro de Apoyo.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

NÚM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Coordinador	Determina que empresas requieren de seguimiento a la asesoría otorgada por canalización o vinculación.
2	Coordinador	Analiza el expediente e informe final de la empresa seleccionada a fin de conocer su estado.
3	Asistente administrativo	Se comunica con los responsables de la canalización y asesoría para conocer los avances y resultados obtenidos.
4	Coordinador	Determina el medio adecuado de seguimiento a la empresa en cuestión.
5	Asistente administrativo	Establece contacto con el empresario que recibió el servicio de diagnóstico y/o asesoría especializada.
6	Asistente administrativo	Solicita la información para medir la calidad en el servicio brindado y la efectividad de las alternativas de solución propuestas e implementadas.
7	Empresario	Proporciona información requerida para el llenado de formas.
8	Coordinador	Analiza la situación de la empresa a fin de deducir si requiere de otro servicio o acciones correctivas.
9	Coordinador	Si requiere de servicios posteriores a asesoría lo propone al empresario.
10	Empresario	Si desea los servicios emite su decisión.

Elaboró:	Supervisó:	Autorizó:
----------	------------	-----------

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Seguimiento a empresas atendidas

Objetivo: Determinar el proceso de seguimiento y evaluación de los servicios otorgados por el Centro de Apoyo.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

NOMBRE RESPONSABLE		DESCRIPCIÓN
11	Coordinador	Se lleva a cabo la fase de servicios especializados posteriores o acciones correctivas.

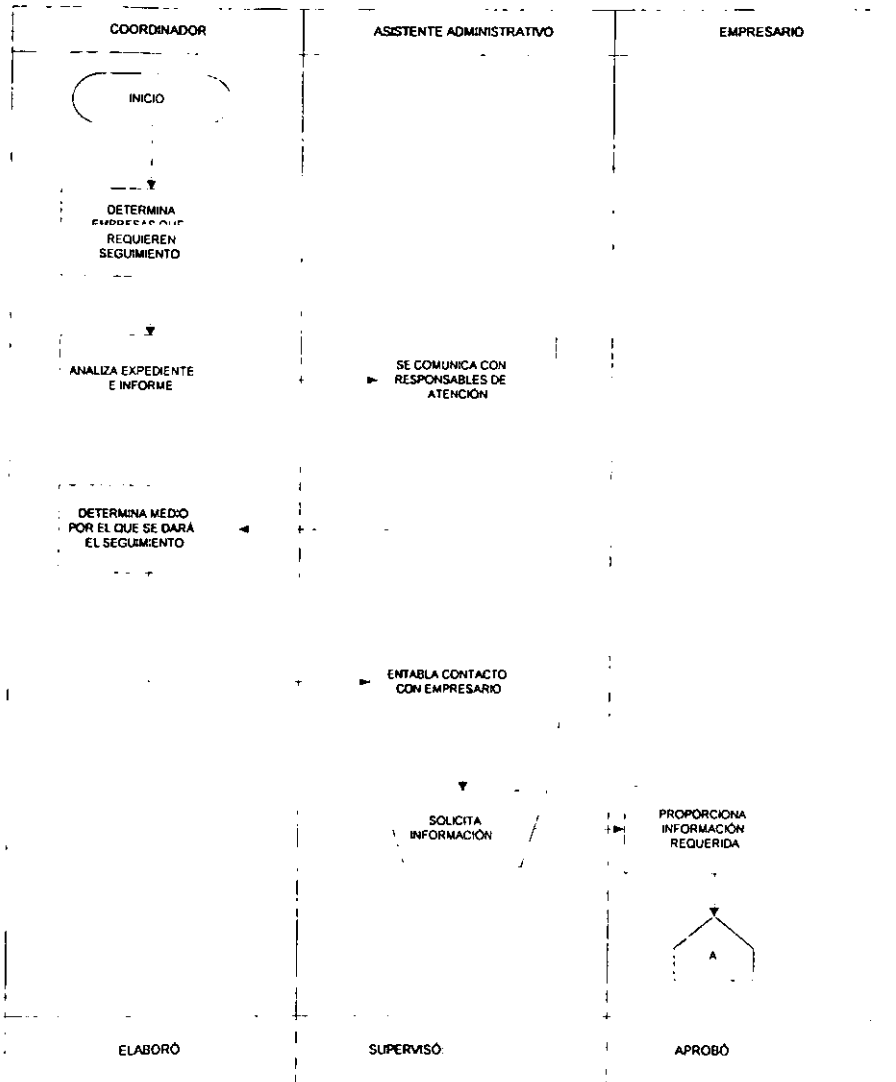
Elaboró:	Supervisó:	Autorizó:
----------	------------	-----------

