



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA CON METODOLOGÍA
JICA PYME APLICADO A LA COOPERATIVA FINPACIFICO**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
Licenciado en Economía
P R E S E N T A

JOSE ALFREDO PINEDA GOMEZ

DIRECTOR LIC. RAYMUNDO MORALES



ciudad universitaria, mayo 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA CON METODOLOGÍA JICA PYME APLICADO A LA COOPERATIVA FINPACIFICO

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I. EL CONTEXTO GLOBAL Y EL CONSULTOR PYME

- 1.1 La globalización y las microempresas
 - 1.1.1. El contexto mundial de las microempresas
 - 1.1.2. Implicaciones de la globalización para la micro y pequeña empresa
- 1.2. Las Micro finanzas y las Pyme
 - 1.2.1. Importancia de las Micro finanzas
 - 1.2.2. Evolución de las micro finanzas.
 - 1.2.3. Problemas que se presentan en las Micro finanzas
 - 1.2.4. Diferentes tipos de crédito y sus alternativas de uso
- 1.3. Situación actual de las pymes en México
 - 1.3.1. Las fuentes de financiamiento
- 1.4 Consultor PYME
 - 1.4.1 Perfil del consultor PYME.
 - 1.4.2. Clasificación de las PYMES
 - 1.4.3. Acreditación

CAPITULO II PROCEDIMIENTO DE LA AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN (JICA) PARA LA PRÁCTICA EMPRESARIAL

- Paso I Pre diagnóstico.
 - 2.1 Análisis sobre la situación general de la empresa.
 - 2.2 Análisis de los Factores de cambio
- Paso II Diagnóstico de la empresa por sector.
 - 2.2.1 Recopilación de información en la empresa.
 - 2.3 Evaluación por sector de la empresa.
 - 2.3.1 Evaluación en cinco niveles.
 - 2.3.2 Diagrama Radar de cinco puntos del Sector Servicios.
- Paso III Análisis de problemas ventajas.
 - 2.3.1 Evaluación detallada de la parte débil del Sector Servicios.
 - 2.3.2 Examen de los problemas y ventajas de la empresa. Sector Servicios
 - 2.3.3 Comparación de los problemas y ventajas de la empresa.
- Paso IV Elaboración del plan de asesoría y mejora.
 - 2.4.1 Procedimiento para la elaboración del plan de asesoría y mejora.
 - 2.4.1.1 Guía para la determinación de los puntos de mejora.
 - 2.4.2 Guía para la elaboración del plan de asesoría y mejora.
 - 2.4.2.1 Significado de la mejora.
 - 2.4.2.2 Herramientas Japonesas para la Mejora Continua.
- Paso V Elaboración del Reporte y presentación a la empresa.

- 2.5.1 Guía para la elaboración del Reporte de Diagnóstico Integral y Programa de Mejora.

CAPITULO III RESULTADOS DE LA METODOLOGIA PYME JICA EN LA EMPRESA FINPACIFICO SC DE AP DE RL DE CV.

- 3.1 Descripción de la empresa
 - 3.1.1 Nombre de la empresa
 - 3.1.2. Sector
 - 3.1.3 Misión de la empresa
 - 3.1.4 Visión de la empresa
 - 3.1.5 Objetivos de la empresa la Empresa
 - 3.1.6 Objetivos de la empresa la Empresa
 - 3.1.7 Domicilio
 - 3.1.8 Descripción de la fundación de la empresa
 - 3.1.9 Capital social
 - 3.1.10 Productos principales
 - 3.1.10.1 Productos
 - 3.1.10.2 Servicios
 - 3.1.11 Clientes principales.
 - 3.1.12 Proveedores principales.
 - 3.1.13 Ventas anuales
 - 3.1.14 Diagrama de flujo del negocio
- 3.2 Pre diagnóstico
- 3.3 Análisis de Factores Externos
- 3.4 Diagnóstico
 - 3.4.1 Metodología de Diagnóstico
 - 3.4.2 Detección de los problemas a través de Diagrama Radar
 - 3.4.3 Comentarios a la Problemática General
 - 3.4.4 FODA radar general (SWOT)
 - 3.4.5 Área débil 1
 - 3.4.6 FODA área débil 1
 - 3.4.7 Área débil 2
 - 3.4.8 FODA área débil 2
- 3.5 Plan de mejora
 - 3.5.1 Explicación de los problemas concretos
 - 3.5.2 Línea de mejora
 - 3.5.3 Objetivo de mejora
 - 3.5.4 Tablero de gestión
 - 3.5.5 Programa de mejora

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

El Programa Consultores PYME con la Metodología llamada JICA por sus siglas en ingles de la Agencia Internacional de Cooperación del Japón, fue diseñado por la Secretaría de Economía como uno de los proyectos de apoyo para el fortalecimiento de las empresas micro, pequeñas y medianas en México

Tiene como antecedente el Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre Japón y los Estados Unidos Mexicanos, firmado el 17 de septiembre de 2004, entre el Gobierno de México y el Gobierno de Japón para promover actividades de cooperación técnica entre ambos países en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas. El Gobierno del Japón en colaboración con el Gobierno Mexicano, elaboró el Plan Maestro de Desarrollo de Industria de Soporte para Pymes.

Una de las estrategias recomendadas para incrementar la competitividad de las Pymes Mexicanas, fue el diseño y desarrollo de un Programa integral para la Formación de Consultores para Pymes, a través del establecimiento de un Sistema Nacional de Acreditación de Consultores.

El objetivo es, formar consultores calificados para la pequeña y mediana empresa para proporcionar diagnósticos integrales y acertados, así como proponer, implementar y evaluar, acciones de mejora que coadyuven al logro de la competitividad y eficiencia de las Pymes, implantando un modelo de operación estandarizado en las mipymes como política del Gobierno Federal

Esto, responde a la necesidad de la búsqueda de nuevas alternativas para que estas logren incrementar su desarrollo elevando su desempeño, con un nivel de competitividad, que les permita sobrevivir y crecer y así se inserten en el mercado internacional, por lo que este proyecto propone un programa de formación de

habilidades de los consultores con el que se espera que los participantes sean capaces de:

1. Alinear sus procesos de consultoría a las evidencias solicitadas en la norma de Consultor PYME y proponer, en su caso, mejoras a la misma.
2. Conocer y aplicar en sitio las herramientas de consultoría de acuerdo a la metodología JICA.
3. Conocer, construir y aplicar herramientas para planear y evaluar estratégicamente las perspectivas, objetivos e indicadores en las empresas intervenidas en la etapa de diagnóstico.

El capítulo primero se refiere al contexto global en el cual se inscriben las acciones del consultor PYME. Se parte de una descripción de la relación entre el proceso de la globalización y las microempresas y cómo han evolucionado las micro finanzas como fuente de financiamiento para asegurar una de las fuentes fundamentales de empleo y autoempleo. Este capítulo concluye con la descripción del perfil del consultor PYME ideal para su consolidación y una clasificación de las pymes por el giro de su actividad económica.

En el segundo capítulo se presenta el desarrollo de la metodología Pyme JICA partiendo de un pre diagnóstico de la micro empresa que nos permite conocer su situación en lo general. Posteriormente se desarrolló la aplicación de la metodología en el conocimiento de la situación actual de la empresa identificando los llamados factores de cambio y un diagnóstico de la empresa por sector recopilando la información de las diferentes áreas funcionales de la empresa en cinco niveles para concluir construyendo radares o diagramas de acuerdo a una serie de indicadores de las diferentes funciones operativas.

Se concluye este capítulo con la evaluación detallada de la parte débil de la empresa para construir el plan de asesoría y mejora empresarial aplicando las herramientas japonesas para la mejora continua

El capítulo tercero consiste en la presentación de los resultados de la metodología Pyme Jica a la sociedad cooperativa Finpacífico SC de AP de RL de CV. Inicia con la descripción de la descripción características formales de la empresa, hasta aplicar la metodología iniciando con un pre diagnóstico, diagnóstico hasta el plan de mejora pretendiendo disminuir los costos e incrementar las ganancias. Este capítulo concluye con la aplicación de las herramientas de la metodología JICA con un Plan de mejora que contenga la identificación precisa de la Línea de Mejora atendiendo al área más débil, los objetivos de mejora y las conclusiones se expresan en un llamado Tablero de gestión con su respectivo Programa de mejora. Finalmente se presenta la bibliografía consultada.

CAPITULO I. EL CONTEXTO GLOBAL Y EL CONSULTOR PYME

1.1. La globalización y las microempresas

El agotamiento del modelo de sustitución de importaciones dio paso a un nuevo orden económico y político mundial, caracterizado por el proceso de globalización - exclusión. Algunas de sus expresiones son: la apertura de mercados, la tendencia hacia las exportaciones, la desregulación y flexibilización de las relaciones laborales, la desarticulación de las organizaciones populares, los incentivos a la economía solidaria y los golpes contundentes a las políticas sociales (Beluche. 1998).

A lo externo se ha profundizado la dependencia tecnológica de la región y provocado un creciente deterioro de la posición de América Latina en la división internacional del trabajo (Castells, 1991). Al interior de nuestros países, la globalización ha afectado diversos ámbitos de la vida social, económica y política.

Definitivamente, las microempresas, pequeñas y medianas empresas deben encontrar, en su entorno territorial inmediato los insumos estratégicos para la innovación productiva y de gestión tales como la información sobre tecnologías y mercados; asesoría en gestión empresarial y tecnológica; prospección de mercados y logística comercial; capacitación de recursos humanos; cooperación empresarial; líneas de financiación de capital riesgo y sociedades de garantía recíproca y de avales; etc.

1.1.1. El contexto mundial de las microempresas

La globalización, proceso que se reinició con gran fuerza en el último cuarto del siglo pasado, impactó las prácticas nacionales y regionales de gran cantidad de países; varios se encaminaron a la apertura de sus fronteras, la disminución de la participación del Estado en la actividad económica y la eliminación en el control de precios, entre otros. Esto trajo como consecuencia el aumento de la competencia en el entorno económico que tuvo como efecto: a) el cierre de gran cantidad de

empresas que no se encontraban preparadas para competir y b) la puesta en práctica de cambios al interior de las empresas con el objeto de lograr la permanencia; esto se tradujo en la búsqueda de mayor eficiencia, disminución de costos y de nuevos mercados (Pomar. 2005).

La aplicación de políticas de corte neoliberal y la inserción de los países en una economía global, llevó al despido de grandes cantidades de trabajadores y a la escasa creación de puestos de trabajo en empresas ya establecidas. La puesta en marcha de políticas similares en países tan disímiles, unos desarrollados y otros “en desarrollo” ha llevado a fuertes disparidades al interior de las economías en las que, no obstante el logro de tasas de crecimiento positivas, no ha sido posible que los beneficios lleguen a la mayoría de la población, sobre todo en los países menos desarrollados.

Desde finales de la década de 1980, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) han sido uno de los sectores más afectados por los cambios en la política económica y los efectos derivados de ésta, en particular la apertura del comercio, las crisis financieras y la eliminación de las ventajas fiscales y financieras a la inversión, el empleo y el desarrollo regional.

La globalización ha ocasionado, además de gran interdependencia, marcadas desigualdades –aun en los países que se benefician de imponer ciertas prácticas y condiciones a otros menos desarrollados– que ponen de manifiesto la polarización en la distribución de la riqueza.

Otro elemento a considerar es la naturaleza de los empleos creados. Desde la década de 1990 gran parte de éstos han sido de carácter temporal. Hay un proceso de pauperización y precarización del empleo que se expresa en múltiples formas, entre ellas: el empleo a medio tiempo o parcial; el trabajo asalariado a domicilio y pagado por pieza, trabajos “regulares” pero remunerados por la mitad, o bien, trabajadores que son pagados por el patrón de acuerdo con el salario mínimo, pero obligándolo a aumentar su jornada de trabajo. Un caso intermedio que ha venido cobrando fuerza en el contexto de la actual crisis estructural y de largo plazo del capitalismo mundial, son los llamados “paros técnicos” en la

fábrica, que obligan a reducir la producción, la jornada de trabajo y el salario.¹ La precarización del trabajo ha venido compaginándose con el crecimiento de la desocupación.

1.1.2. Implicaciones de la globalización para la micro y pequeña empresa

Los mercados y las economías mundiales se interconectan, una crisis económica en un continente lejano puede desquiciar el mercado local.

Los competidores se hacen más grandes, generan economías de escala, pueden ganar dinero a precios increíblemente bajos, incrementando sus habilidades para competir. Los tamaños relativos cuentan, los grandes tienden a comerse a los chicos.

Los proveedores se consolidan, adquieren a otros más pequeños, la oferta tiende a disminuir, se hacen más grandes por tanto ganan poder de negociación.

Los espacios de competencia se reducen, los competidores globales juegan con una canasta de márgenes de manera que pueden ganar menos en un mercado y más en otro, inclusive perder en alguno, buscando así ser rentables y de paso quitarse de encima algún competidor incómodo.

Los jugadores locales están obligados a ganar en su único mercado para subsistir, no tienen margen de maniobra.

La mano de obra calificada tiende a irse a trabajar a las llamadas empresas grandes que les ofrecen más incentivos, los profesionistas se ven deslumbrados con las compañías multinacionales que les ofrecen la oportunidades crecer y conocer otros entornos.

1.2. Las Micro finanzas y las Pyme

La noción general de Microfinanzas se refiere a la provisión de servicios financieros a hogares con bajos ingresos. Federico Sabaté y Muñoz Ruth (2005) interpretan a las microfinanzas como:

“Servicios financieros en pequeña escala principalmente créditos y ahorros proporcionados a aquellos que se dedican a la agricultura o a la pesca o a la ganadería, quienes manejan pequeñas empresas o microempresas en las que se producen, reciclan, reparan, o venden bienes; personas que proporcionan

servicios, que trabajan por un sueldo o a comisión; personas que obtienen sus ingresos rentando pequeñas parcelas de tierra, vehículos, animales de labranza o maquinaria y herramientas a otros individuos o grupos a nivel local, ya sea rural o urbano, en los países en vías de desarrollo. Algunos analistas han restringido el término microfinanciamiento a una definición más estrecha. Así, el término se usa frecuentemente para referirse a los que trabajan en el sector informal de la economía. Aunque la mayor parte del microfinanciamiento está dirigido al sector informal, la definición anterior es más amplia e incluye los servicios financieros a empleados pobres del sector formal”

Se puede considerar que los servicios microfinancieros en general pueden ayudar a los grupos de bajos ingresos a reducir riesgo, mejorar la administración, aumentar su productividad, obtener mejores ganancias de sus inversiones e incrementar sus ingresos, mejorar la calidad de vida de sus miembros y la de sus dependientes. Este tipo de servicios rara vez son accesibles a través del sector financiero formal. Generalmente los bancos suponen que proporcionar préstamos y depósitos en montos pequeños resulta improductivo. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y otras Instituciones Financieras no bancarias han abierto camino para desarrollar metodologías de créditos apropiadas para los prestatarios de bajos ingresos, pero, salvo pocas excepciones, estas instituciones pueden operar únicamente a muy pequeña escala.

En las últimas tres décadas las experiencias y reflexiones sobre las microfinanzas han generado la creación de distintos servicios financieros siguiendo el diseño de instrumentos y metodologías de crecimiento endógenos; las cuales en algunos países la han considerados como instrumentos para la construcción de estrategias de desarrollo de la economía social y solidaria.

Entre los servicios microfinancieros se pueden mencionar los siguientes: micro créditos, créditos escalonados renovables, relación personalizada, ahorro popular y previsión, tarjetas de créditos solidarias, remesas, cheques de servicios de vecindad, entre otros.

1.2.1. Importancia de las Microfinanzas

Se entiende como finanzas sociales aquellos servicios que prestan los bancos que se manifiestan para ofrecer servicios de interés social y cooperativo, las mutualidades y las entidades cooperativas de ahorro y préstamos.

Por su parte se entiende como “finanzas populares” las que llevan a cabo distintas organizaciones dedicadas al micro crédito. Desde el punto de vista micro social ambas finanzas (sociales y populares) tienen más de 200 años. Con el tiempo estas finanzas han presentado cambios y transformaciones adaptadas a la época.

1.2.2. Evolución de las micro finanzas.

Desde inicios del siglo XIX en Irlanda existían instituciones que implementaban micro créditos, los cuales consistían en pequeños créditos escalonados a personas carenciadas, llegando a cubrir hasta el 20% de la población del país.

Posteriormente, en 1836 en Dublín las microfinanzas habían tomado tanta importancia que se intentó reglamentarlas. Surgiendo de esta manera las garantías comunes entre vecinos y los préstamos solidarios. En Alemania, en la misma época surgen las actividades microfinancieras conocidas como cooperativas Raiffeisen y más adelante surge un modelo de banca cooperativa. Estas iniciativas inspiraron la creación de la Casse Rurali, iniciativa de gran éxito en el Norte de Italia. En estas experiencias históricas ya se contemplaban temas hoy considerados centrales para las finanzas solidarias, tales como: el problema de los subsidios, la tasa de interés aplicada cubriendo gastos, el papel del ahorro popular, el vínculo y conocimiento del prestatario, la escala de actuación local de la institución, los aportes provisionales y mutuales, entre otros (Federico Sabaté y Muñoz Ruth, 2005: 22).

En la actualidad, existe un nuevo campo teórico de las microfinanzas el cual está inmerso en nuevas realidades y es afectado por los cambios profundos de la sociedad como por ejemplo: el nuevo régimen de acumulación de capital, la revolución tecnológica y los cambios en los modos de regulación institucional (mercado de trabajo) impuestos por la economía globalizada y mundializada. Este

nuevo escenario está generando una masa enorme de excluidos sociales, imposibles de ser incorporada por el sistema como empleados o asalariados.

En este sentido, el microfinanciamiento se presenta como una alternativa para aquellos amplios estratos de la población excluidos del sistema financiero formal. El microfinanciamiento es importante porque proporciona los servicios financieros que muchos necesitan para expandir y diversificar sus actividades económicas, para aumentar sus ingresos, y mejorar su nivel de vida. Otro aspecto que se puede considerar es que el microfinanciamiento es un método poderoso para promover en los pobres confianza en sí mismos. Las instituciones de microfinanciamiento comercial proporcionan a los pobres más que servicios de ahorros y préstamos: demuestran confianza en sus clientes. La confianza en sí mismos que suelen desarrollarse entre los clientes a partir de la confianza que le demuestra la institución resulta ser esencial para el desarrollo de sus empresas.