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO A EMPRESAS ATENDIDAS

1 2 MARZO 2000



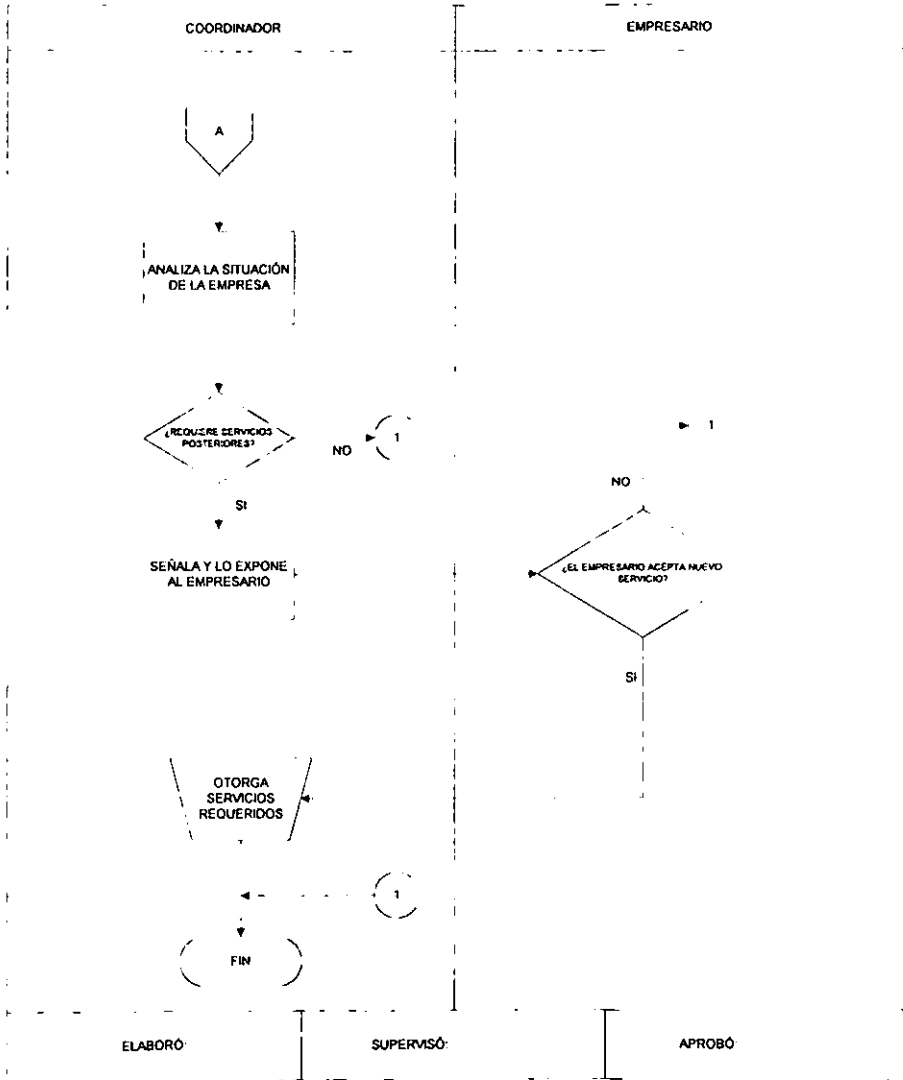
MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROCEDIMIENTO: SEGUIMIENTO A EMPRESAS ATENDIDAS

2 2

MARZO 2000



MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Elaboración de métodos y procedimientos.

Objetivo: Determinar el sistema de elaboración de métodos y procedimientos para el Centro de Apoyo.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Asistente administrativo	Identifica la necesidad de métodos y procedimientos para el adecuado funcionamiento de las áreas que conforman el Centro de Apoyo.
2	Asistente administrativo	Se entrevista con el jefe del área que requiere apoyo de método y procedimientos.
3	Jefe del área	Proporciona la información necesaria requerida por el auxiliar administrativo.
4	Asistente administrativo	Entrevista al personal vinculado con los métodos y procedimientos del área que requiere apoyo.
5	Asistente administrativo	Define métodos y procedimientos que resulten necesarios para el área.
6	Asistente administrativo	Analiza la información recabada en las entrevistas.
7	Asistente administrativo	Diseña métodos y procedimientos que requiere el área.
8	Asistente administrativo	Presenta y explica el método y procedimientos al jefe del área interesada.
9	Jefe del área	Expone sus observaciones y señala las modificaciones pertinentes.

Elaboró:	Supervisó:	Autorizó:
----------	------------	-----------

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Elaboración de métodos y procedimientos

Objetivo: Determinar el sistema de elaboración de métodos y procedimientos para el Centro de Apoyo.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
10	Asistente administrativo	Elabora el plan de implementación piloto de los métodos y procedimientos diseñados.
11	Asistente administrativo	Realiza la implementación piloto de métodos y procedimientos en el área correspondiente.
12	Asistente administrativo	Evalúa los alcances de los métodos y procedimientos implementados.
13	Asistente administrativo	Si requiere modificación establece las medidas correctivas.
14	Asistente administrativo	Elabora el sistema definitivo y lo plasma en un documento escrito.
15	Asistente administrativo	Presenta al Coordinador del Centro y Jefe de Área para su aprobación y autorización.
16	Coordinador del centro	Autoriza el documento de métodos y procedimientos diseñados.
17	Asistente administrativo	Define objetivos y alcance del sistema.
18	Asistente administrativo	Identifica las características del personal involucrado para su capacitación.
19	Asistente administrativo	Reúne los recursos materiales y técnicos para la adecuada implementación.

Elaboró:	Supervisó:	Autorizó:
----------	------------	-----------

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Elaboración de métodos y procedimientos

Objetivo: Determinar el sistema de elaboración de métodos y procedimientos para el Centro de Apoyo.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

NºM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
20	Asistente administrativo	Lleva a cabo la implementación definitiva del sistema de métodos y procedimientos.
21	Asistente administrativo	Realiza seguimiento al sistema implementado.

Elaboró:	Supervisó:	Autorizó:
----------	------------	-----------

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

1

3

MARZO 2000

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

JEFE DE AREA

INICIO

IDENTIFICACIÓN
NECESIDAD DE
PROCEDIMIENTOS

SE ENTREVISTA CON
EL JEFE DE AREA

DEFINE MÉTODOS Y
PROCEDIMIENTOS
NECESARIOS

ANALIZA
INFORMACIÓN
RECBADA

DISEÑA MÉTODOS Y
PROCEDIMIENTOS
DEL AREA

PRESENTA Y EXPONE
MÉTODOS Y
PROCEDIMIENTOS

ELABORA UN PLAN
DE IMPLEMENTACIÓN

A

PROPORCIONA
INFORMACIÓN
NECESARIA

EXPONE
OBSERVACIONES Y
SEÑALA
MODIFICACIONES

ELABORÓ.

SUPERVISÓ

APROBÓ

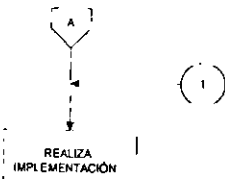
CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

2 | 3 | MARZO 2000

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

COORDINADOR DEL CENTRO



EVALUA ALCANCES DE LOS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS



NO

(2)

ELABORA SISTEMA DEFINITIVO

PRESENTA RESULTADOS AL COORDINADOR

2

NO

¿AUTORIZA SISTEMAS?