1.2.3. Problemas que se presentan en las Microfinanzas

Las instituciones de microfinanciamiento en países en vías de desarrollo se enfrentan a una serie de problemas en el momento de gestionar servicios microfinancieros; lo cual afecta la relación entre sus clientes. Entre los problemas más resaltantes que se presentan en los mercados de créditos se pueden mencionar: la información asimétrica, la selección adversa y el riesgo moral.

La información asimétrica se refiere a situaciones en las que una de las partes involucradas en una transacción tiene más información acerca de ésta que la otra parte. El resultado típico de la información asimétrica es que en el intercambio o las transacciones uno de los agentes tiene información pertinente que el otro agente desconoce, lo cual genera distorsiones relevantes en la toma de decisiones. La información asimétrica significa que la información se encuentra fragmentada, lo cual introduce incertidumbre y un margen mayor para que los individuos cometan errores de cálculo. Una situación crítica de información asimétrica dificulta el intercambio y obstaculiza el desarrollo del comercio.

A continuación se presentan algunas consecuencias de las fallas de la información:

- a) oferta excesiva de algunos bienes, escasez de otros
- b) los consumidores pueden dejar de consumir ciertos bienes por no conocer su calidad y atributos
- c) no se seleccionan las mejores tecnologías
- d) las transacciones se obstaculizan y los mercados no se desarrollan plenamente, surgen mercados segmentados e incompletos o ausentes
- e) los mercados financieros no conocen la solvencia moral y financiera de los prestatarios, es difícil seleccionarlos y supervisar el destino de los créditos, y tendencia al racionamiento de créditos
- f) aumentan los costos de transacción.

Esta información desigual puede llevar a una Selección Adversa. La selección adversa ocurre en los mercados en los que los productos de diferente calidad se venden a compradores, que debido a la información asimétrica, no pueden observar la calidad de los productos que adquieren. De la misma manera en que la calidad de los productos sea cual fuere su naturaleza es desconocida por los compradores, así también es la calidad de los prestatarios; es decir los bancos desconocen: las preferencias de inversión, honestidad, tolerancia al riesgo, capacidad y voluntad para pagar sus préstamos, etc. Esta dificultad en el manejo de la información, puede dar como resultado que los bancos puedan cobrar tasas de interés más altas para neutralizar los riesgos causados por la información asimétrica (el prestatario sabe más sobre el uso que dará al préstamo y sus intenciones de pagar que el banco). Mientras que las altas tasas de interés aumentan las utilidades sobre préstamos exitosos, el riesgo promedio de los solicitantes de préstamos puede aumentar, ya que los prestatarios de bajo riesgo pueden decidir no pedir prestado a tasa de interés altas (el efecto de selección adversa de las tasas de interés) (Federico Sabaté y Muñoz Ruth, 2005: 155).

Otro de los problemas que se dan en los mercados de créditos es el Riesgo Moral. El riesgo limitado de los prestatarios (agentes) puede traer como consecuencia inversiones de alto riesgo por parte de los prestatarios con responsabilidad limitada y que pudieran considerar no pagar sus préstamos si su inversión falla. Tanto la selección adversa como el riesgo moral incrementan las posibilidades de incumplimiento de la cartera de préstamos de un banco. Si las tasas de interés aumentan para compensar estos riesgos y los prestatarios de bajo riesgo dejan de pedir prestado, incrementando así el promedio de riesgo de los solicitantes de crédito y disminuyendo las utilidades esperadas por parte del prestamista, el resultado puede ser el racionamiento de los créditos. En el racionamiento del crédito, el banco puede negarle préstamos a posibles prestatarios, no por falta de fondos sino por la percepción de un riesgo que se relaciona con la información asimétrica y riesgo moral. Y adicionalmente, los bancos no pueden diferenciar entre solicitantes de préstamos de alto y bajo riesgo en el momento de decidir la asignación de un préstamo.

Con respecto a los modelos crediticios se podría deducir que: a) dado que no pueden diferenciar entre solicitantes de créditos de alto y bajo riesgo, los bancos quizás aumenten las tasas de interés para compensar los riesgos relacionados con la información asimétrica, b) las tasas de interés más altas que cobran los bancos (para compensar los riesgos relacionados con la información asimétrica) pueden alejar del mercado a los prestatarios de bajo riesgo, aumentando así el riesgo promedio de los solicitantes de crédito, c) los prestatarios con responsabilidad limitada (debido a la asimetría de información, incertidumbre o contratos que impiden la transferencia del total de los daños) pueden verse incitados a seleccionar proyectos riesgosos que aumenten la probabilidad de incumplimiento de los préstamos, d) el racionamiento del crédito puede darse como respuesta a una expectativa de menores utilidades que resulta del promedio de riesgo mayor de los solicitantes de crédito.

En este tipo de racionamiento se niega el crédito, no porque el prestamista tenga escasez de recursos sino porque se percibe un riesgo creciente, y e) los requerimientos de garantías pueden ser una señal de capacidad de pago y

pueden ayudar a los bancos a atraer a los prestatarios de bajo riesgo; con ello se puede disminuir el racionamiento del. De acuerdo con otro punto de vista, sin embargo, los requerimientos de garantías pueden acarrear efectos de selección adversa, aumentando así el riesgo y disminuyendo las utilidades esperadas por los prestamistas y la posibilidad de racionar el crédito sigue vigente.

1.2.4. Diferentes tipos de crédito y sus alternativas de uso

Si bien es cierto que la operación de crédito más común es el préstamo, no es la única. Por el contrario, la amplitud de las formas de crédito también abarcan: las ventas pagadas a plazos, el depósito de una suma de dinero en el banco, la aceptación de cheques y el empeño de mercancías, entre otros.

El empeño es un acuerdo mediante el cual se establece que el acreedor prestará una cantidad de dinero sobre un objeto valuado a partir de una cantidad establecida, tomando como garantía de pago dicho objeto o depósito sobre el cual el deudor deberá pagar un cierto interés en función de la cantidad otorgada. Este interés es considerado como la justa retribución a la depreciación misma del dinero, es decir, es el costo del dinero en función del tiempo que transcurre entre el préstamo otorgado y su reembolso preestablecido.

Basándonos en este principio encontramos que en la actualidad existen diferentes formas de obtención de créditos: a través de instituciones bancarias, comerciales y de otras organizaciones.

1.3. Situación actual de las pymes en México.

En el diagnóstico del estado actual de las pymes mexicanas realizado por Pavon (2010) señala que para detectar sus limitaciones de crecimiento, con énfasis en las restricciones financieras. Hoy la economía se caracteriza por procesos de producción descentralizados, con redes y formas de gestión empresarial que buscan incrementar la eficiencia y reducir los tiempos de producción y distribución con el apoyo de las telecomunicaciones.

Las pymes constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo. En la Unión Europea y en los Estados Unidos representan 95% de las unidades económicas y proveen más del 75% de los puestos de trabajo. En América Latina, estudios empíricos estiman que éstas contribuyen entre 35% y 40% a la generación de empleo en la región, 33% del PIB y 25% de la inversión (SELA, 2009). Otros estudios¹ corroboran estos resultados, al inferir que en esta zona existen cerca de 17 millones de empresas formales, 95% microempresas y 1,5 millones pequeñas y medianas, que aportan 40% del empleo, 33% del PIB y 25% de la inversión. A nivel nacional, en México las pymes generan 52 % del PIB y 72 % del empleo y en Argentina representan 60% de la mano de obra ocupada y contribuyen al PIB en cerca del 30%. No obstante, las pymes se caracterizan por una alta tasa de mortalidad, aún en los países industrializados.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son relevantes en México, tanto en lo que se refiere a producto, como a personal ocupado y a número de establecimientos. Según los resultados preliminares de los Censos Económicos 2009 (cuadro 2), en 2008 había 5.194.811 unidades que realizaron alguna actividad económica y en las cuales trabajaron 27.748.563 personas. De estos totales, 97,9% de las unidades y 87,2% del personal ocupado correspondieron en conjunto a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios. Según estimaciones del Banco Mundial (BM, 2008), las pymes proporcionaron 52% del PIB y representaron 99,6% de las unidades económicas, mientras que cifras de la Secretaría de Economía señalan que éstas contribuyeron con 64% del empleo (SE, 2008).

De acuerdo con la clasificación de Instituto Nacional de Estadística (INEGI), las microempresas conformaron el grupo más numeroso, al contar con 92,7% de los establecimientos totales en manufacturas, 97,2% en comercio y 94,5% en servicios en el 2008, ya que la pequeña y mediana empresa tuvieron una participación minoritaria. Cabe destacar que los cálculos sobre las microempresas existentes distan mucho de ser exactos, ya que éstas son numerosas y abren y cierran constantemente, además de que poseen un alto y volátil componente informal: de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2007), en México la economía subterránea contaba con más de tres millones de microempresas y generaba cerca de nueve millones de empleos (un cuarto de la población económicamente activa o PEA).

A pesar de su contribución tan significativa a la economía, las pymes mexicanas no han alcanzado un nivel de competitividad suficiente como para posicionarse en el mercado global, ni para integrarse plenamente como proveedores de grandes empresas. Su tasa de mortalidad pone de manifiesto el bajo nivel de desempeño de estas organizaciones: de las 200 mil empresas que anualmente abren sus puertas en México cada año, solamente 35 mil sobreviven dos años más tarde, 25% tienen escasas posibilidades de desarrollo y solo 10% cuentan con alguna oportunidad de desarrollarse en la economía formal (SE, 2008). En el caso específico de las microempresas, la cifra es aún más dramática, ya que según, del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, de cada diez que surgen, ocho desaparecen al año.

La relevancia de las pymes se debe a que al ser más intensivas en trabajo que las empresas de mayor tamaño, facilitan una mejor distribución del ingreso. Además, muestran por lo general un menor componente importado en sus insumos y bienes de capital, y se adaptan con mayor facilidad a los distintos escenarios macroeconómicos, dada su estructura y funcionalidad. No obstante, a partir de la crisis de 1994, las pymes han reducido gradualmente su participación como

empleadoras, si bien siguen contribuyendo con más del 60% de los puestos de trabajo.

Una fuente de debilidad de las pymes se relaciona con la concentración, tanto geográfica, como de sus canales de venta, proveedores y medios de acceso a información del mercado objetivo.

1.3.1. Las fuentes de financiamiento

Los recursos económicos necesarios tanto para iniciar el emprendimiento como para invertir en Actividades de Innovación y tecnologías de la información y comunicación es un tema de suma importancia en el análisis de las barreras al desarrollo de las MIPYMES; éstas no solo se ven afectadas por la falta de activos para garantizar el pago de los créditos, sino que los instrumentos bancarios especializados para el sector son escasos y las tasas de interés muchas veces inadecuadas para el fomento de las actividades (Alvarez. 2009).

Lo anterior redunda en una creciente utilización, por parte de los empresarios, de recursos propios en el desarrollo de su firma, ya sean estos ahorros o reinversiones de las ganancias obtenidas. Esto no es negativo per sé, pero sí implica un techo de recursos que dificulta el desarrollo y crecimiento de las empresas del sector. Otras formas de financiamiento que también son comunes implican el crédito de consumo y recurrir a prestamistas, ambas son perjudiciales para el microempresario; la primera por sus elevadas tasas de intereses – comparadas con los créditos bancarios– y la segunda por las connotaciones negativas y las condiciones impuestas por los usureros, a lo que se suman intereses regularmente elevados.

Los principales factores, que restringen la demanda de crédito, donde se destacan las garantías colaterales, los altos costos y la baja calidad de los servicios públicos, los excesivos trámites de formalización, los problemas en la titulación de tierras, y la escasa publicidad de los servicios de microfinanzas, entre otros.

El perfil conforme a la NTCL que se consideró para determinar el requerido para la metodología JICA es el siguiente

1.4. Consultor PYME

Consultor que atiende a pequeñas y medianas empresas con un enfoque INTEGRAL, proporcionando servicios de Diagnóstico y asesoría tomando en cuenta las diferentes áreas de la empresa.

El perfil que se busca construir en los consultores formados por pyme-jica quedó establecido de la siguiente manera:

1.4.1. Perfil del consultor PYME.

- Agrupando las características establecidas por JICA, APEC Y OIT, se puede definir al Consultor PYME con las siguientes características
- General más que especialista
- Con formación profesional considerable
- Experiencia en los principios y métodos de gestión empresarial de las PYMES
- Conocedor de la interacción que tienen las diferentes áreas de una PYME familiarizado con las dinámicas sociales, políticas y económicas que repercuten en el desarrollo de las PYMES: Gran comunicador, Consciente de su papel de Asesor, no Director, Alta resistencia a la frustración, Enfocado, Flexible, Responsable, Ético, Líder

Para que algún profesionalista pueda ingresar al programa los requisitos establecidos son los siguientes:

Formación

Profesionista Titulado de las áreas de Ciencias Básicas e Ingeniería o Ciencias Económicas y Administrativas.

Experiencia laboral.

Experiencia laboral de mínimo 3 años en puestos cuyas funciones estén involucradas con manejo de equipos de trabajo, jefaturas o gerenciales.

Experiencia en consultoría.

Tres años de experiencia como consultor empresarial comprobables obteniendo resultados exitosos de las empresas atendidas.

Cabe mencionar que la formación que se solicita se restringe a las especialidades de ciencias Económicas y administrativas, lo que abre definitivamente la posibilidad a especialistas en economía y administración y por otro lado a los de áreas básicas e ingeniería, encontrando en este caso la problemática de que quienes son expertos en administración. En la mayoría de los casos desconocen, las especificidades de las empresas referidas a operaciones, diseño de maquinaria, diseño industrial etc. Y los de ciencias básicas e ingeniería desconocen finanzas, contabilidad, planeación estratégica y recursos humanos. En cuanto a competencias gerenciales se pide que los aspirantes posean:

Iniciativa: Que denote signos de persona emprendedora, de gran empuje y seguridad, así como que fundamente sus decisiones.

Creatividad: Que denote signos de persona innovadora, crítico, que proponga nuevas ideas, alternativas de solución nuevas y acertadas.

Comunicación: Que denote signos de persona que ha desarrollado habilidades para negociar, liderazgo, que propicie la participación y el trabajo en equipo.

Valores: Que denote signos de persona honesta, sensible hacia los demás y al deterioro del medio ambiente, honrada, con un alto sentido de responsabilidad, y apego al trabajo.

Para fines de ser sujetas las empresas a la consultoría la clasificación de la Secretaría de Economía es la siguiente:

1.4.2. Clasificación de las PYMES

Pequeñas y Medianas empresas legalmente constituidas que se encuentren en los parámetros siguientes según el número de trabajadores:

Pequeña: Industria 11 – 50; Comercio 11 – 30; Servicios 11 – 50

Mediana: Industria 51 – 250; Comercio 31 – 100; Servicios 51 - 100

Incluye productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios

Se construyó un código de ética para el consultor que dice:

Código de ética del consultor

El Consultor es un agente de cambio para la empresa, es un emisario del futuro y un factor importantísimo para la mejora de las empresas. Por lo tanto, las prácticas no éticas de los consultores dañan terriblemente a las mismas y a la sociedad en su conjunto al cerrar las puertas de la mejora a quien apenas se está asomando a ellas. Y esto repercute mucho más en una PYME.

El Consultor es un Modelo para el empresario y los empleados y trabajadores de la empresa y su comunidad, un agente externo a imitar.

El Consultor tiene contacto y atiende a quien quiere mejorar.

Por todo lo anterior es indispensable que los Consultores, sobre todo los que atienden a las PYMES, se rijan por un impecable Código de Conducta que sea ejemplo para quienes los rodean:

La necesidad del CLIENTE es primero

El CONOCIMIENTO es su herramienta de trabajo

La VERDAD siempre su fundamento

La legitimidad del Consultor descansa en su conocimiento y honestidad puesto que lo que ofrece es INTANGIBLE, la confianza se gana practicando estos principios.

A los que participan en el programa se les pide firmen una carta de confidencialidad para el empresario comprometiéndose a no hacer mal uso de la información confidencial dada u obtenida en el diagnóstico, ya que se manejan datos contables financieros de la empresa de los últimos 3 años, nombres, datos de los principales clientes, proveedores, personal, nomina, gastos, pérdidas, formulas, diseño de la empresa de la maquinaria, estructura, funcionamiento, sueldos, etc.

El programa en el que los consultores se forman para aplicar la metodología pyme-jica Es acreditable, bajo la siguiente definición:

1.4.3. Acreditación

La acreditación consiste en otorgar un reconocimiento experto de que la persona cuenta con los requisitos necesarios para realizar una prestación de servicio

determinada y, segunda, el reconocimiento público por expertos profesionales de que los servicios que se prestan reúnen la calidad adecuada.

Para lograr una acreditación la Institución que la otorga debe asegurarse de que la persona cumple con una serie de requisitos, que dispone de evidencias que puedan ser evaluadas y que, previsiblemente, dicha acreditación la podrá mantener durante un periodo determinado de tiempo.

Las fases del proceso de acreditación seguidas por la Secretaria de Economía y JICA mediante un comité evaluador integrado por expertos en el tema de la propia JICA, CANACINTRA, COPARMEX, FONDO PYME, SECRETARÍA DE ECONOMÍA Y OTROS ORGANISMOS establecidos previamente en el programa se llevan a cabo una vez que los aspirantes han presentado su solicitud de inscripción al programa y han adjuntado sus documentos probatorios respecto a su formación y experiencia de por lo menos 3 años como responsables de dirigir proyectos de consultoría exitosos.

Competencias que debe desarrollar el consultor con respecto al programa:

Habilidades del consultor

El consultor entrenado con la metodología debe de identificar el proceso de consultoría en tres etapas

Habilidades interpersonales

Comunicación

El consultor PyMe necesita dedicar mucho tiempo a la comunicación con los clientes. El proceso involucra:

Hablar de los recursos e información del negocio.

Escuchar lo que quieren los clientes.