SI

B

ELABORÓ:

SUPERVISÓ

APROBÓ

CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

[3] [3] [MARZO 2000]

ASISTENTE ADMINISTRATIVO



ELABORÓ

SUPERVISÓ

APROBÓ

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Generación de Información

Objetivo: Determinar el proceso de generación de información para el Centro de Información empresarial de la FCA.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

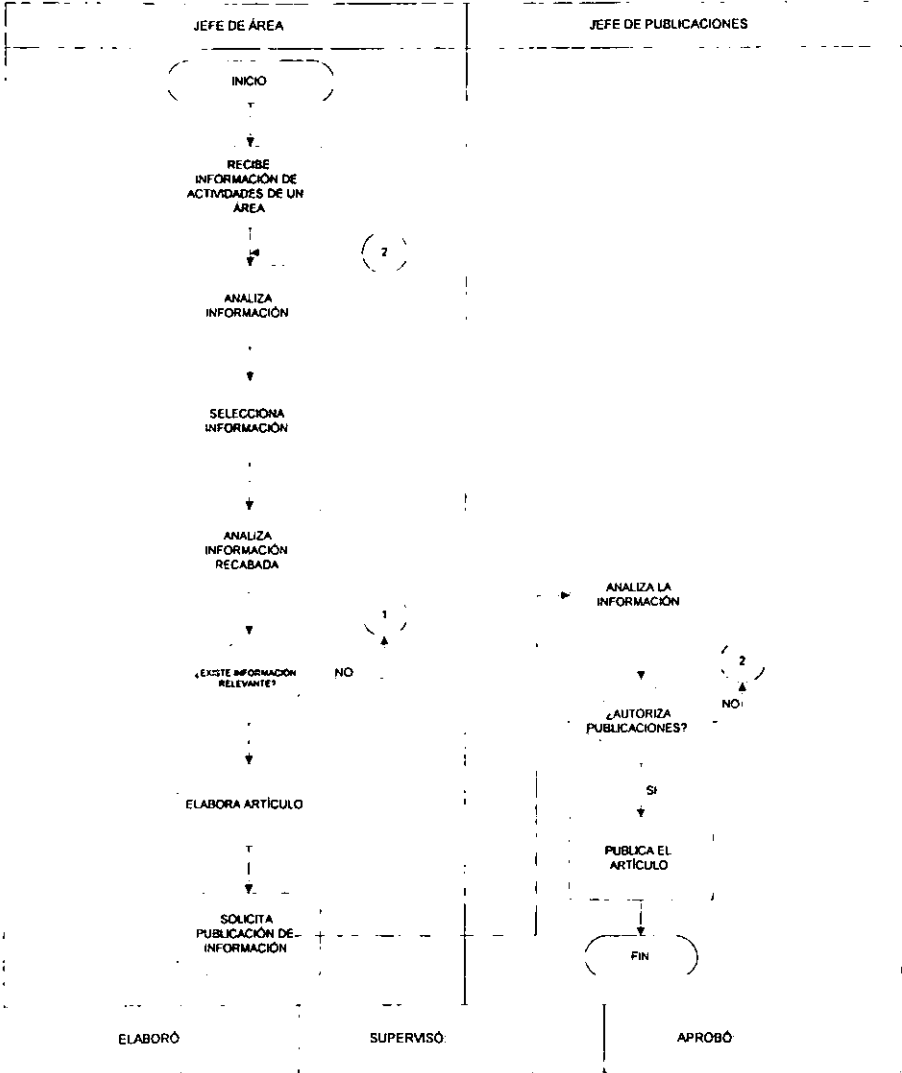
NÚMERO		DESCRIPCIÓN
1	Jefe de Área	Recibe información generada como resultado de las actividades de su área.
2	Jefe de Área	Analiza la información recopilada en documentos y estadísticas.
3	Jefe de Área	Selecciona la información relevante para el sector empresarial y lo integra al archivo físico y/o electrónico para su consulta.
4	Jefe de Área	Si existe información de carácter relevante elabora un artículo documental para su publicación.
5	Jefe de Área	Solicita al Jefe encargado de publicaciones, la publicación de la información recabada.
6	Jefe de Publicaciones	Analiza y aprueba la solicitud de publicación del artículo.
7	Jefe de Área	Envía información a departamento de publicaciones para su divulgación en las revistas de la Institución.
8	Jefe de Publicaciones	Publica el artículo en las revistas de la Institución.

Elaboró:	Supervisó:	Autorizó:
----------	------------	-----------

CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROCEDIMIENTO. GENERACIÓN DE INFORMACIÓN

MARZO 2000



MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Relaciones Públicas

Objetivo: Establecer un sistema de difusión y publicidad de los servicios del Centro de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

NÚM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Jefe de Relaciones Públicas	Identifica la necesidad de publicitar los servicios del Centro de Apoyo a Micros y Pequeñas Empresas.
2	Jefe de Relaciones Públicas	Evalúa si es necesaria la difusión y la viabilidad para que pueda ser implementada.
3	Jefe de Relaciones Públicas	Si el proyecto de publicidad es viable solicita la autorización al Coordinador.
4	Coordinador del Centro	Emite la decisión y establece las condiciones de la difusión en común acuerdo con los jefes del área del Centro.
5	Jefe de Relaciones Públicas	Determina los objetivos que se pretenden alcanzar con el plan de publicidad.
6	Jefe de Relaciones Públicas	Establece un programa de publicidad basado en el manual correspondiente.
7	Jefe de Relaciones Públicas	Define el perfil del público objetivo o mercado meta.

Elaboró:	Supervisó:	Autorizó:
----------	------------	-----------

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Relaciones Públicas

Objetivo: Establecer un sistema de difusión y publicidad de los servicios del Centro de Apoyo a Micros y Pequeñas Empresas.

Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
8	Jefe de Relaciones Públicas	Define la estrategia creativa y de medios estableciendo mensaje y medios de difusión conforme al manual.
9	Jefe de Relaciones Públicas	Diseña proyecto y presupuesto.
10	Jefe de Relaciones Públicas	Presenta el anteproyecto al Coordinador del Centro para su revisión y autorización.
11	Coordinador del Centro	Señala las observaciones correspondientes y emite su decisión.
12	Jefe de Relaciones Públicas	Si es modificado establece las medidas correctivas.
13	Jefe de Relaciones Públicas	Reúne los recursos humanos, materiales y técnicos necesarios para publicitar al Centro.
14	Jefe de Relaciones Públicas	Implementan la publicidad del Centro.

Elaboró:	Supervisó:	Autorizó:
----------	------------	-----------

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Procedimiento: Relaciones Públicas

Objetivo: Establecer un sistema de difusión y publicidad de los servicios del Centro de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas.