Negociación. Para negociar exitosamente se requiere planear, organizar y tener una estrategia de negociación efectiva y apropiada. Negociación es obtener lo que se quiere cuando otra persona está involucrada

Tres elementos aparecen repetidamente y se aplican de manera particular para la negociación:

1. Saber que lo que se quiere
2. Saber que quieren los demás
3. Encontrar formas para lograr lo que cada quien quiere.

Agregado a los anteriores:

Control del propio comportamiento

Resistencia del cliente y manejo del cambio

Resistencia del cliente

Una de las áreas con mayor dificultad para un consultor PyMe es trabajar con la resistencia del cliente.

Manejo de conflictos

Aún con un clima de mucho apoyo en comunicación no garantiza la armonía completa entre el consultor PyMe y el cliente. Hay un número de situaciones dentro del contexto de la consultoría donde el conflicto y la resistencia pueden llegar a ser barreras para acciones efectivas.

Es esencial para el consultor de PyMe entender el conflicto y la resistencia y manejar estas competencias para el mejor interés del cliente.

Análisis de problemas y toma de decisiones

Los problemas y las decisiones siempre se nos presentan en el trabajo, en el hogar y en todos los ámbitos de la existencia. Los problemas surgen cuando estamos insatisfechos.

La actividad de solución de problemas es la búsqueda de respuestas o cursos de acción que reduzcan nuestra insatisfacción.

- a) Las variables y los parámetros se identifican de manera precisa.
- b) Se conoce el procedimiento para lograr la solución.
- c) Se cuenta con todos los datos necesarios.

Ética y valores en la consultoría

Principios de la conducta profesional

Los principios fundamentales que deben dirigir al consultor profesional de la pequeña empresa incluyen:

Interés público. El interés hacia el cliente debe ser total, exceptuando en los casos donde hay conflictos entre las disposiciones éticas y las responsabilidades que pertenecen a la comunidad o cliente.

Integridad. Actúa siempre con honradez e integridad en el trato a los clientes.

Objetividad. La imparcialidad debe gobernar las actividades de consultores. No deben ser influenciadas por prejuicios, basados por conflictos del interés en el funcionamiento del deber a sus clientes.

Independencia. Los consultores deben ser y ver independiente y libremente de cualquier interés que sea incompatible con el deber a sus clientes. Los consultores que realizan servicios profesionales en comercio, industria o servicio público deben reconocer los problemas potenciales creados por relaciones personales o implicaciones financieras.

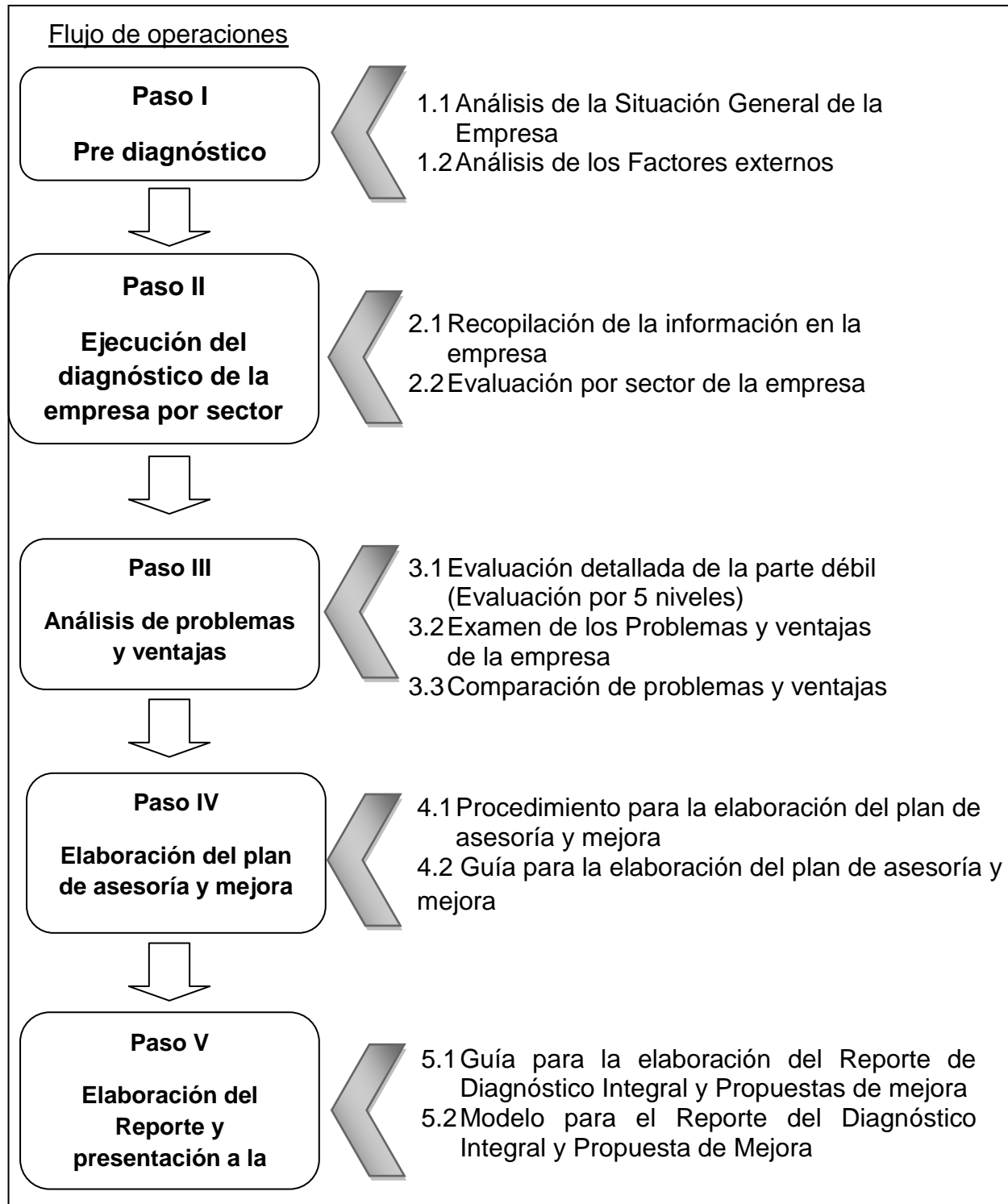
Dependiendo de la naturaleza o del grado de tales relaciones o implicaciones, la objetividad del consultor de la pequeña empresa puede verse amenazada.

Confidencialidad. Los consultores deben respetar la naturaleza confidencial de la información obtenida de sus clientes en la disposición de servicios profesionales. Esta información no se debe divulgar a terceros sin la autoridad o los criterios específicos requeridos por la ley. Estándares técnicos y profesionales.

CAPITULO II

Procedimiento de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) para la Práctica Empresarial

FLUJO BÁSICO DEL DIAGNOSTICO Y PROGRAMA DE MEJORA



Paso I Pre diagnostico

1.1 Análisis de la Situación General de la Empresa.

1.2 Análisis de los Factores Externos.

Paso I Pre diagnóstico

1. Antes de realizar el diagnóstico empresarial en el lugar de trabajo, se recolecta la información general en el interior de la empresa objeto del diagnóstico.
2. Con base a la información sobre las generalidades de la empresa, se realiza un Pre-análisis sobre los factores externos de la empresa a diagnosticar.
3. Se elabora el pre diagnóstico en el lugar de trabajo de la empresa objeto.

2.1. Análisis sobre la Situación General de la Empresa

Se recaba la información básica de la empresa (Formato PREDGNV1.0). Los datos de las empresas son confidenciales. Se deberá establecer por escrito el compromiso de confidencialidad (CB Empresa – V5.0) Si algún dato no se encuentra disponible solicitar a la empresa conseguirlo para la visita de diagnóstico. Analizar los datos obtenidos.

2.2.2. Análisis de factores de cambio

<p>Factor de infraestructura</p> <ul style="list-style-type: none"> *Mantenimiento de autopistas *Mantenimiento de puertos *Mantenimiento de aeropuertos fundamentales *Comunicación digital *Logística 	<p>Factor de alta tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> *Energía limpia *Desarrollo de nuevos elementos y materiales *Biotecnología
<p>Factor geográfico</p> <ul style="list-style-type: none"> *Globalización *Concentración urbana *Diferencia entre las regiones 	<p>Factor de estructura laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> *Salario de acuerdo a resultados *Salario de acuerdo a Estudios Superiores *Equidad de género y no discriminación *Sindicatos
<p>Factor institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> *Desregulación *Diversas reformas del régimen socioeconómico *Reforma administrativa y fiscal *NPO (organización no lucrativa) *NGO (organización no gubernamental) 	<p>Factor de redes</p> <ul style="list-style-type: none"> *Red informativa *Red intelectual *Red entre los sectores diferentes *Red cooperativa entre sector industrial, académico y gubernamental
<p>Factor de la conservación del ambiente global</p> <ul style="list-style-type: none"> *Clima anormal *Catástrofe natural *Cambio anormal del sistema ecológico *Agotamiento de los recursos naturales *Alternativa de CFC (clorofluorocarbonos) *Ahorro de los recursos y la energía *Energía limpia *Cero emisiones *LCA (Life Cycle Assessment = Evaluación del ciclo de vida) 	<p>Factor cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> *Relaciones familiares *Identidad profesional/empresarial
<p>Factor de las actividades sociales de la empresa</p> <p>Empresa Socialmente Responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> *Ética empresarial *Formación urbana *Actividad filantrópica *Mecenasgo *Promoción del deporte *Reglamentación contra la especulación ilegal *Control de drogas 	<p>Factor del estilo de vida</p> <ul style="list-style-type: none"> *Ampliación del área de actividades *Bienes suntuarios como factor de posición social. *Reducción de horas laborales *Aprovechamiento del tiempo libre *Servicios sucedáneos de las tareas domésticas *Familias con pocos hijos *Diversificación de las opciones de actividades

Paso II. Ejecución del diagnóstico de la empresa por sector

1. Obtener información más detallada de la empresa a través de entrevistas con los directivos y responsables de las áreas de interés: Administración, Recursos Humanos, Operaciones, Finanzas y Contabilidad y Mercadotecnia y Ventas. Información suministrada en el lugar de trabajo de la empresa, recorrido en planta, recopilación de información y observación. *PRINCIPIO DE LOS 3 GUEN*
2. Redactar un Informe Ejecutivo (no más de una cuartilla) por cada una de las áreas. Integrar el *Diagrama de Flujo del Negocio*.
3. Realizar en grupo en el lugar de trabajo de la empresa, la evaluación de cinco niveles por cada área de la empresa de manera integral, utilizando la información adquirida y el análisis del equipo de consultores. Desarrollar el *Diagrama de Radar* como resultado de la evaluación de cinco niveles.
4. Elaborar en grupo un Análisis FODA General. Se recomienda incorporar al empresario al grupo y concentrarse en los datos de mayor importancia
6. Corroborar resultados comparando los tres instrumentos: Diagrama de Radar, FODA y Resumen Ejecutivo por áreas.

2.2.1 Recopilación de información en la empresa

1. Generalidades.- La información obtenida en el formato del pre diagnóstico, se deberá transcribir previamente.

Nombre de empresa		Nombre del representante	(edad)
Ramo		Producto/servicio principal,	
Ubicación		TEL/FAX Correo electrónico	
Nombre del encargado		Donde contactar al encargado	
Ubicación de la planta		Características De la planta	
Existencia de otras		Observaciones	

sucursales			
Capital		Establecida en	
No. de empleados	Hombres () Mujeres ()		
Volumen de ventas recientes	2006 2007 2008 (tentativo)	Utilidades de años recientes	2006 2007 2008 (tentativo)

2. Administración.- Averiguar sobre las características del Empresario, objetivos y planes de negocios, organización, posibles sucesores para saber si existe una estructura básica para administrar el negocio

- (1) Administrador (Perfil)
- (2) OBJETIVO (s) del negocio (Cuantitativos: ventas, utilidades, % mercado, exportaciones, etc.).
- (3) Como se realiza el Ciclo del Negocio, como la Administración se entera y controla sus resultados?
- (4) Plan de negocio (Plan a mediano plazo, Plan anual)
- (5) Organización (Organigrama y ubicación del personal)
- (6) Sucesores del negocio (Existe ó no, actividades actuales del candidato)
- (7) Índices de Gestión

3.- Finanzas y Contabilidad.- Analizar los estados financieros, Estados de Resultados, Balances, realizar los análisis cualitativos y cuantitativos pertinentes, analizar las tendencias de los tres últimos tres años: crecimiento, rentabilidad, estabilidad, productividad. *Flujo de trabajo en Finanzas y Contabilidad ¿Cómo se integra el área al ciclo del negocio? Problemática, Objetivos.*

4.- Operaciones.- Corroborar el flujo del proceso de operaciones. Analizar si existen problemas en calidad, tiempo de entrega, costo de producción, tiempo de ciclo de producción, costo unitario de producto fabricado, proveedores, desperdicios en tiempo, equipo, materia prima, personal, volúmenes de producción, compras e inventario, subcontratistas, etc.
Objetivos y problemática. Índices de Gestión

4.1 Control de Operaciones. Averiguar si existen problemas en la calidad, tiempo de entrega, precios, etc. Por ejemplo:

- Situación actual del control de pedidos, Forma de realizar los pedidos, tiempo y oportunidad de los pedidos.
- Situación actual del control de proveedores, selección de proveedores, clasificación de proveedores, estándares o normas para materia prima y subcontratación.
- Situación actual de la programación de operaciones. ¿Cuándo, quien y de qué manera está administrando?
- Situación actual del control de procesos. ¿Cuándo, quien y de qué manera está controlando?
- Control de calidad. ¿Cuándo, quien y bajo que métodos está controlando? % de defectos.
- Estrategias de distribución. Distribución con propios recursos, subcontratación. Oportunidad en las entregas.
- Desarrollo de nuevos productos o servicios, valor agregado en las ventas. Investigación y Desarrollo. Actividad o área formal de innovación en la empresa. Presupuesto predestinado para investigación y desarrollo.
- Lista de maquinaria existente y su nivel.

- Tecnología particular. (¿Ventaja estratégica?)
- Satisfacción del cliente. Manejo de reclamaciones.
- ¿Cuándo, quien y de qué manera recaban las sugerencias de los clientes?

4.2 Compras e inventarios

- Métodos de compra
- Políticas para el manejo de compras
- Políticas para el manejo de inventarios
- Estado actual de los inventarios (de entrada, de salida, en proceso, etc.)

4.3 Subcontratación

- ¿Existe subcontratación en parte de la operación?
- ¿Los subcontratistas cumplen con lo especificado?
- ¿Están los subcontratistas contentos al trabajar con la empresa?

5.- Ventas y Mercadotecnia.- Corroborar el proceso de venta. Analizar las tendencias de ventas, participación en el mercado, cartera de clientes, medición de la satisfacción del cliente, planes y estrategias, promoción, etc.

Objetivos y problemática. Índices de Gestión

6.- Recursos Humanos.- Corroborar el flujo de trabajo de recursos humanos. Analizar ambiente de trabajo, rotación de personal, si existe sistema de estímulos y recompensas, capacitación del personal, etc.

Objetivos y problemática. Índices de Gestión

2.3. Evaluación por Sector de la Empresa

2.3.1 Evaluación en cinco niveles

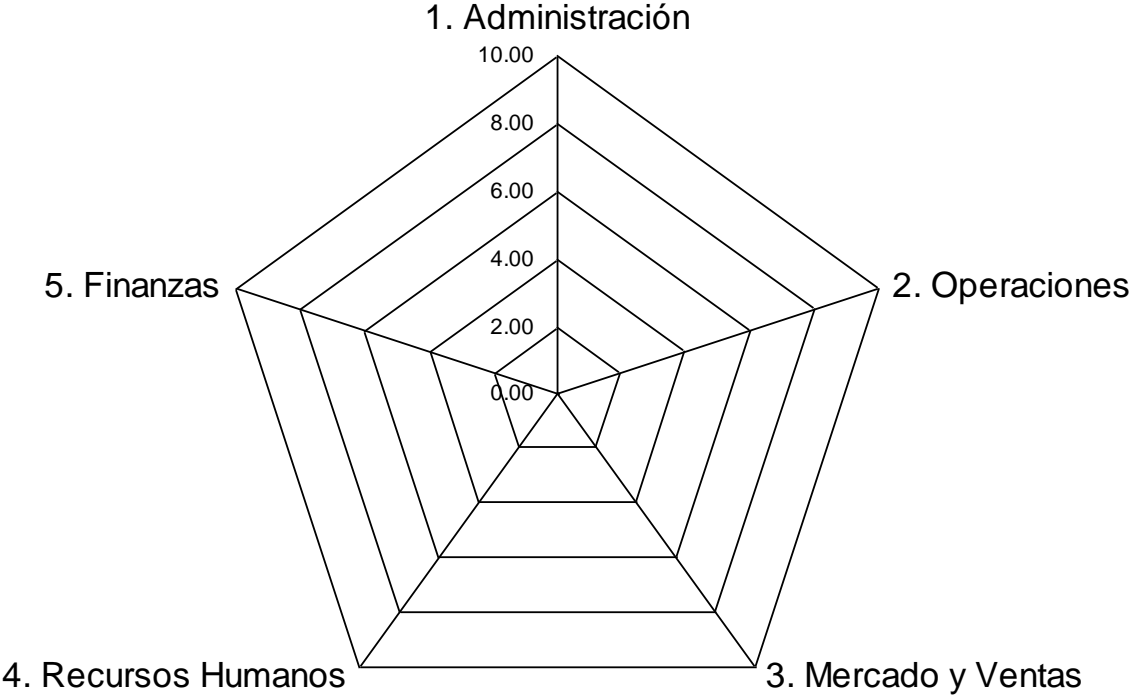
CALIFICACIÓN	INDICADOR (La actividad o función)
10 Excelente	<ul style="list-style-type: none">➤ Si, se conoce y se aplica en su totalidad en alto grado.➤ Siempre formal y se documenta por escrito.➤ Se actualiza en forma constante.➤ Lo conoce todo el personal.➤ Está totalmente consolidado.➤ Se cuenta con ello.➤ Eficiente en su totalidad.
8 Bien	<ul style="list-style-type: none">➤ Se tiene por escrito de manera formal, no se actualiza.➤ Casi siempre se usa pero no en su totalidad.➤ Está por consolidarse.
6 Regular	<ul style="list-style-type: none">➤ Se lleva a cabo de manera informal.➤ Si pero no se lleva a la práctica muy frecuentemente.➤ A veces es eficiente.
4 Mal	<ul style="list-style-type: none">➤ Se realiza pocas veces.➤ Se documenta parcialmente.➤ Es casi desconocida por el personal.➤ Resultados casi nulos.➤ Se realiza o documenta de manera obsoleta.
2 Muy Mal	<ul style="list-style-type: none">➤ No se realiza.➤ No existe.➤ Lo desconocen todos.➤ Ni siquiera saben que lo tienen que hacer.
NO APLICA	Nota: Cuando una pregunta no tiene forma de evaluarse, se cancela y no se contabilizará para la calificación de factibilidad.