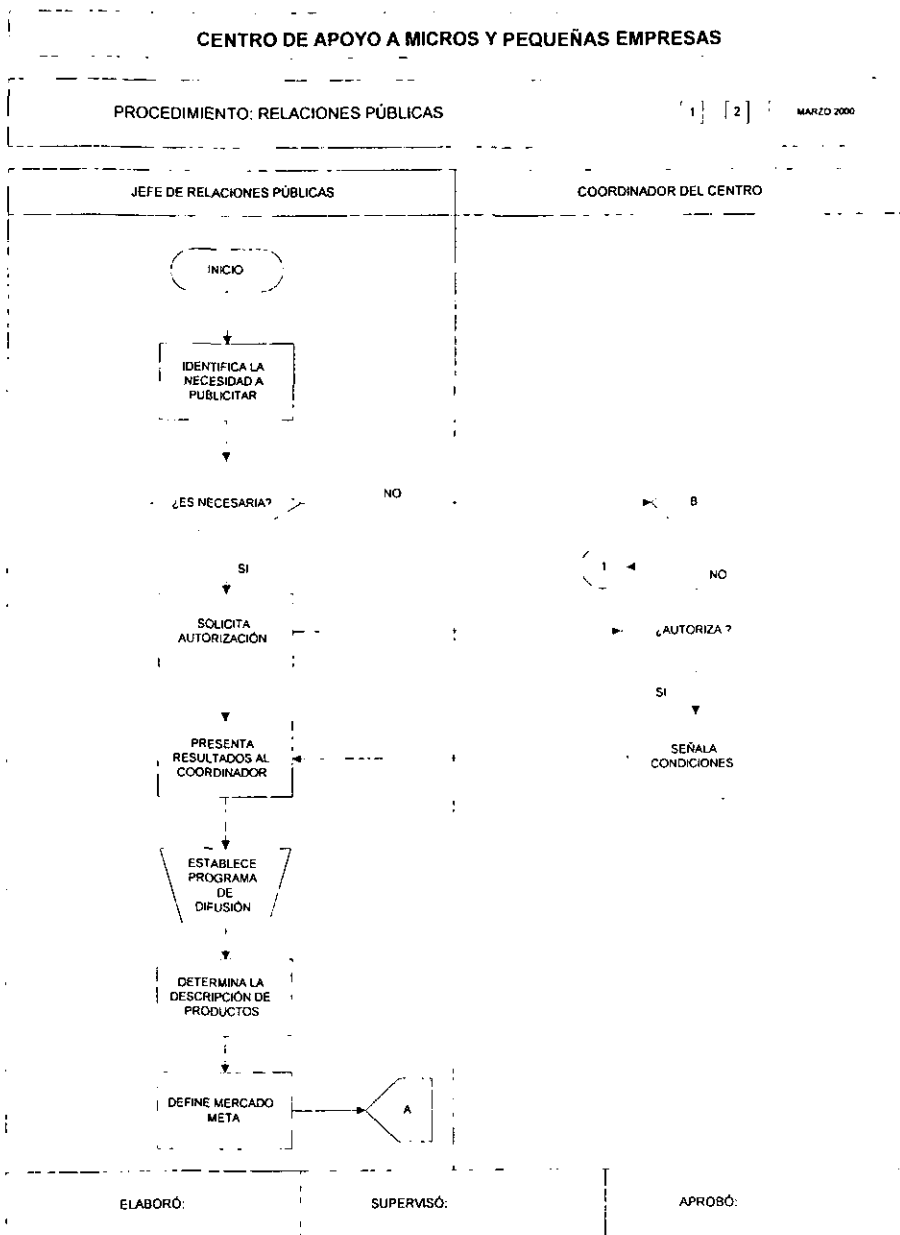
Fecha / /

Fecha inicial de vigencia / /

NUM.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
15	Jefe de Relaciones Públicas	Se evalúa el plan de difusión para el Centro.
16	Jefe de Relaciones Públicas	Establece las medidas de seguimiento de control a la campaña de publicidad.

Elaboró:	Supervisó:	Autorizó:
----------	------------	-----------

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS



CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

PROCEDIMIENTO: RELACIONES PÚBLICAS

[2] [2] MARZO 2000

JEFE DE RELACIONES PÚBLICAS

COORDINADOR DEL CENTRO



DISEÑA ANTEPROYECTO

PRESENTA ANTEPROYECTO

SEÑALA OBSERVACIONES

ELABORA PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

¿REQUIERE CORRECCIONES?

REUNE RECURSOS

IMPLEMENTA Y DA SEGUIMIENTO

FIN

ELABORÓ

SUPERVISÓ

APROBÓ

La imagen del Centro de Apoyo a Micros y Pequeñas Empresas proyecta su identidad y se compone de los elementos gráficos, como sus oficinas, su papelería, su personal, etc..La imagen Centro debe ser, sobre todo, clara y precisa y para ello es necesario que los elementos que la que tienen que informar sean comunicados en la oportunidad y en la manera más apropiada para su fácil asimilación a los empresarios.