Método para elaborar el Diagrama Radar Integral durante la práctica (5 áreas).

1. Se realiza en grupo y cada uno de los participantes califica las 5 Áreas.
2. El Líder hace una lista de evaluación poniendo la calificación de todos.
3. Se analizan las evaluaciones por puntos con la participación de todos. Se argumenta cuando haya variación en la apreciación individual en torno a algún punto. Se modifican las calificaciones si así se acuerda.
4. Se define la calificación final de cada punto sacando promedio simple de todos.

EN LA EMPRESA ESTA ACTIVIDAD SE REALIZA CON EL EMPRESARIO Y SUS COLABORADORES

2.3.2 Diagrama de Radar de Cinco Puntos del Sector Servicios.



2.3.2.1 Cuadro de evaluación del Sector de Servicios

Cuestionario para el Servicios	Evaluación		
1 Dirección/Administración			
1. La empresa tiene establecidas visión y políticas administrativas y son conocidas y entendidas por todos los empleados	2 8	4 10	6
2. La empresa tiene establecidos objetivos (utilidades, ventas, productividad) y estrategias para conseguirlos.	2 8	4 10	6
3. Existe un Plan de Negocios			
4. Están definidos puestos, responsabilidades y actividades del personal	2 8	4 10	6
5. La Dirección tiene experiencia en el Sector y el tipo de negocio	2 8	4 10	6
6. En general la situación actual de la empresa es estable.	2	4	6
7. La empresa cuenta con un equipo de trabajo que abarca en especial el tema del desarrollo y/o la mejora.	8 2	10 4	6
8. La empresa tiene un código de ética y conciencia ambiental y es socialmente responsable.	8	10	
9. Se está capacitando ya al sucesor del negocio.	2	4	6
10. La empresa reúne, analiza y aprovecha la información necesaria para una buena administración.	8	10	
	2 8	4 10	6
	2 8	4 10	6
	2 8	4 10	6
2 Operaciones			
1. La secuencia de las actividades para proporcionar el servicio, está establecida, sistematizada y evaluada.	2 8	4 10	6
2. Se cuenta con toda la infraestructura, materia necesaria para proporcionar los servicios.	2	4	6
3. Se cuenta con Manual de Operaciones y es revisado periódicamente.	8	10	
	2	4	6
4. Se realiza el control de calidad apropiado para cada servicio.	8	10	
	2	4	6
5. Se han establecido tiempos estándar para la realización de los servicios.	8	10	
	2	4	6
6. Se establece una coordinación entre las diferentes áreas	8	10	

para la realización de los servicios.			
7. Se tiene identificado el costo unitario del servicio.	2	4	6
8. Se realiza dentro de la organización la recolección de información y la capacitación del personal para llevar a cabo el mejoramiento en el desarrollo de productos y procesos.	8	10	
	2	4	6
	8	10	
9. Se identifica claramente la influencia del ambiente laboral así como el ambiente exterior en la productividad.	2	4	6
10. La organización cuenta con ventajas competitivas en relación con otras empresas del mismo ramo.	8	10	
	2	4	6
	8	10	
3 Mercado y Ventas			
1. La empresa conoce a su competencia.	2	4	6
2. La empresa tiene claramente establecidas políticas y estrategias de venta.	8	10	
	2	4	6
3. El precio de venta de los servicios es el adecuado.	8	10	
4. La calidad, el servicio y las entregas de los productos en tiempo son los adecuados.	2	4	6
	8	10	
5. El mercado de los clientes a los que ofrece sus productos o servicios se encuentra claramente clasificado.	2	4	6
	8	10	
6. La necesidad y la expectativa de los clientes se tienen identificadas con precisión.	2	4	6
	8	10	
7. Cuentan con canales de distribución efectivos.			
8. La organización cuenta con mecanismos para escuchar y atender quejas y sugerencias de los clientes.	2	4	6
	8	10	
9. La satisfacción y la insatisfacción de los clientes se tienen claramente identificadas.	2	4	6
	8	10	
10. La empresa ofrece al mercado y/o a los clientes información suficiente acerca de los servicios que proporciona.	2	4	6
	8	10	
	2	4	6
	8	10	
4 Recursos Humanos			
1. La empresa contrata el recurso humano adecuado y lo distribuye apropiadamente.	2	4	6
	8	10	
2. La empresa cuenta con un programa de capacitación adecuado a las necesidades de la empresa y del	2	4	6
	8	10	

personal.			
3. La empresa identifica la capacidad y el desempeño de los empleados de manera individual.	2 8	4 10	6
4. La organización tiene algún mecanismo para mejorar la productividad de los empleados y desarrollar su voluntad y creatividad.	2 8	4 10	6
5. Le empresa cuenta con un método y criterios adecuados para la contratación de su personal.	2 8	4 10	6
6. La institución cuenta con Contratos y Reglamento de Trabajo.			
7. La empresa cuenta con prestaciones superiores a las que marca la LFT y las Reglamentaciones asociadas.	2 8	4 10	6
8. Dentro de la empresa, existe el mecanismo de otorgar premios para mejorar la moral del trabajador	2 8	4 10	6
9. Existe buena comunicación a todos los niveles.			
10. Existe buen ambiente laboral.	2 8	4 10	6
	2 8	4 10	6
	2 8	4 10	6
5 Finanzas			
1. La empresa sistematiza, interpreta y utiliza la información financiera para la toma de decisiones.	2 8	4 10	6
2. La liquidez, la solvencia y la estabilidad de la empresa han mejorado.	2 8	4 10	6
3. El flujo de caja, tiene una tendencia positiva.	8	10	
4. La organización identifica claramente las cifras de ventas y utilidades por producto.	2 8	4 10	6
5. La empresa cuenta con un presupuesto definido y evalúa contra resultados.	2 8	4 10	6
6. Se tiene asegurada una tasa de utilidad adecuada, de acuerdo con el ramo y el sector industrial.	2 8	4 10	6
7. La empresa tiene al corriente Estados de Resultados y Balances Financieros.	2	4	6
8. Maneja adecuadamente cartera de cobros y créditos a clientes.	8	10	
	2	4	6
9. La contabilidad se realiza apropiadamente.	8	10	
10. La empresa puede financiar adecuadamente su operación.	2 8	4 10	6

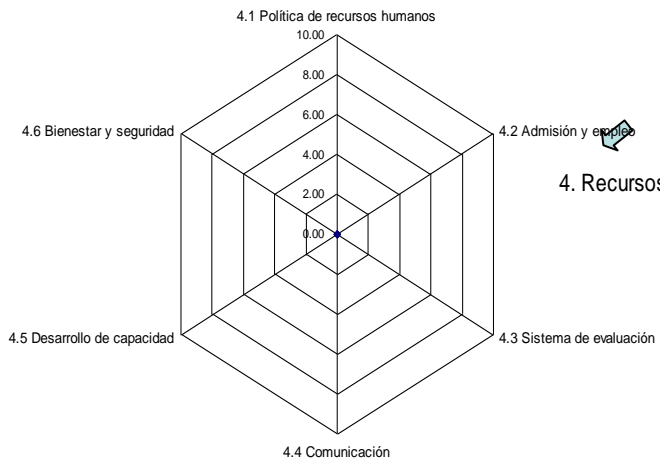
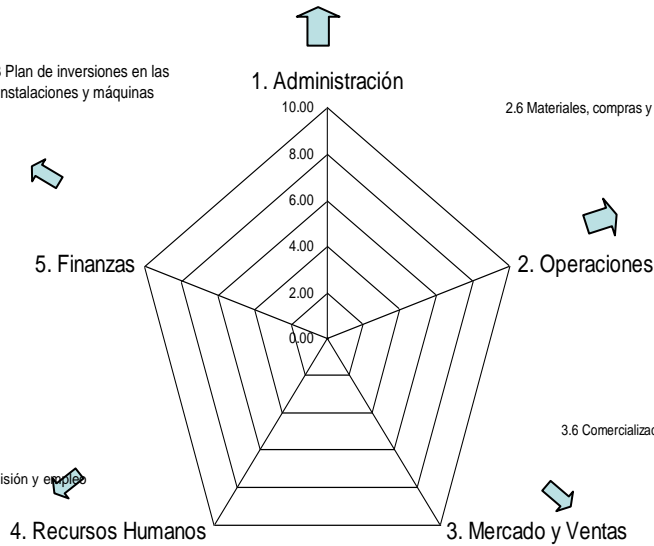
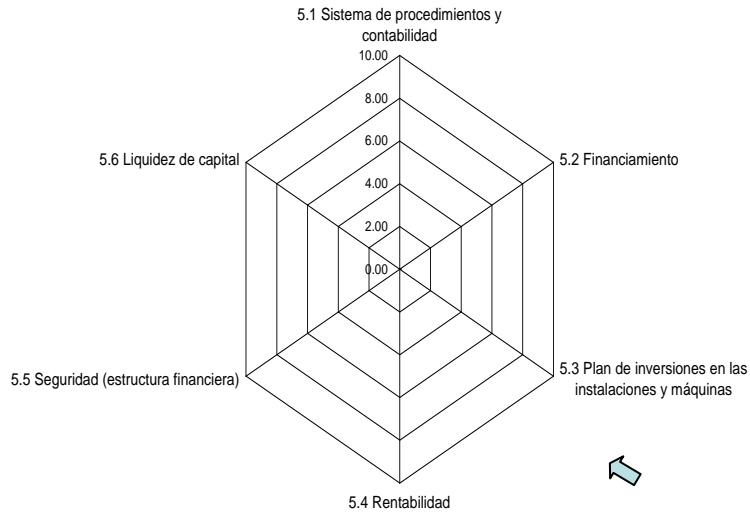
Paso III Análisis de problemas y ventajas

1. De los sectores identificados como débiles en el paso II, elegir dos, no más de tres y se elabora un diagrama de radar por área, evaluando otra vez en 5 niveles.
2. Se localizan los puntos críticos de las áreas débiles. Se elabora una matriz FODA de las áreas débiles para corroborar resultados. De esta manera se prioriza la atención a las áreas.
3. Se seleccionan las 4 ó 5 áreas más débiles
- 3 **Analizar los aspectos cualitativos y cuantitativos** de las mismas, cuáles son sus resultados (positivos y negativos) utilizar herramientas de análisis (Mondai – Kadai; In gua – Ka In) y seleccionar los problemas que se deben remediar.
- 4 Se analiza la causa raíz de la problemática utilizando el **Diagrama de Ishikawa y los 5 Por qué's**. Encontrada la causa raíz de la problemática se analizan las posibles soluciones de alto impacto y bajo costo y se determina la Estrategia de Mejora.

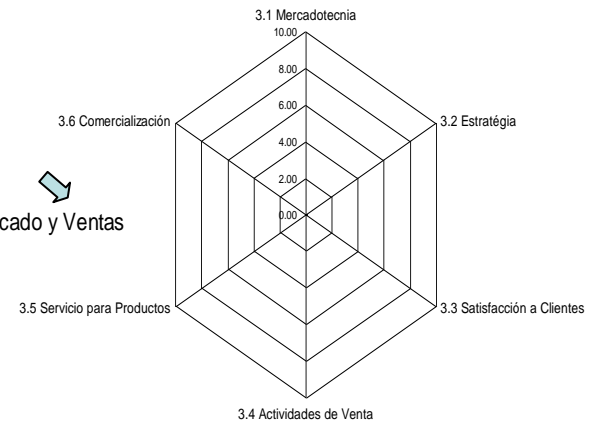
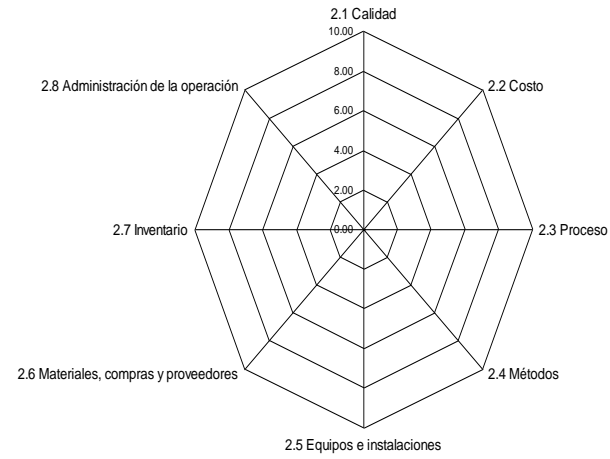
EL OBJETIVO DE ESTE PASO ES PRIORIZAR LAS SOLUCIONES

Examen de los problemas y ventajas de la empresa

2.3.5 Evaluación detallada por parte débil del Sector Servicios



Paso III. Análisis de problemas y ventajas



3.6.1. CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE DIRECCIÓN/ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR SERVICIOS

Puntos a Revisar		Evaluación				
1.1. Máximo responsable de la administración empresarial						
1	Están expresadas la misión y las políticas a que aspira la empresa en los documentos de administración empresarial y son comprendidas por los empleados.	2	4	6	8	10
2	Tienen muy claro la base de existencia de la empresa ante los factores externos e internos, teniendo enfocado el dominio del negocio de la empresa	2	4	6	8	10
3	Identifican de manera objetiva las fuerzas de la empresa y aprovechan su superioridad para la administración empresarial.	2	4	6	8	10
4	Tienen establecida la visión a mediano plazo y la revisan flexiblemente según los cambios que ocurran en el entorno de la administración empresarial	2	4	6	8	10
5	La visión de la administración empresarial es factible de llevar a cabo y da confianza y seguridad a los accionistas.	2	4	6	8	10
6	Consideran los cambios que ocurren en el entorno de la administración empresarial como una oportunidad de negocio y los utilizan para que se desarrolle más la empresa.	2	4	6	8	10
7	Comprenden la situación actual y el futuro en que se encuentra o encontrará la empresa y propician la innovación utilizando plenamente la creatividad.	2	4	6	8	10
8	Tienen conocimiento profesional y seleccionan y ordenan adecuadamente la información necesaria para analizarla.	2	4	6	8	10
9	Comprenden objetivamente los hechos y escuchan las opiniones contrarias para intentar soluciones apropiadas a la problemática que se presente.	2	4	6	8	10
10	Para seleccionar el personal directivo y administrativo, establecen criterios de selección, y contrata a las personas que cuentan con más capacidad administrativa.	2	4	6	8	10
1.2 Responsabilidad social						
1	Existe la cultura empresarial para que se respete la ley y que se prohíba tomar una actitud empresarial contraria a los beneficios de la sociedad.	2	4	6	8	10
2	Publica la información de la administración empresarial hacia todos los socios de la empresa.	2	4	6	8	10
3	No están impactando negativamente el medio ambiente y/o a la salud, con acciones como la contaminación del aire, contaminación del agua, ruidos, vibración y mal olor, etc.	2	4	6	8	10
4	Hacen esfuerzos para proteger el medio ambiente a través del ahorro de energía y de los recursos.	2	4	6	8	10

5	Practican la reducción, el reuso y/o reciclaje de los desechos.	2	4	6	8	10
6	Cumple con las condiciones establecidas por las leyes para llevar a cabo las actividades del negocio (el permiso de operación de negocio, el equipamiento e instalaciones definidos por las leyes, la colocación del personal capacitado que establecen las leyes).	2	4	6	8	10
7	Cuenta con un sistema para prevenir las reclamaciones antes de ocurrir, dando importancia a la confiabilidad del producto.	2	4	6	8	10
8	Coopera con el fomento de la comunidad local y/o el sector industrial y realiza aportaciones sociales a través del apoyo humano y económico.	2	4	6	8	10
9	Realiza actividades de beneficio a la comunidad.	2	4	6	8	10
10	Contratan a personas de 3ª edad y a personas discapacitadas y adecua el lugar de trabajo para que puedan trabajar adecuadamente y con seguridad.	2	4	6	8	10
1.3 Estrategias de la administración						
1	Identifican correctamente los factores que influyen a la empresa entre todos los numerosos factores relacionados con el entorno de la administración empresarial y los utiliza para establecer las estrategias administrativas.	2	4	6	8	10
2	Consigue información de las últimas innovaciones tecnológicas relacionadas con el giro de la empresa y la aprovecha para establecer las estrategias administrativas.	2	4	6	8	10
3	Tienen pronosticados la dirección a la cual va dirigido el cambio de la administración empresarial en el futuro, la velocidad, la intensidad y el impacto (el grado de influencia).	2	4	6	8	10
4	El área industrial en que se encuentra el giro principal presenta crecimiento y buena perspectiva para el futuro.	2	4	6	8	10
5	Tiene un sistema para conocer las características de los productos de la competencia nacional e internacional con el propósito de mejorar el propio producto.	2	4	6	8	10
6	La empresa ocupa una posición relevante por su tamaño, el valor agregado, la rentabilidad y el crecimiento, en comparación con el estándar del mismo giro industrial.	2	4	6	8	10
7	Consigue información del mejoramiento y/o de las reestructuraciones de la administración de las empresas competidora con el propósito de hacer la comparación con la propia empresa y en caso necesario establecer y tomar medidas necesarias	2	4	6	8	10
8	Con el propósito de fortalecer las condiciones de competencia, la empresa acepta la idea de alianzas empresariales.	2	4	6	8	10
9	Están al pendiente si hay reducción del mercado de los productos actuales debido al cambio en las necesidades del consumidor y del usuario.	2	4	6	8	10