Por otro lado la imagen del Centro le permite ser fácilmente identificada por la Universidad Nacional Autónoma de México y empresarios.

CONTENIDO

- ❖ Logotipo
- ❖ Originales de papelería
 - Hoja membreteada
 - Hoja para memorando
 - Hoja de fax
 - Tarjeta de presentación
- ❖ Cartel publicitario

LOGOTIPO DEL CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS



HOJA MEMBRETEADA



Ciudad Universitaria, 04510, México D.F. Cubículo 11, 1er Piso, Edificio de la Dirección
Tel/Fax 56-16-01-16e-mail: asesor@correo.unam.mx

MEMORÁNDUM



MEMORÁNDUM

PARA:
DE:
FECHA:
CC:
ASUNTO:

CARÁTULA DE FAX

Envío de fax



Para: _____ Fax: _____
De: _____ Fecha: _____
Asunto: _____ Páginas: _____
CC: _____

Urgente Para revisar Comentarios Responder Reciclar

TARJETA DE PRESENTACIÓN



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración



NOMBRE: _____

PUESTO O CARGO




Ciudad Universitaria, 04510, México D.F
Cubículo 11, 1er Piso, Edificio de la Dirección
Tel/Fax 56-16-01-16
e-mail: asesor@correo.unam.mx

CARTEL PUBLICITARIO DEL CENTRO



EL CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Servicios que ofrecemos:

-  Atención Empresarial Básica
-  Diagnósticos Empresariales
-  Centro de Información

Dirigido a Micros y Pequeños Empresarios del área
Metropolitana

Asesorías e Informes

Facultad de Contaduría y Administración
Edificio de Oficinas Administrativas, 1er Piso,
Cubículo 11. Tel./Fax 56-22-84-10
E-mail: asesor@correo.unam.mx



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Las Micros y Pequeñas Empresas en México, constituyen uno de los principales sectores de desarrollo económico ya que representan el 94% del total de las empresas a nivel Distrito Federal, donde la mayoría de éstas empresas definen su estrategia de desarrollo, pero por la falta de conocimiento o coordinación con sus áreas funcionales, tienen bajo nivel de eficacia en el logro de sus meta estratégicas.

Existen como ya se mencionó, instituciones de apoyo que brindan asesoría y consultoría a diversas empresas; pero no es suficiente el apoyo que se ofrece, se corroboró que las Micros y Pequeñas empresas se encuentran ante serias desventajas de competitividad en el mercado, debido a la falta de conocimiento en temas administrativos y contables provocando en ellas un lento desarrollo empresarial, las Micros y Pequeñas Empresas demandan un servicio de Asesorías y Diagnósticos Empresariales para poder detectar sus problemáticas y con ello solucionar en gran medida sus deficiencias, y con la presente propuesta se define los procedimientos para lograr que este sea un medio de fortalecimiento económico-administrativo importante para este sector.

Por tal motivo, se tuvo como resultado el desarrollo del Centro de Apoyo a Micros y Pequeñas Empresas, que establece las bases y fundamentos para poner en funcionamiento la atención empresarial para este tipo de empresas.

Dentro de los sistemas propuestos para la operación del Centro de Apoyo a Micros y Pequeñas Empresas se definieron los manuales correspondientes que ayudarán al cumplimiento de sus objetivos, éstos manuales brindarán un óptimo funcionamiento del Centro; los manuales de organización y procedimientos abarcan la totalidad de las áreas funcionales, permitiendo una mayor eficiencia en su operación interna, ya que garantizan la calidad profesional del Centro de Apoyo a Micros y Pequeñas Empresas.

Por otra parte el Manual de Diagnóstico Integral establece las bases y los criterios generales para el óptimo desarrollo de la función de la atención empresarial; también se propone la creación formal del Centro de Información Empresarial, para estudiantes universitarios y empresarios interesados en las bases de datos e información generada por las investigaciones sectoriales realizadas por el Centro de Apoyo a Micros y Pequeñas Empresas con sede en la FCA, dicha información ofrecerá a los usuarios un herramienta sustancial y actualizada, que apoye al proceso de toma de decisiones.