10	Para responder a la situación descendente del mercado de los productos actuales, intenta desarrollar una nueva área mientras que la empresa se encuentre en condiciones sanas	2	4	6	8	10
1.4 Organización administrativa						
1	La organización administrativa es pequeña y esbelta, y corresponde debidamente al tamaño y las actividades operacionales de la empresa.	2	4	6	8	10
2	El sistema de categorías laborales está simplificado, y tiene una organización plana que cuenta con personal de mando medio reducido.	2	4	6	8	10
3	Los trabajos correspondientes a cada departamento están definidos y mostrados en el organigrama y/o están documentados en el manual de organización.	2	4	6	8	10
4	Se lleva a cabo la cooperación interdepartamental dentro de la organización para ayudarse mutuamente en forma flexible con el propósito de ajustarse según el volumen del trabajo de cada departamento.	2	4	6	8	10
5	Se renueva o reestructura la organización después de probar previamente su funcionamiento a través de un equipo de proyecto especial o un taller de trabajo.	2	4	6	8	10
6	Las funciones creativas de la organización de staff y las funciones operativas y cotidianas de la organización de línea son armónicas.	2	4	6	8	10
7	Las funciones del puesto laboral están clasificadas en Planeación, Revisión, Decisión, y Ejecución, según cada categoría, de tal manera que se pueden poner en acción rápidamente sin retraso.	2	4	6	8	10
8	A través del Empowerment (crear la autonomía y mejorar la capacidad de decisión) de cada uno de los empleados, se procura activar la organización.	2	4	6	8	10
9	Se delegan las facultades de puesto para hacer la organización más plana con el fin de realizar una administración empresarial rápida, flexible y ágil	2	4	6	8	10
10	En el caso de tener dificultad de atender sólo con el personal interno de la empresa, solicitan la participación de personal externo especialista para aprovechar su experiencia y conocimiento.	2	4	6	8	10
1.5 Información						
1	Aprovecha el efecto que da la tecnología de información hacia la administración empresarial como son las computadoras y el internet.	2	4	6	8	10
2	Se define claramente la información que se utiliza para la administración de operación cotidiana, así como para la toma de decisiones, y se reúne la información necesaria para	2	4	6	8	10

	aprovecharla.					
3	La información interna de la empresa está clasificada, organizada y guardada en forma diaria, semanal, mensual y anual.	2	4	6	8	10
4	La información está actualizada constantemente y está organizada cronológicamente, de tal manera que se pueda obtener la última información	2	4	6	8	10
5	El sistema de computo está diseñado de tal manera que el usuario final pueda acceder y usar fácilmente la información.	2	4	6	8	10
6	Se pueden usar cotidianamente la información y los datos por medio de un sistema de red (red de la que se puede conectar solamente el personal de la empresa).	2	4	6	8	10
7	Están aseguradas y observadas las medidas para la confiabilidad, la precisión, la oportunidad, la seguridad y la confidencialidad del sistema de información	2	4	6	8	10
8	Tiene establecida una red de información con los accionistas de la empresa, ó tiene un plan para establecerla.	2	4	6	8	10
9	Analiza la posibilidad de reducir el tiempo y el costo de procesamiento de operación a través del uso del Intercambio Electrónico de Datos.	2	4	6	8	10
10	La información necesaria para elaborar el plan de administración está organizada sistemáticamente como base de datos para hacer el acceso fácil.	2	4	6	8	10
	1.6 Planes de Administración					
1	El plan de administración empresarial está estructurado sistemáticamente abarcando desde el plan departamental hasta el plan integral de la empresa.	2	4	6	8	10
2	Todos los planes de administración están elaborados para que tengan congruencia, de tal manera que no hay contradicciones entre si.	2	4	6	8	10
3	Los períodos de planes están clasificados congruentemente, por ejemplo: el mensual, el anual, a mediano y a largo plazo.	2	4	6	8	10
4	La alta dirección muestra claramente los lineamientos de planeación como son la filosofía y las políticas de la administración empresarial y los planes son elaborados con relación a estos lineamientos.	2	4	6	8	10
5	Los planes de administración elaborados están organizados y ordenados en forma fácil de entender y son conocidos perfectamente por todo el personal de la empresa mediante los documentos y una reunión informativa.	2	4	6	8	10
6	Los planes de administración están elaborados integralmente incluyendo todas las habilidades de planeación como son las “actividades de Kaizen (Mejora Continua)” a corto plazo y la “estrategia de reforma” a largo plazo.	2	4	6	8	10

7	Está elaborado el plan de tal manera que a través del análisis de FODA (fortaleza, debilidad, oportunidad y amenazas) se aprovechan las fortalezas de la empresa y se resuelven las debilidades.	2	4	6	8	10
8	En el plan de administración están determinados los resultados.	2	4	6	8	10
9	Los resultados se analizan en un tiempo muy corto.	2	4	6	8	10
10	Tiene establecidos los criterios para evaluar el cumplimiento del plan.	2	4	6	8	10

3.6.2 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE OPERACIONES DEL SECTOR DE SERVICIOS

Puntos a Revisar		Evaluación				
2.1 Control de Calidad						
1	Desarrollan y mantienen un sistema de calidad en toda la empresa.	2	4	6	8	10
2	Tienen siempre identificados los requerimientos de los clientes	2	4	6	8	10
3	Tienen por escrito las especificaciones de calidad que debe tener el servicio.	2	4	6	8	10
4	Registran las cancelaciones y quejas de los clientes y toman acciones preventivas para que no vuelva a ocurrir.	2	4	6	8	10
5	Cuentan con certificaciones de calidad oficiales.	2	4	6	8	10
6	El servicio es competitivo.	2	4	6	8	10
7	Organizan y realizan continuamente actividades para mejorar la calidad.	2	4	6	8	10
8	La empresa registra las fallas que ocurren en el transcurso de la prestación del servicio.	2	4	6	8	10
9	Realizan evaluaciones, auditorias y/o seguimientos adecuados a las especificaciones de calidad.	2	4	6	8	10
10	Cuidan la calidad durante todo el proceso desde las compras hasta el cierre del servicio.	2	4	6	8	10

	2.2. Control de costos					
1	Desarrollan y mantienen un sistema de control de costos en toda la empresa.	2	4	6	8	10
2	Tienen identificado y controlan el costo directo por servicio.	2	4	6	8	10
3	Son competitivos en el costo del servicio.	2	4	6	8	10
4	Conocen perfectamente los costos de sus insumos, tanto materiales como mano de obra, subcontratistas, etc.	2	4	6	8	10
5	Controlan el costo de sus inventarios.	2	4	6	8	10
6	Conocen sus costos fijos, variables e indirectos.	2	4	6	8	10
7	Organizan y realizan en todo el proceso actividades para reducir costos.	2	4	6	8	10
8	Distribuyen el costo fijo del servicio adecuadamente en función del tipo de servicio.	2	4	6	8	10
9	Utilizan un sistema de control para tomar decisiones que reduzcan el costo.	2	4	6	8	10
10	Conocen los factores que contribuyen a la disminución de costos.	2	4	6	8	10
	2.3. Control de Procesos					
1	Han desarrollado y mantienen un sistema de control de procesos.	2	4	6	8	10
2	El sistema de control integra la realización del servicio y la satisfacción del cliente.	2	4	6	8	10
3	Controlan las órdenes de servicio.	2	4	6	8	10
4	La realización de un servicio sigue una secuencia lógica tanto desde el punto de vista del cliente como de la empresa.	2	4	6	8	10
5	Existe un buen método de comunicación entre el responsable del servicio y el responsable de ventas.	2	4	6	8	10
6	Controlan adecuadamente las actividades necesarias para realizar el servicio.	2	4	6	8	10
7	Registran la información del resultado real del servicio y se utiliza para la mejora.	2	4	6	8	10
8	Controlan el tiempo de realización del servicio y la capacidad disponible.	2	4	6	8	10
9	Tienen identificado el tiempo estándar de la realización de un servicio.	2	4	6	8	10
10	Tienen identificadas las horas hombre estándar por servicio	2	4	6	8	10
	2.4. Control de desarrollo y cambios de proceso					
1	Han desarrollado y mantienen un sistema de control para los cambios.	2	4	6	8	10

2	Procuran mejorar constantemente desde todos los puntos de vista: instalaciones, personal, tiempos, etc.	2	4	6	8	10
3	Buscan constantemente información acerca de nuevos equipos, materiales y procesos aplicables al tipo de servicio.	2	4	6	8	10
4	Buscan información sobre los métodos de trabajo de su competencia.	2	4	6	8	10
5	Cuentan con diagramas de procesos y flujo de materiales y servicio.	2	4	6	8	10
6	La tecnología con que cuenta la empresa es competitiva a nivel local, regional, nacional o internacional.	2	4	6	8	10
7	Son competitivos en cuanto a la tecnología de sus procesos.	2	4	6	8	10
8	Han desarrollado procesos propios.	2	4	6	8	10
9	Sus métodos de trabajo se adaptan perfectamente a las necesidades de la prestación del servicio	2	4	6	8	10
10	Tienen automatizados sus procesos.	2	4	6	8	10
	2.5. Control de equipos e instalaciones					
1	Existe un responsable del control de equipos e instalaciones y cuenta con registros.	2	4	6	8	10
2	Existe un responsable del mantenimiento de equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
3	Cuentan con registros de mantenimiento.	2	4	6	8	10
4	Cuentan con políticas de mantenimiento por equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
5	Disponen de un número adecuado de refacciones para cambio.	2	4	6	8	10
6	Las instalaciones se mejoran continuamente.	2	4	6	8	10
7	Están enterados de las nuevas tecnologías en equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
8	Cuentan con procedimientos para la compra de nuevos equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
9	Cuentan con un plan sobre los equipos e instalaciones en base a su estrategia administrativa a largo plazo.	2	4	6	8	10
10	Aplican Mantenimiento Productivo Total en los equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
	2.6. Materiales, compras y proveedores					
1	Obtienen sus materiales fácilmente.	2	4	6	8	10
2	Comparan cotizaciones antes de comprar.	2	4	6	8	10

3	Verifican sus compras.	2	4	6	8	10
4	Conocen a sus proveedores y los desarrolla.	2	4	6	8	10
5	Conocen la fecha de entrega de sus proveedores.	2	4	6	8	10
6	Cuentan con un sistema al interior de la empresa para responder a emergencias.	2	4	6	8	10
7	Cuentan por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener los insumos.	2	4	6	8	10
8	Desde el proceso de selección de proveedores cuida la calidad, la fecha de entrega y el precio.	2	4	6	8	10
9	La rotación de inventarios se encuentra en el nivel promedio del sector.	2	4	6	8	10
10	Han desarrollado y mantienen un sistema de control de métodos de materiales compras y subcontratación.	2	4	6	8	10
2.7. Control de inventarios						
1	Cuenta con un sistema de control de inventarios.	2	4	6	8	10
2	Cuenta con sistemas de almacenamiento adecuados al tipo de material que usa para realizar los servicios.	2	4	6	8	10
3	Realizan el inventario de los artículos existentes.	2	4	6	8	10
4	Los almacenes están ordenados y arreglados.	2	4	6	8	10
5	Existen procedimientos para rechazar insumos defectuosos.	2	4	6	8	10
6	Tienen establecidos métodos y lugares para colocar cada insumo.	2	4	6	8	10
7	Están claramente definidos y señalados el lugar y volumen de los inventarios.	2	4	6	8	10
8	Cuentan con formatos para entrada y salida de los almacenes.	2	4	6	8	10
9	Los almacenes están ubicados adecuadamente.	2	4	6	8	10
10	Está claramente identificado el responsable de control de cada inventario.	2	4	6	8	10
2.8. Administración de operación						
1	Cuentan con procedimientos para la operación y se cumplen.	2	4	6	8	10
2	No tienen problemas en la localidad por molestias de la empresa hacia los vecinos.	2	4	6	8	10
3	Conoce y cumple las normas ambientales.	2	4	6	8	10
4	Conocen el ambiente laboral de su empresa.	2	4	6	8	10

5	Cuentan con los permisos de operación necesarios.	2	4	6	8	10
6	Los empleados están motivados.	2	4	6	8	10
7	Cuentan con servicios e infraestructura adecuados.	2	4	6	8	10
8	Existe una buena comunicación entre las diferentes áreas.	2	4	6	8	10
9	Cuenta con un buen sistema de información.	2	4	6	8	10
10	Cumple con Leyes y Reglamentos.	2	4	6	8	10

3.6.3 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE MERCADO Y VENTAS DEL SECTOR DE SERVICIOS

Puntos a Revisar		Evaluación				
3.1. Mercadotecnia						
1	Entienden exactamente las necesidades, magnitud, tendencia, competitividad, etc. De sus clientes (usuarios, firmas comerciales, distribuidores, empresas contratantes, etc.)	2	4	6	8	10
2	Conocen el contenido y la tendencia de administración de otras empresas del mismo sector.	2	4	6	8	10
3	Identifican el mercado por segmentos como son: características geográficas, tamaño de las empresas, tamaño de los pedidos que se reciben, los giros, etc. De sus clientes.	2	4	6	8	10
4	Se analizan las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de los servicios que ofrecen y la capacidad de ventas de su empresa en el mercado.	2	4	6	8	10
5	Tienen los instrumentos informativos para comprender la situación real del mercado.	2	4	6	8	10
6	Su objetivo es un mercado existente.	2	4	6	8	10
7	El mercado objetivo es correcto desde el punto de vista de la política y la estrategia de la administración.	2	4	6	8	10
8	Están establecidas las políticas de la publicidad y la propaganda.	2	4	6	8	10
9	Se conocen el resultado de la relación Costo-Efecto de la publicidad, la propaganda y la promoción de ventas.	2	4	6	8	10
10	Ofrece servicio post-venta.	2	4	6	8	10
3.2. Estrategia						
1	Existen estrategias completas para conquistar el objetivo.	2	4	6	8	10
2	Existen relaciones interactivas con otros programas y estrategias de administración empresarial.	2	4	6	8	10
3	Tienen identificada la situación actual del mercado existente.	2	4	6	8	10
4	La política de ventas sirve para lograr la filosofía y las políticas de la administración empresarial.	2	4	6	8	10
5	Se abarcan en forma integral todas y cada una de las estrategias como son: de productos, de regiones, de bases de operación, de clientes, de rutas, etc.	2	4	6	8	10
6	Se notifica ampliamente la política de ventas dentro de la empresa y se logran acuerdos tomándola como base.	2	4	6	8	10
7	El programa de ventas refleja en forma concreta la política de ventas.	2	4	6	8	10

8	Abarca diferentes programas como son: los de venta, utilidad bruta, promoción de ventas, recuperación, personal, etc.	2	4	6	8	10
9	Son competitivos en los precios, comparando con otras empresas del mismo sector.	2	4	6	8	10
10	Están tomando medidas para enfrentarse con la competencia fuera del concepto de precio.	2	4	6	8	10
3.3. Satisfacción del cliente						
1	Permea en toda la empresa, desde el nivel interior de los empleados hasta el nivel de alta dirección, la forma de considerar "la satisfacción del cliente", con el punto de partida de la administración empresarial.	2	4	6	8	10
2	Clasifican a los clientes sistemáticamente y hacen esfuerzos para conocer las necesidades latentes de cada cliente.	2	4	6	8	10
3	Cuentan con la habilidad de investigar para detectar y estudiar las necesidades y demandas actuales del cliente, y realizan en forma programada la recopilación de la información.	2	4	6	8	10
4	Tienen establecido un sistema para responder inmediatamente a las quejas o a las opiniones del cliente, para obtener su confianza.	2	4	6	8	10
5	Tienen identificado y analizado el grado de satisfacción el cliente de otras empresas de la competencia, y está consciente de sus desventajas en comparación de sus competidores.	2	4	6	8	10
6	Los empleados se ponen en el lugar del consumido, y/o del usuario (mentalidad de market-in), para mejorar el grado de satisfacción del cliente.	2	4	6	8	10
7	Están ordenados los datos para el control de ventas como son los clientes, los resultados de ventas, etc.	2	4	6	8	10
8	Prevalece el concepto de "El Cliente es la mayor prioridad", entre todo el personal de la empresa.	2	4	6	8	10
9	Se ordena y se comparte adecuadamente la información sobre las ventas y las reclamaciones presentadas.	2	4	6	8	10
10	Conocen la opinión de los clientes acerca de la calidad de los servicios y su confiabilidad.	2	4	6	8	10
3.4. Actividades de venta						
1	Existen suficientes servicios de información y otras actividades de apoyo para los clientes.	2	4	6	8	10
2	Se realiza el control de clientes A, B, C con base en reglas justas.	2	4	6	8	10
3	Se realiza firmemente el control de los créditos otorgados y las cuentas por cobrar.	2	4	6	8	10
4	Aprovechan la información sobre clientes en la promoción de ventas, control de cuentas por cobrar y desarrollo de productos.	2	4	6	8	10
5	Los datos de control de ventas están actualizados y compartidos.	2	4	6	8	10