MODELO DE UN CENTRO DE APOYO A MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Este modelo se implementó para brindar servicios a Micro y Pequeñas empresas, dependerá del tipo de empresa, giro y tamaño de la misma la adaptación de dicho modelo; de la misma forma, dependiendo del número de empresarios que acudan a solicitar los servicios del centro se incrementará el personal que opere el Centro.

Así mismo, es de vital importancia para que los alumnos que forman parte de la comunidad universitaria y que cuya intención es el desarrollo de una empresa, tengan la asesoría adecuada para el desarrollo de ésta; por otro lado, los alumnos que tengan la oportunidad de formar parte de este Centro podrán aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en el transcurso de la licenciatura.

El reto que se tiene con este Centro es que los empresarios enfrenten nuevas oportunidades de crecimiento: que áreas tienen que corregir, saber qué producir, con qué tecnología, cuál es el mercado potencial, donde localizar a los mejores proveedores, qué trámites requieren cumplir o cómo se puede obtener capital o financiamiento.

El éxito de una empresa depende en gran medida de conocer las condiciones de mercado y definir correctamente las necesidades financieras, administrativas, de equipo, de materia prima y de personal.

Se debe impulsar un nuevo plan educativo para que se promueva en el país la mentalidad empresarial en los jóvenes. En este contexto, también se sugiere que el servicio social de estudiantes universitarios, se utilice como una opción para promover la generación de micros y pequeños empresarios.

También debe emprenderse un esfuerzo coordinado entre las empresas y autoridades, para dignificar la información técnica de manera tal, que exista una motivación fuerte para que se cuenten con más trabajadores calificados y disminuyan la rotación de personal en sus diferentes áreas; así como la establecer mecanismos para que la planeación del desarrollo económico del país se haga a largo plazo, evitando los virajes bruscos y frecuentes que les impiden planificar el desarrollo de la empresa.

Finalmente la UNAM es una Universidad comprometida con el destino de México como nación, independiente y soberana, convencida de la necesidad de presentar una estricta y pública rendición de cuentas a la sociedad que le da razón y sustento.

El compromiso de la UNAM con la sociedad y con los empresarios micros y pequeños, se traducen en una tarea de largo plazo, centrada en la generación y transmisión de nuevos conocimientos, en la preservación y fortalecimiento de la identidad y cultura nacionales; en el estudio y comprensión de nuestra sociedad y en la preparación de los profesionales y graduados que el País necesita.

BIBLIOGRAFÍA

ROBBINS Stephen P, Fundamentos de Administración, Conceptos y Aplicaciones, Editorial Printice Hall Hispanoamérica S.A., Primera edición, México 1996.

KOONTZ Harold, , Administración una perspectiva global, Editorial Mc Graw Hill, 11ª edición, México 1998

ÁVILA Octavio, La mercadotecnia lógica en el cambio, Editorial PAC, SA de CV, 2ª edición, México 1996

MORTIS Joaquín, La sociedad global, educación, mercado y democracia, Editorial Mc Graw Hill, 2ª edición, México 1998

BENJAMÍN Franklin Enrique, Organización de empresas, análisis, diseño y estructura, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V, México 1998

Talleres de Promoción para las Micros y Pequeñas Empresas. UNAM Senado de la República.

CHIAVENATO Idalberto, Introducción General de la Administración, México 1990

LOWENTHAL Jeffrey N. Reingeniería de la organización, enfoque sistemático para la revitalización corporativa. Edit. Panorama, México 1995.

RAYMOND Manganelli, M. Klein, Como hacer Reingeniería, Grupo Editorial Norma, México 1995.

KOTLER, Philipe, Mercadotecnia Ed. Prentice Hall, México 1990.

VICEK DONAL Davidson Jeffrey P; El Efecto Domino; MacGraw; México 1993.

STEINER George A.; Planeación Estratégica; CECSA; México 1991.

Diario Oficial de la Federación 30 de Marzo de 1999.