6	Tienen preparada una organización de ventas que concuerde con las políticas y programas de ventas.	2	4	6	8	10
7	Está estructurada la organización según su función clasificando por tipo de servicio: regiones, bases de operación, clientes, rutas, etc.	2	4	6	8	10
8	Los vendedores mantienen suficiente nivel de conocimiento acerca de los productos y capacidad técnica de ventas.	2	4	6	8	10
9	Se elaboran los manuales acerca de las actividades de vendedores.	2	4	6	8	10
10	La capacitación y el desarrollo de los vendedores se realizan conforme al plan establecido.	2	4	6	8	10
3.5. Servicio						
1	Los servicios que ofrecen son congruentes con las necesidades del mercado y el interés (beneficio) de los clientes.	2	4	6	8	10
2	Se analizan los mercados con base en las características de los servicios, su utilización y los segmentos del mercado.	2	4	6	8	10
3	Sus servicios se identifican con el nombre y / o la marca de la empresa	2	4	6	8	10
4	Realizan el análisis comparativo sobre las características de los servicios con los de las empresas competidoras.	2	4	6	8	10
5	Respecto a los servicios, hay algunos aspectos en los que superan a sus competidores.	2	4	6	8	10
6	Tienen identificado el ciclo de vida de cada servicio.	2	4	6	8	10
7	Los servicios que tienen un bajo nivel contribución en la venta o la utilidad se eliminan.	2	4	6	8	10
8	Se llevan a cabo el desarrollo de servicios y la estrategia de mezcla de servicios.	2	4	6	8	10
9	Los servicios han sufrido cambios en los últimos tiempos. Los cambios fueron favorables.	2	4	6	8	10
10	Tiene establecido el mecanismo que permite reflejar la información de los mercados en el desarrollo de los servicios.	2	4	6	8	10
3.6. Comercialización						
1	Se eligen los canales de comercialización para lograr las políticas y los programa de ventas.	2	4	6	8	10
2	Tienen superioridad en cuanto a los canales de comercialización, en comparación con otras empresas.	2	4	6	8	10
3	Tiene identificada la situación real de los costos de comercialización dentro y fuera de la empresa.	2	4	6	8	10
4	Hacen esfuerzos para reducir los costos de comercialización obteniendo los mismos resultados.	2	4	6	8	10
5	Promueven el fortalecimiento del servicio de comercialización considerando a los clientes.	2	4	6	8	10
6	Aseguran en forma integral la prestación del servicio en tiempo,	2	4	6	8	10

	forma y precio.					
7	Preveen contar con los insumos en tiempo y forma para la prestación de los servicios donde y como el cliente lo requiera.	2	4	6	8	10
8	Se realizan las siguientes actividades: estimación del número de servicios que la empresa es capaz de proporcionar a la vez con la infraestructura y recursos actuales.	2	4	6	8	10
9	Se realizan con la adecuada frecuencia la revisión de la capacidad de la infraestructura y demás recursos	2	4	6	8	10
10	Se han seleccionado los indicadores de la satisfacción del cliente relacionados con la capacidad de la empresa de proporcionar los servicios en tiempo y forma	2	4	6	8	10

3.6.4 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR DE SERVICIOS

Puntos a Revisar		Evaluación				
4.1. Política de recursos humanos						
1	Concuerdan las políticas del personal y de relaciones laborales con la política y filosofía de la administración empresarial.	2	4	6	8	10
2	Se presentan en forma concreta las políticas de la satisfacción de los empleados.	2	4	6	8	10
3	Se incluyen puntos como: personal requerido, contratación, capacitación, perfil de puestos, etc.	2	4	6	8	10
4	La política de personal y de relaciones laborales está respaldada por la administración.	2	4	6	8	10
5	Son razonables las reglas para establecer, modificar y ajustar medidas sobre la política del personal y de relaciones laborales.	2	4	6	8	10
6	Se da a conocer la política del personal y de relaciones laborales y se tienen acuerdos a todo nivel dentro de la compañía.	2	4	6	8	10
7	Existe un área que maneja aspectos del personal y de relaciones laborales.	2	4	6	8	10
8	El jefe asignado tiene suficiente capacidad y discreción.	2	4	6	8	10
9	Se establece con claridad el trabajo y facultades de contratación, colocación, operación, relación entre el patrón y obrero, etc.	2	4	6	8	10
10	Se delegan las facultades sin obstáculos.	2	4		8	10
4.2. Admisión y Empleo						
				6		
1	Están definidos el tipo de personal a contratar, el número del mismo, temporada y áreas que requieren para la contratación del personal	2	4	6	8	10
2	Es pertinente y adecuada la evaluación de documentos presentados, examen escrito, examen médico, prueba práctica, así como entrevista.	2	4	6	8	10
3	Se determina adecuadamente el número de personal a contratar en relación con el plan de contratación.	2	4	6	8	10
4	Se da atención completa a las personas pre-contratadas.	2	4	6	8	10
5	Está correctamente establecido y comunicado las condiciones y tiempo del período de prueba, con las personas que se admiten.	2	4	6	8	10
6	La capacitación inicial (inducción) de las personas que se admiten, se lleva a cabo con la participación de los administradores de las diferentes áreas.	2	4	6	8	10
7	Tienen preparados los documentos necesarios para el reclutamiento y contratación.	2	4	6	8	10
8	Están establecidas por escrito las condiciones generales de trabajo, según lo señala la Ley del trabajo.	2	4	6	8	10

9	El reglamento de la empresa tiene incluidos todos los puntos necesarios.	2	4	6	8	10
10	Se conoce suficientemente y se reconoce al máximo por los empleados el reglamento de la empresa.	2	4	6	8	10

4.3. Sistema de Evaluación		2	4	6	8	10
1	Establecen los criterios para el ascenso y promoción, despido y/o el cambio de área de trabajo, se aplica imparcialmente y conoce completamente.	2	4	6	8	10
2	Tienen un examen para la evaluación del personal administrativo, diseñadas las pruebas de aptitud y se aplican siempre.	2	4	6	8	10
3	Se considera también el programa de desarrollo de la carrera personal, para realizar el cambio de áreas de trabajo.	2	4	6	8	10
4	El desempeño del trabajador se reflejará en su remuneración de la jubilación.	2	4	6	8	10
5	Se prepara al trabajador para el retiro o el despido.	2	4	6	8	10
6	Se implementa el concepto de "sueldo por desempeño" y se considera para el pago de sueldos, según el tipo de trabajo.	2	4	6	8	10
7	Al realizar una evaluación se tienen preparadas las medidas concretas para prevenir la subjetividad y la decisión arbitraria de un evaluador.	2	4	6	8	10
8	El sistema de evaluación es adecuado a la realidad de la compañía.	2	4	6	8	10
9	En una evaluación se utiliza también el sistema el auto- declaración y auto- evaluación.	2	4	6	8	10
10	La evaluación se refleja también en la promoción y el cambio de área de trabajo.	2	4	6	8	10
4.4. Comunicación		2	4	6	8	10
1	Se les comunica correctamente a los empleados la información sobre la política de administración, resultados de negocios, etc.	2	4	6	8	10
2	Se aprovechan eficazmente los medios de comunicación como son el boletín de la compañía y los tableros de anuncios, entre otros.	2	4	6	8	10
3	Existe un ambiente en que los empleados pueden interactuar e intercambiar ideas libremente.	2	4	6	8	10
4	Se observan las iniciativas, no solamente a nivel de departamentos y secciones en la organización, si no también a nivel de la organización.	2	4	6	8	10
5	Se toman acciones con iniciativas para elevar la moral de los empleados.	2	4	6	8	10
6	Se le da importancia, no solamente a la satisfacción del cliente, si no también a la satisfacción del empleado, se hacen esfuerzos para crear un ambiente en el lugar de trabajo, para que este se convierta en un lugar de Desarrollo para el empleado.	2	4	6	8	10

7	Apoyan el auto-desarrollo del empleado para estimular su potencial, de tal manera que pueda trabajar con la confianza en si mismo.	2	4	6	8	10
8	Tienen preparados sistemas de capacitación (Curso para la gerencia y para trabajos especializados), que puedan elegir los empleados para que elevar su desempeño.	2	4	6	8	10
9	Hacen esfuerzos para mejorar el ambiente del lugar del trabajo, para que el empleado lo sienta como un lugar agradable para trabajar y pueda desempeñar su trabajo con gusto.	2	4	6	8	10
10	Se han ganado una estimación de parte de los miembros del grupo, por ser una administración justa e imparcial.	2	4	6	8	10
4.5. Desarrollo de capacidad						
1	El programa de desarrollo de capacidad de los empleados está enlazado también con la política de recursos humanos y de relaciones laborales.	2	4	6	8	10
2	Identifican y tiene detectadas y ordenadas las necesidades del desarrollo de capacidad de cada individuo.	2	4	6	8	10
3	Tiene un encargado responsable de la educación, la capacitación y el entrenamiento.	2	4	6	8	10
4	Son seleccionados correctamente los métodos e instrumentos para la capacitación y el entrenamiento.	2	4	6	8	10
5	Se entrenan y capacita a los mandos medios.	2	4	6	8	10
6	Está establecido el entrenamiento en el área de trabajo, instrucción individual, etc., como un sistema.	2	4	6	8	10
7	Se lleva a cabo apropiadamente de acuerdo con los objetivos, el entrenamiento fuera del trabajo, capacitación por categoría, etc.	2	4	6	8	10
8	Se está realizando la educación para formar operadores multi-funcionales.	2	4	6	8	10
9	Tienen establecido un sistema para apoyar la superación personal (por ejemplo, para obtener certificaciones).	2	4	6	8	10
10	Está establecido un sistema de estímulos a los empleados, para elevar su capacidad y se generen efectos a partir del mismo.	2	4	6	8	10
4.6. Bienestar y Seguridad						
1	Llevan a cabo acciones de beneficio y bienestar, como son las actividades de recreación, etc.	2	4	6	8	10
2	Se realiza una revisión médica a los empleados al momento de su contratación y posteriormente al ingreso a la compañía.	2	4	6	8	10
3	Es seguro y está bien arreglado el ambiente de piso de producción y de las oficinas.	2	4	6	8	10
4	Toman medidas para crear un ambiente de trabajo cómodo y bueno.	2	4	6	8	10
5	Son adecuados y amigables los programas de cómputo y se aplican en toda la empresa.	2	4	6	8	10
6	La alta dirección muestra un fuerte interés hacia el control de seguridad e higiene.	2	4	6	8	10

7	Está correctamente reglamentado y documentado el sistema de control de seguridad, y se está llevando a cabo debidamente.	2	4	6	8	10
8	Efectúan apropiadamente la educación de seguridad e higiene para las diferentes ocasiones como: nuevo ingreso, en general y programas especiales, entre otras.	2	4	6	8	10
9	Se toman medidas para prevenir y disminuir los siniestros laborales.	2	4	6	8	10
10	Se lleva a cabo el establecimiento y la revisión del buen ambiente de trabajo, así como las normas de seguridad a nivel general e individual	2	4	6	8	10

3.6.5 CUADRO DE EVALUACIÓN DEL ÁREA DE FINANZAS DEL SECTOR DE SERVICIOS

Puntos a Revisar		Evaluación				
5.1. Sistema y procedimientos de contabilidad						
1	Es adecuado el sistema de contabilidad a la organización empresarial, su tamaño y el giro de su negocio. Están documentados debidamente la regulación y los procedimientos de contabilidad.	2	4	6	8	10
2	La organización de libros contables va de acuerdo con la realidad de la compañía.	2	4	6	8	10
3	Llevan a cabo el proceso contable dentro de la compañía, se ha implementado una computadora para ese fin.	2	4	6	8	10
4	Llevan a cabo debidamente el control de efectivo, cheques y pagarés.	2	4	6	8	10
5	Elaboran correctamente los estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad y las leyes mercantiles. Es apropiado el procesamiento contable de cierre del ejercicio.	2	4	6	8	10
6	Está establecido el sistema de revisión interna. Está funcionando bien la organización encargada de la revisión interna.	2	4	6	8	10
7	Son suficientes la capacidad del control numérico (capacidad de pronosticar la tendencia del futuro observando solamente los números aunque no estén representados en la forma gráfica) y el interés de la alta dirección y de los directores de la compañía.	2	4	6	8	10
8	Tienen en el sistema de contabilidad un mecanismo que permite ofrecer información útil para la toma de decisiones del empresario y en la aplicación de su efectivo.	2	4	6	8	10
9	Comparte el personal ejecutivo de mando medio con el empresario la información obtenida del sistema de contabilidad.	2	4	6	8	10
10	Realizan el cierre mensual de contabilidad. Aprovechan eficientemente los datos del cierre mensual.	2	4	6	8	10
5.2. Financiamiento						
1	Procuran fortalecer la capacidad de financiamiento, por ejemplo, aumentando la confianza de la compañía y su presidente para introducir un fondo externo.	2	4	6	8	10
2	Prevén la demanda de fondos a largo plazo y cuentan con un plan de financiamiento adecuado. Con respecto a los préstamos, se llevan a cabo el control apropiado del límite.	2	4	6	8	10
3	Es sana la relación con las instituciones financieras. Aprovechan el sistema de financiamiento de las instituciones financieras públicas.	2	4	6	8	10
4	Mantienen la tasa de rotación del capital total en el valor promedio del sector. Es sana la relación entre el manejo eficiente de fondos	2	4	6	8	10

	y el aseguramiento de viabilidad de los mismos.					
5	No es excesiva la cantidad de los créditos por cobrar actualmente, comparado con el ingreso por ventas. Hay equilibrio con las cuentas por pagar.	2	4	6	8	10
6	Es adecuado el nivel de la tasa de rotación del activo fijo.	2	4	6	8	10
7	Es oportuno el tiempo de depósito y pagos.	2	4	6	8	10
8	Elaboran la relación de manejo de fondos, se compara el plan con el resultado para analizar su diferencia.	2	4	6	8	10
9	Conocen el fondo de operaciones a aumentar debido al incremento de ventas.	2	4	6	8	10
10	Realizan el análisis y estudio del equilibrio entre el financiamiento y el manejo de fondos.	2	4	6	8	10
	5.3. Plan de inversión en las instalaciones y máquinas					
1	Para invertir en equipos e instalaciones, se planea antes de realizar la inversión. Revisan la rentabilidad.	2	4	6	8	10
2	Se calcula el costo fijo que se incrementa debido a la inversión en equipos e instalaciones. Conocen a fondo el ingreso por ventas que permita recuperar dicha inversión.	2	4	6	8	10
3	Toman en consideración los cambios del plan de utilidades debido a inversiones en equipo e instalación.	2	4	6	8	10
4	Se estudian métodos de financiamiento para invertir en equipos. Se calculan las ventajas y desventajas respecto a la compra y al arrendamiento.	2	4	6	8	10
5	Elaboran un cuadro de plan de financiamiento (tabla de flujo de efectivo).	2	4	6	8	10
6	No se fuerza el plan de devolución. Hay equilibrio entre el tiempo estimado de recuperación y el plazo de devolución del préstamo.	2	4	6	8	10
7	Tienen asegurado suficientemente el fondo de operaciones en cuanto a las materias primas y otros insumos, para la inversión en equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
8	Se estudia suficientemente el efecto económico de la inversión en equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
9	Tiene las medidas suficientes para los riesgos de accidentes relacionados con la inversión en equipos e instalaciones.	2	4	6	8	10
10	Son adecuados los equipos e instalaciones actuales, para la innovación tecnológica en el futuro.	2	4	6	8	10
	5.4. Rentabilidad					
1	Llevar a cabo un control de utilidades flexible de acuerdo con los ingresos por ventas	2	4	6	8	10
2	Mantienen a un nivel adecuado la utilidad bruta de ventas, de operación así como la utilidad antes de impuestos.	2	4	6	8	10

3	Se conoce a fondo el costo de ventas. Se calculan los costos y se analizan correctamente.	2	4	6	8	10
4	Se conoce bien el movimiento del importe, según la partida, de cada uno de los gastos.	2	4	6	8	10
5	Tienen asegurada una rentabilidad satisfactoria sobre capital.	2	4	6	8	10
6	Se mantiene un nivel razonable de la tasa de utilidad global sobre ventas; la tasa de utilidad por operación de ventas; la tasa de utilidad antes de impuestos sobre ventas.	2	4	6	8	10
7	Se comparan y se mantienen a un nivel razonable, la razón de gastos laborables; la razón de costos de operación; la razón de gastos administrativos.	2	4	6	8	10
8	Se mantiene a un nivel adecuado el valor agregado (cantidad de trabajo hecho) por persona.	2	4	6	8	10
9	Se mantiene el nivel de la razón de distribución laboral y el costo laboral por persona en un valor numérico mayor que el promedio del sector.	2	4	6	8	10
10	Se encuentran en estado favorable el punto de equilibrio y la tendencia de la evolución del importe de ventas.	2	4	6	8	10
5.5. Seguridad (estructura financiera)						
1	Se calcula el fondo necesario de operaciones con base en la cantidad del crédito por cobrar, el inventario y la cuenta por pagar.	2	4	6	8	10
2	Es apropiada la clasificación de costos fijos y variables.	2	4	6	8	10
3	Se elabora el programa de rentabilidad con base en el ingreso por ventas en el punto de equilibrio y la tasa de utilidad marginal.	2	4	6	8	10
4	Se hacen esfuerzos para disminuir los costos fijos y variables así como el mejoramiento de la tasa de utilidad marginal.	2	4	6	8	10
5	Se encuentra asegurada suficientemente la tasa de holgura para la seguridad.	2	4	6	8	10
6	Se ha elaborado el plan de utilidades con base en la estrategia de administración empresarial.	2	4	6	8	10
7	Tienen establecida la meta de utilidad y de ventas tomando en cuenta la relación entre el importe de ventas, los costos y las pérdidas.	2	4	6	8	10
8	Las metas de utilidad se establecen con base en un criterio determinado y se conoce como la meta más importante de todos los integrantes de la empresa.	2	4	6	8	10
9	Se ha concretado el presupuesto a partir del plan de utilidades.	2	4	6	8	10
10	Se lleva a cabo un control basado en el presupuesto. Se compara con sus resultados, y tiene medidas en el caso de haber diferencias y discrepancias sustantivas.	2	4	6	8	10
5.6. Liquidez Capital						

1	Están realizando adecuadamente la depreciación sobre el activo fijo.	2	4	6	8	10
2	En la empresa no existe un mal inventario, un mal crédito y todos los activos son utilizados.	2	4	6	8	10
3	Con base en la observación del mercado se puede esperar una utilidad latente. Además no se ha generado una pérdida latente.	2	4	6	8	10
4	Considerando que las razones de liquidez son positivas, no existe un mal crédito y/o mal inventario.	2	4	6	8	10
5	Cuentan con suficientes fondos, y es adecuado su equilibrio con las razones de liquidez.	2	4	6	8	10
6	La razón de capital contable se mantiene en un buen nivel, para asegurar su viabilidad.	2	4	6	8	10
7	La inversión en activo fijo está cubierta por el capital contable.	2	4	6	8	10
8	La inversión en activo fijo no rebasa la suma del capital contable y de los préstamos a largo plazo.	2	4	6	8	10
9	La carga del costo financiero es ligera y no presiona a las utilidades.	2	4	6	8	10
10	Se realiza el financiamiento propio como el dinero de bolsillo de un individuo o los familiares, que pueda gastar el Director General a su juicio.	2	4	6	8	10

Paso IV Elaboración del plan de asesoría y mejora

1. Con el paso anterior, se terminó la etapa del diagnóstico y análisis. Los resultados se evalúan en forma integral, y se especifican la causa raíz de la problemática.
2. Se elabora un plan de asesoría para mejorar los resultados de las áreas con problemas. Se deben proponer ACCIONES de mejora muy concretas, de alto impacto y bajo costo que incidan directamente en los resultados de la empresa.
- * *Se debe tener en cuenta el nivel de desarrollo de la empresa y su capacidad de entender y llevar a cabo las mejoras. No se deben proponer como objetivos de mejora, elaborar manuales o impartir cursos. Esos son medios para alcanzar el objetivo, no los objetivos en sí.*

4.1 Procedimiento para la elaboración del plan de asesoría y mejora.

4.1.1 Guía para la determinación de los puntos de mejora.

1. Se seleccionarán 2 o 3 “áreas” de baja puntuación con base en el diagrama pentagonal de radar por sector.
2. Si el área de producción es seleccionada como el área de baja puntuación, se analizará el diagrama radar octagonal del área de producción para seleccionar otra vez 2 o 3 sub-áreas de baja puntuación dentro de la totalidad de 8 sub-áreas.
3. De entre los conceptos (puede haber un número mayor o menor), se seleccionarán los conceptos con puntuación menor: 2 y 4.
4. Si existiera alguna “sub-áreas” no importante para esta empresa, se eliminará(n) dicha(s) sub-área(s) de las prioritarias.
5. Las sub-áreas prioritarias seleccionadas mediante los procesos antes mencionados de 2, 3 y 4 serán analizadas otra vez tomando en consideración el resultado de las entrevistas y el FODA para seleccionar las sub-áreas prioritarias definitivas para el trabajo de asesoría del mejoramiento. Se priorizan los problemas

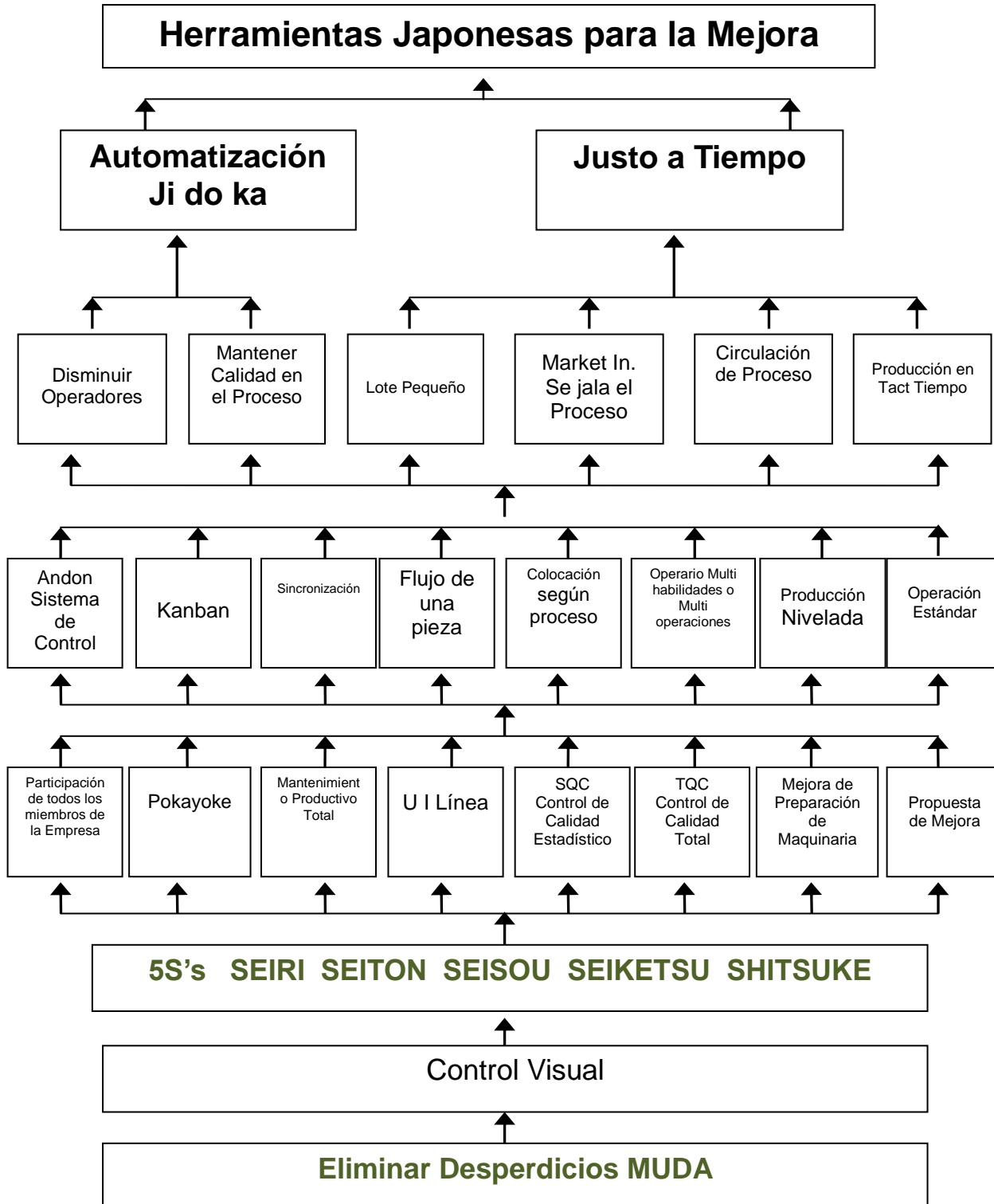
6. Distinguir entre “Problemas” y “Metas” o resultados a alcanzar del área en cuestión.
7. Expresar en términos muy concretos y cuantitativos los “resultados no deseados” del desempeño deficiente. Análisis In Gua (Causa resultado) – Ka in (Resultado Causa)
8. Localizar la Causa – Raíz del problema. Utilizar Diagrama de Ishikawa, 5 por ques,
9. Establecer una línea estratégica de mejora para que el área “problemática” alcance la meta especificada. Una línea. Solo una
10. Determinar las acciones de mejora de alto impacto y bajo costo que nos permitirán alcanzar los resultados mencionados.
11. Para el área prioritaria seleccionada se elaborará el Plan de Mejora, tomando como base el objetivo de la empresa y los resultados esperados en esa área y aplicando las Herramientas Japonesas de Mejora Continua.
12. Construcción del Tablero de Gestión. Herramienta donde se descargan los objetivos, indicadores de gestión, inductores e iniciativas estratégicas.
13. Construcción del Tablero de Comando (Arquitectura del Mapa Estratégico y del Tablero de Comando)

2.4.2. Guía para la elaboración del plan de asesoría y mejora

2.4.2.1 Significado de la mejora

1. Para que pueda responder una empresa a los grandes cambios del entorno globalizado y la competencia internacional, se requieren a su vez cambios al interior de la empresa, cambios culturales y de concepción del entorno, que a su vez provoquen mejoras constantes y sistemáticas en su comportamiento y estructura.
2. Entre un cambio y otro, se deberán continuar las actividades para la mejora. Una mejora mayor se constituye acumulando constantemente mejoras pequeñas.
3. Lo que el consultor requiere hacer es “establecer en la empresa la cultura de mejora” KAIZEN, aprovechando la oportunidad del Diagnóstico Integral en que se puede estar en contacto estrecho con la empresa y su visión “externa”
4. La mejora consiste en establecer actividades para mejorar constantemente la operación. Para lo cual, es esencial que todos los que pertenecen a la empresa estén conscientes y participen.
5. La cultura de mejora es una actitud en la que es tan importante el resultado como el método.
6. Es importante en el informe, señalar claramente los efectos de los problemas que la empresa no solucione, en términos que el empresario pueda entender su impacto, p/ej: *Mucho traslado de producto semiterminados quita tiempo de trabajo productivo e incrementa los costos.*
7. Asimismo en las propuestas de mejora es importante señalar cuál será el efecto inmediato de implementarla. Por ejemplo: colocando la maquinaria a una distancia de no más de dos metros el operador no necesitará moverse, el ahorro de tiempo será de X hs. al día, los costos disminuirán y%.
8. Dogma vs. Análisis. Es muy importante no “dogmatizar”, se deberán analizar concienzudamente las soluciones que se proponen con las herramientas mencionadas.

2.4.2.2. HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINUA



MUDA (Desperdicios). Se distinguen principalmente los 7 desperdicios que hay que eliminar en la planta:

- Fabricar demasiado
- Esperas
- Transporte
- Operaciones innecesarias
- Almacenamiento
- Movimientos innecesarios
- Productos defectuosos

CONTROL VISUAL.-

El control visual consiste en mantener una visión, en tiempo real de los constantes cambios en el lugar de trabajo, de forma que se pueda actuar inmediatamente a la más ligera percepción de cualquier problema. Para la implantación de medidas de control preventivo intensivas, es necesario reconvertir el lugar de trabajo con el fin de que los problemas, las anomalías, y todo tipo de desperdicios existentes puedan reconocerse a simple vista

5 S's

- ❖ Seiri.- Clasificar
- ❖ Seiton.- Ordenar
- ❖ Seisou.- Limpiar
- ❖ Seiketsou.- Mantener
- ❖ Shitsuke.- Disciplina

Paso V ELABORACION DEL REPORTE Y PRESENTACION A LA EMPRESA

1. El informe de diagnóstico integral y plan de mejora es un documento que se presenta a la empresa objeto de la consultoría. En este informe, se deben señalar los problemas precisos y, al mismo tiempo, establecer la orientación de mejoramiento con claridad.
2. No se debe indicar problemas de toda índole. Una indicación de problemas de toda índole tiende a guiarnos a la presentación de recomendaciones similares de mejoramiento para todo tipo de empresas y confunde a la empresa.
3. Las sugerencias de mejora deben incluir medidas concretas de acción factibles de llevar a cabo de inmediato para las empresas. Aun cuando se pueda hacer seguimiento por algún consultor experto en alguna área, la orientación concreta de mejora debe estar presentada en el informe de diagnóstico.
4. Las medidas concretas de acción deben establecerse claramente mediante un PROGRAMA de trabajo, con objetivos, fechas, responsables y resultados esperados (TABLERO DE COMANDO).

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA METODOLOGIA PYME JICA EN LA EMPRESA FINPACIFICO SC DE AP DE RL DE CV.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Nombre de la empresa

SOCIEDAD COOPERATIVA FINPACIFICO SC DE AP DE RL DE CV

1.2 Sector

SERVICIOS

1.3 Misión de la empresa.

“Atender Las Necesidades Financieras De Sus Socios Eficaz Y Eficientemente, Fomentando Su Potencial Económico, Con La Finalidad De Incrementar Su Nivel De Vida”

1.4 Visión de la empresa.

“Ser Una Institución Financiera Eficaz, Sustentable Y Experimentada, Teniendo Cobertura En Todo El Estado De Guerrero”

1.5 Objetivos de la empresa.

1. Para junio de 2013 tener un cartera de \$ 30,000,000.00 millones de pesos
2. Para Marzo de 2013 contar con una cartera vencida de \$500,000.00 mil pesos.
3. Para Marzo del 2013 reducir los gastos de operación a \$ 550,000.00.

1.6 Nombre del representante:

José Hernández Morales

1.7 Domicilio

Bougambille 14 Fracc. Costa Azul, Acapulco, Gro.

1.8 Descripción de la fundación de la empresa.

La Cooperativa FINPACIFICO S.C. de A.P. de R.L. de C.V. Es una institución financiera de carácter no lucrativo, dedicada a fomentar y estimular el ahorro entre sus socios, otorgar préstamos oportunos y accesibles con garantías flexibles; aumentar el nivel de vida de los socios y cooperar con la comunidad para apoyar proyectos productivos y comunitarios en beneficio social.

La Cooperativa Finpacífico, es una sociedad de ahorro y préstamo popular que se rige bajo la normativa de La Ley Para Regular Las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (LRASCAP), la cual entro en vigor el 16 de agosto del 2009.

La Cooperativa Finpacífico, se planea un objetivo pleno de aprovechar su nicho de mercado actual, brindar servicios financieros de calidad en sectores marginados con poca afluencia de los mismos.

Mostrando solidez en sus cifras financieras históricas, que otorgaran la confianza debida sobre las sanas prácticas de la sociedad, la rentabilidad de esta y su desarrollo y crecimiento financiero constante

La Sociedad Cooperativa Finpacífico S.C de A.P. de R.L. de C.V. es una organización cuyos socios se dedican principalmente a actividades comerciales informales, también la integran pequeños productores que de manera individual y colectiva se dedican a las actividades agrícolas pecuarias y elaboración de artesanías, distribuidos en la región Costa Chica: Marquelia, Copala, Ometepec, Juchitán, Ayutla; región Costa Grande: Atoyac, Coyuca; Región Centro: Eduardo Neri, Chilapa, Tixtla, Chilpancingo de los Bravo, Copalillo y la región Acapulco.

Esta organización dispersa créditos que provienen de la banca comercial a sus integrantes.

Antecedentes

La Sociedad Cooperativa Finpacífico S.C de A.P. de R.L. de C.V. Antes Caja Solidaria Mercado Central de Acapulco, S.C. tiene sus antecedentes en el año de 1998, cuando a raíz del incendio que se presentó en el mercado central de Acapulco, el Fondo Nacional de Empresas Sociales (FONAES) apoyó a ocho grupos sociales con capital de trabajo para la reactivación de sus actividades comerciales mediante el Programa de Empleo Productivo. Con las recuperaciones de este financiamiento se inicia en el año de 1999 la constitución de la Caja Solidaria. Inicialmente estaba integrada por 54 socios siendo su área de influencia únicamente el mercado central de Acapulco; sin embargo, ha sido tal su aceptación y buen funcionamiento que actualmente les ha permitido atender a cinco municipios del estado de Guerrero: Acapulco, Copalillo, Eduardo Neri, Atoyac de Álvarez y Ayutla de los Libres.

La Caja Solidaria se encontraba ubicada en la Calle Aquiles Serdán No. 13 Colonia centro, en la ciudad de Acapulco, Gro. Las instalaciones constaban de una sala de espera, un cuarto de café, dos cajas de cobro, una oficina de la gerencia general y una oficina del área de análisis de crédito.

Esta organización desde entonces solicitaba y recibía apoyos del Programa para Acceder al Sistema Financiero Rural (PAASFIR) en los componentes de Garantías Líquidas y Consolidación Empresarial de FINCAS en los años 2005 y 2006 para lo cual de manera organizada integraron el Fideicomiso de Inversión o Fuente Alternativa de Pago (FINCA) con el Banco del Bajío para la administración de un contrato de crédito en cuenta corriente.

Con los apoyos del componente de Consolidación Empresarial 2005 el FINCA se planteó fortalecer la capacidad técnica-administrativa del Fideicomiso para lo cual se plantearon los siguientes objetivos:

- Que los integrantes de la Caja Solidaria conocieran cómo llevar adecuadamente la administración y contabilidad de su microempresa.
- Que conocieran la forma de establecer controles en sus recursos financieros, técnicos, materiales y humanos.
- Que conocieran cómo interpretar los estados financieros de la caja solidaria.
- Establecer controles en su cartera de crédito.
- Que los socios conocieran la Ley de Ahorro y Crédito Popular.

Para adoptar los lineamientos de la Ley de Ahorro y Crédito Popular la Caja requería realizar una reestructuración del área de crédito y cobranza, así como de la forma de analizar las solicitudes de crédito por lo que se vio en la necesidad de crear nuevas alternativas que satisficieran las necesidades y expectativas de crédito de los socios y que permitieran tener una balanza sana entre los recursos captados y los plazos pactados para su retiro con los recursos colocados y los plazos de recuperación de éstos últimos. En este sentido, la organización apeándose al marco legal vigente puso en vigencia los manuales de crédito y cobranza. Dado que la organización no contaba con los elementos necesarios para la elaboración de los manuales, entonces solicitaron recursos al PAASFIR en el componente de apoyo de Consolidación Empresarial 2006 planteándose los siguientes objetivos:

- Elaborar los manuales de crédito y cobranza en donde se establecieran los lineamientos mínimos generales que deberá observar la caja en el desarrollo de la actividad crediticia en apego a la Ley de Ahorro y Crédito Popular, para delimitar las distintas funciones y responsabilidades de los órganos internos, áreas y personal involucrado en dicha actividad.

- Sistematizar los procedimientos de colocación y recuperación de créditos para brindar al personal involucrado en el proceso crediticio apoyo de consulta y los lineamientos a seguir para garantizar la calidad y control de los servicios de crédito.
- Coadyuvar a la profesionalización de la administración del crédito, sirviendo el manual como marco de referencia en la evaluación de riesgos crediticios y la toma de decisiones correspondientes.
- Dar a conocer el marco normativo interno y externo al cual se deberán apegar las personas involucradas en los procesos de colocación y cobranza de recursos.
- Dar a conocer las pautas para el proceso de análisis de crédito y de la capacidad de pago a emplear para cada solicitud de crédito.
- Instruir y delimitar los límites de concentración de cartera de crédito por socio.
- Establecer los procedimientos para el monitoreo de la cartera colocada.
- Establecer los lineamientos para el provisionamiento de la cartera.
- Facilitar al personal elementos de administración y control de la cobranza que les ayude a mejorar su desempeño y habilidades en la recuperación de la misma.
- Adecuar e implementar mecanismos preventivos y toma de decisiones efectivas sobre lo que respecta a la morosidad en el pago de créditos.

Los apoyos recibidos del PAASFIR coadyuvaron para que el Banco del Bajío les destinara créditos para que de esta manera se fortaleciera y consolidara a la organización, se fomente la cultura de pago entre sus integrantes, se generen nuevos sujetos de crédito, además de capitalizarse para impulsar entre sus socios la generación y el desarrollo de agronegocios.

La organización tenía como objetivo ofrecer servicios de ahorro y préstamo principalmente. Los préstamos eran automatizados y solidarios que iban desde

montos de \$1,000 hasta \$50,000 pesos para financiar actividades primarias, agroindustriales, artesanales, de servicio y comerciales de los socios ubicados en el área de influencia de la Caja.

Los socios de la Caja de aquel tiempo desarrollaban diversas actividades productivas tales como: agrícolas, ganaderas, comerciales, microempresariales, artesanales, entre otras. Con los financiamientos que obtenían de estos préstamos les permitía consolidar su actividad, mejorando con ello sus condiciones de vida.

Actualmente la Sociedad Cooperativa Finpacífico S.C de A.P. de R.L. de C.V es un instrumento financiero que cuenta con productos y servicios que le permite otorgar a los socios préstamos oportunos y con tasa de interés accesibles, así como la de fomentar y conservar la cultura del ahorro entre sus socios.

La Sociedad Cooperativa Finpacífico S.C de A.P. de R.L. de C.V cuenta con un sistema de productos y servicios financieros que otorgan alternativas a sus socios de acuerdo a cada una de sus necesidades comerciales y productivas, logrando con ello la consolidación financiera y comercial de las pequeñas empresas que tienen sus socios. En sus inicios únicamente contaba con préstamos automáticos y préstamos solidarios. Actualmente se tiene financiamiento a proyectos productivos y a grupos de trabajo, así como las diferentes alternativas para que los socios puedan realizar sus ahorros en esta institución

1.9 Capital social.

Accionistas	% De participación	Capital
Asamblea General	100%	504,000.00

1.10 Productos principales.

- 1.10.1 Productos
 - Crédito Comercial
 - Crédito de Vivienda

- Crédito de Consumo.

1.10.2 Servicios NA

1.11 Clientes principales.

La empresa no tiene clientes, a los que se les otorga los servicios de ahorro y créditos son a los socios que integran la sociedad, los cuales están ubicados en los municipios de: Acapulco, Cruz grande, Cópala, Chilpancingo, Eduardo Neri y Tixtla.

Las actividades productivas que se apoyan son: agrícolas, ganaderos, servicios turísticos y artesanías.

1.12 Proveedores principales.

BANAMEX: SUCURSAL COSTA AZUL, COSTERA MIGUEL ALEMAN

OFICCE DEPOT: COSTERA MIGUEL ALEMAN, ACAPULCO, GRO.

PAQUETERIA DHL: COSTERA MIGUEL ALEMAN, ACAPULCO, GRO.

1.13 Ingresos anuales.

Producto	Ventas		
	2009	2010	2011
Crédito Consumo	2,010,000.00	2,430,000.00	2,940,000.00
Crédito comercial	3,350,000.00	4,050,000.00	4,900,000.00
Crédito de Vivienda	1,340,000.0	1,620,000.00	1,960,000.00

1.14 Sistema de operaciones de FINPACIFICO.

- Con el fin de abordar el aspecto más global, que requiere un adecuado análisis de la labor de Crédito y de sus repercusiones en los Planes de Negocio de la Institución, en la rentabilidad de las operaciones y en el ajuste de los activos y pasivos, se establecerá un Comité Técnico.

- Mismo que es el encargado de analizar el proceso de crédito:

- Tiempos de una solicitud de crédito:
 - 1.- Recepción de la solicitud: 1 día
 - 2.- Validación de la solicitud: 1 día
 - 3.- Análisis de la Solicitud por el comité de crédito: 1 día
 - 4.- Entrega de un crédito: 1 día
 - 5.- Seguimiento al crédito: Vigencia del crédito.

- Integrado por el Director o Gerente General y por personas especializadas internas o externas, que designe el Consejo.

- El Comité Técnico debe reunirse una vez al mes, pudiendo convocarse con mayor frecuencia dependiendo de la volatilidad del mercado y tendrá las siguientes responsabilidades:
 - Proponer modificaciones y actualizaciones al Manual de Administración de Crédito y Cobranza y presentarlas al Consejo de Administración para su autorización.
 - Analizar las condiciones del mercado y la posición relativa de FINPACIFICO frente a estas condiciones.
 - Vigilar el ajuste de plazos tanto de los activos como de los pasivos de FINPACIFICO.

- Fijar las metas de crédito, tanto en montos absolutos como en lo que respecta a la composición por tipo de socio, tipo de crédito y plazo.

- Determinar estrategias inmediatas a seguir en materia de crédito y cobranza.

- Establecer guías de acción para las operaciones de FINPACIFICO en lo referente a tasas de interés activas, plazos, ajustes, etc.

- Proponer al Consejo de Administración una estrategia de tasas de interés en el sentido de si éstas serán inferiores, similares o superiores a las de la competencia identificada.

- Establecer las tasas o rangos de tasas de interés a cobrar en cada uno de los productos de operaciones activas, tomando como referencia la política definida en este Manual

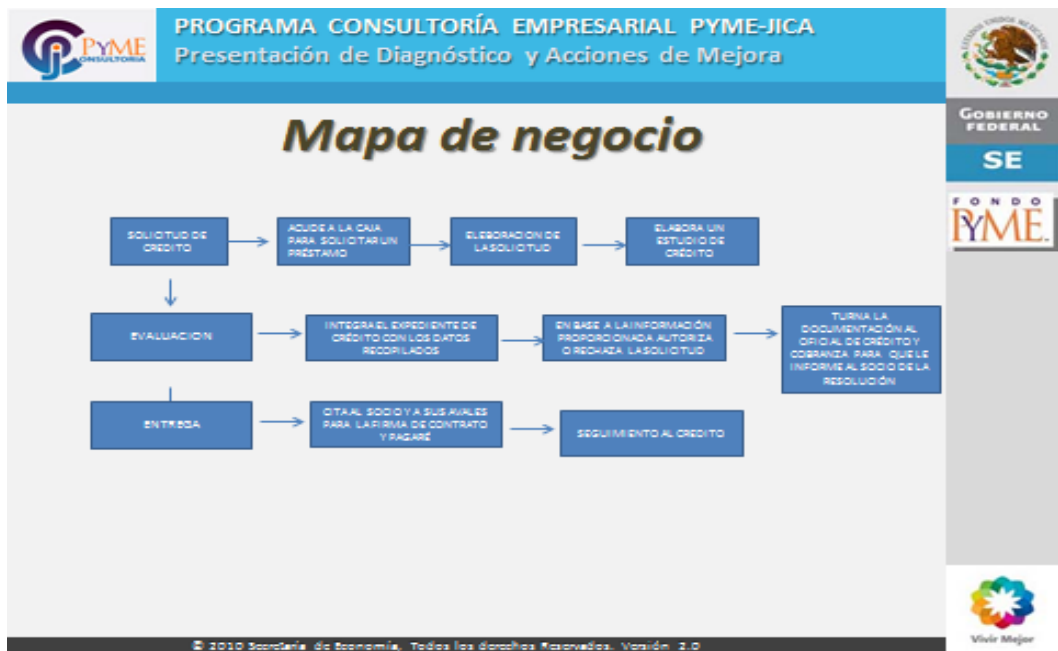
- Diseñar con base en las necesidades de crédito de FINPACIFICO, nuevos productos financieros encaminados a cumplir las metas propuestas y a brindar mejores servicios a los socios.

- Reunirse mensualmente y cuando por las condiciones del mercado sea necesario, para verificar que las tasas de interés aplicadas a los créditos son las que corresponden conforme a las políticas de crédito y si la forma de cálculo es correcta, así como para analizar la siguiente información:

- Tasas de pizarra activas y pasivas vigentes en el Sistema Financiero, particularmente en las instituciones financieras de la competencia directa.

- Tasas de pizarra y tasas promedio ponderadas activas y pasivas de FINPACIFICO, para medir el margen financiero.

1.15 Diagrama de flujo de negocio.



Paso 1

1.16 PREDIAGNÓSTICO

SE		SECRETARÍA DE ECONOMÍA		CONSULTORÍA EMPRESARIAL PYME JICA		
Fecha: 30 DE ENERO 2012		No. Registro consultor PYME-JICA:		No. Reg. Empresa:		
I DATOS GENERALES						
DIRECCION	*SAT	<input type="checkbox"/> Persona Física	<input type="checkbox"/> Persona Moral	<input checked="" type="checkbox"/> X		
	*Regimen	NO LUCRATIVO (Ver instructivo)				
	*CURP (Persona Física):			*RFC:		
	*Nombre o Razón Social:	SOCIEDAD COOPERATIVA FINPACIFICO SC DE AP DE RL DE CV				
	Nombre Comercial:	FINPACIFICO				
	*Sexo del Propietario:	<input type="checkbox"/> Femenino	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/> Masculino		
	*Representante Legal	JOSE HERNANDEZ MORALES				
	*Calle y número:	BOUGAMBILLE 14				
	*Colonia	COSTA AZUL		*C.P.: 39850		
	*Delegación o Municipio	ACAPULCO		*Entidad Federativa GUERRERO		
	*Pueblo o Comunidad Indígena:	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> No		*Indique Cual:		
	*Teléfono1 (incluir clave LD):	7444 849715	Ext:	*Teléfono2:	Ext:	
	Fax:	7444 849715	Ext:			
	Página Web:	finpacifico@hotmail.com				
	*E-Mail					
*Contacto	Elena Zaragoza Martinez		*Cargo del Contacto: Gerente			
II PERFIL GENERAL						
Sector:		<input type="checkbox"/> Industria	<input type="checkbox"/> Comercio	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/> Servicios	
*Rama:		(Ver catálogo)		*Sub-Sector:	561 (Ver catálogo)	
*Principales productos o servicios:		AHORRO Y CREDITO				
*Fecha de inicio de operaciones:		15-jul-99				
*Sexo / Condición trabajadores		5 Directivos	2 Administrativos	11 Operativos	Total 18	
		<input type="checkbox"/> Hombres	<input type="checkbox"/> Mujeres	<input type="checkbox"/> Indígenas	Capacidades diferentes	
III DATOS FINANCIEROS						
*Ventas Ejercicio	Año	2009	pesos \$	6,700,000.00	*Ventas Promedio Mensuales Ejercicio Actual	
Ventas Ejercicio	Año	2010	pesos \$	8,100,000.00	(Pesos)	
Ventas Ejercicio	Año	2011	pesos \$	9,800,000.00		
			TOTAL VENTAS AÑOS REPORTADOS	\$	24,600,000.00	
N° Clientes activos:		2300	Principal sector al que pertenecen	Industria	Comercio <input type="checkbox"/> Servicio <input checked="" type="checkbox"/> X	
N° Proveedores activos:				Industria	Comercio <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/>	
N° Competidores conocidos:				Industria	Comercio <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/>	
IV INFRAESTRUCTURA						
		Concepto	Cantidad o Medida	Observaciones		
Equipo, Inmueble, etc.	1	VEHICULOS	3	BUENAS CONDICIONES		
	2	COMPUTADORAS	15	BUENAS CONDICIONES		
	3	ESCRITORIOS	20	BUENAS CONDICIONES		
	4	SILLAS	30	BUENAS CONDICIONES		
	5	IMPRESORAS	5	BUENAS CONDICIONES		
	6					
V OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA						
ENTREVISTA FODA	Ver Instructivo	Fortalezas (Interno)	Debilidades (Interno)	Oportunidades (Externo)	Amenazas (Externo)	
		1 POCA ROTACION DE PERSONAL	1 MAYOR PROYECCION	1 NUEVAS TECNOLOGIAS	1 LA COMPETENCIA	
		2 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	2 MEJORES INGRESOS	2	2 :XESO DE ENDEUDAMIENTO	
		3	3	3	3	
Sub-Áreas que requieren diagnóstico y asesoría						
Administración	1	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	2	MAYOR DELEGACION	3	MERJOR ORGANIZACIÓN
Recursos Humanos	1	DELEGACION ADECUADA DE FUNC.	2	CAPACITACION DIRECTIVOS	3	CAPACITACION TECNICOS
Mercadotecnia	1	PROMOCION DE PRODUCTOS	2	DISEÑO NVOS PRODUCTOS	3	MEJORAR LOS PRODUCTOS ACTUALES
Finanzas	1	UN MAYOR CONTROL	2	SITUACION ECONOMICA ACTUAL	3	SOBRE ENDEUDAMIENTO
Operaciones/Compras/Producción	1	OCESO MAS ESPECIFICO DE CREDITO	2	MEJOR SEGUIMIENTO	3	MANUAL DE CREDITO
<p><small>*Este programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de este programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente*.</small></p>						
F-PREDNG-V2.0						

2. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS.

Factores económicos

Factor de infraestructura

Distribución adecuada de las instalaciones

Factor geográfico

La ubicación de la oficina matriz en Acapulco le da mayor posibilidad de comunicación

Cerca de la zona comercial de Acapulco Gro.

Factor institucional

Ley específica para el sector

Apoyo de las dependencias como FONAES y BANSEFI

Factor de alta tecnología

Vinculación con el COLPOS y la UAG Factor de la conservación del ambiente global

Incremento de las micro finanzas a nivel global

Factor de las actividades sociales de la empresa

Apoyo a personas de bajos recursos económicos.

Factores naturales y sociales

Factor de las actividades sociales de la empresa

Realización de obras sociales en las comunidades de origen de los socios.

Factores humanos

Factor cultural

Se atiende zonas de población indígena

Factor del estilo de vida

Se atiende a microempresarios vinculados a la actividad turística

3. DIAGNÓSTICO.

3.1. Metodología de Diagnóstico

La metodología de diagnóstico utilizada en este proceso es la establecida por la metodología Pyme jica. Antes de realizar el diagnóstico empresarial en el lugar de trabajo, se recolecto la información general en el interior de la empresa.

Con base a la información sobre las generalidades de la empresa, se realizó un Pre-análisis sobre los factores externos de la empresa a diagnosticar.

Se obtuvo la información detallada de la empresa a través de entrevistas con los directivos y responsables de las áreas de interés: Administración, Recursos Humanos, Finanzas y Contabilidad y Mercadotecnia. La información suministrada se obtuvo en el lugar de trabajo de la empresa aplicando el PRINCIPIO DE LOS 3 GUEN.

Se integró el Diagrama de Flujo del Negocio. Se realizó en grupo en el lugar de trabajo de la empresa, la evaluación de cinco niveles por cada área de la empresa de manera integral, utilizando la información adquirida. Elaborando el Diagrama de Radar como resultado de la evaluación de cinco niveles.

Se elaboró en grupo un Análisis FODA General concentrándose en los datos de mayor importancia. Finalmente se corroboró los resultados comparando los tres instrumentos: Diagrama de Radar, FODA y Resumen Ejecutivo por áreas.

FLUJO BÁSICO DEL DIAGNOSTICO Y PROGRAMA DE MEJORA

Paso I. Pre diagnóstico.

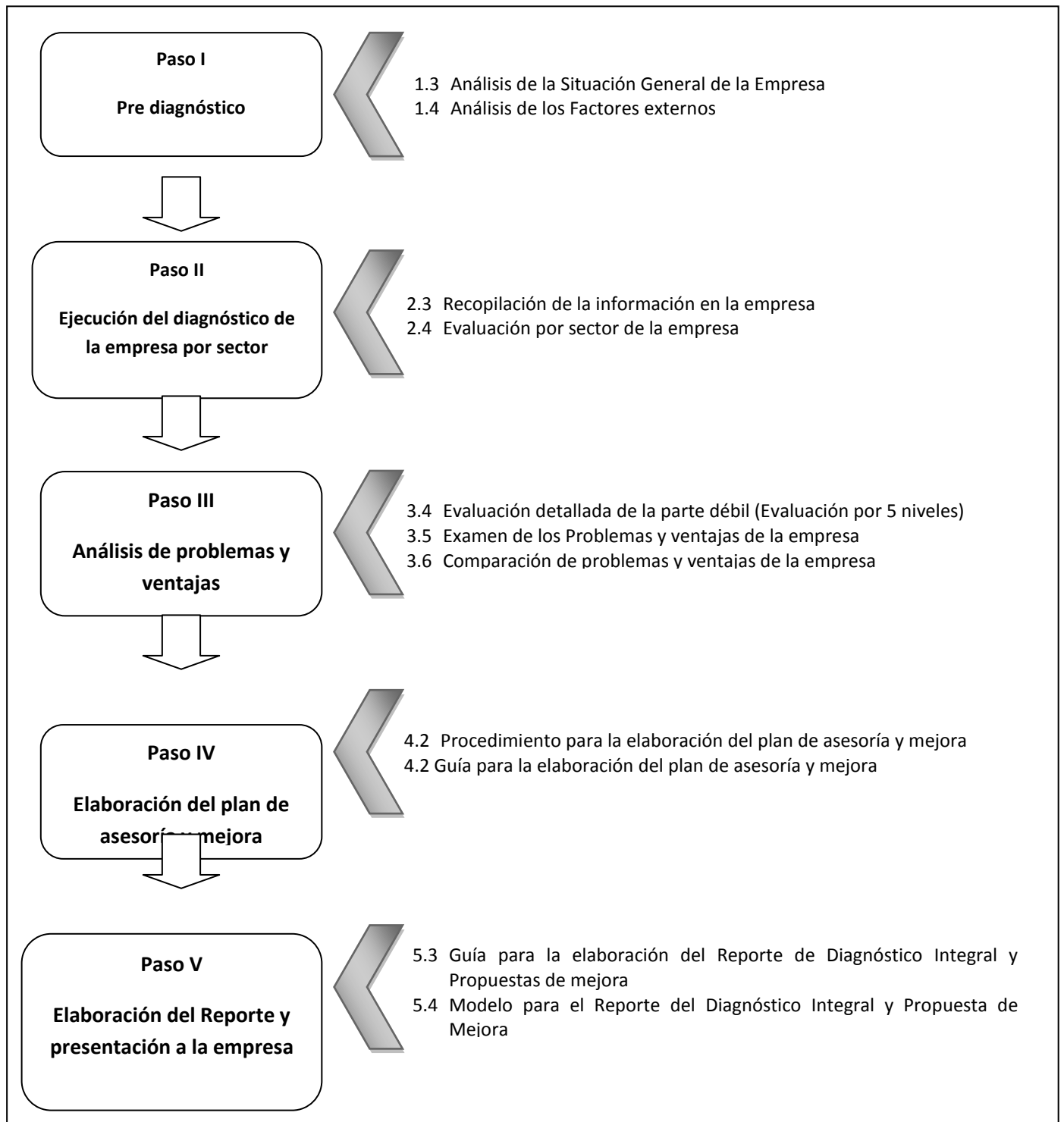
Paso II. Ejecución del diagnóstico de la empresa por sector.

Paso III. Análisis de Problemas y Ventajas.

Paso IV. Elaboración del Plan de Asesoría y Mejora.

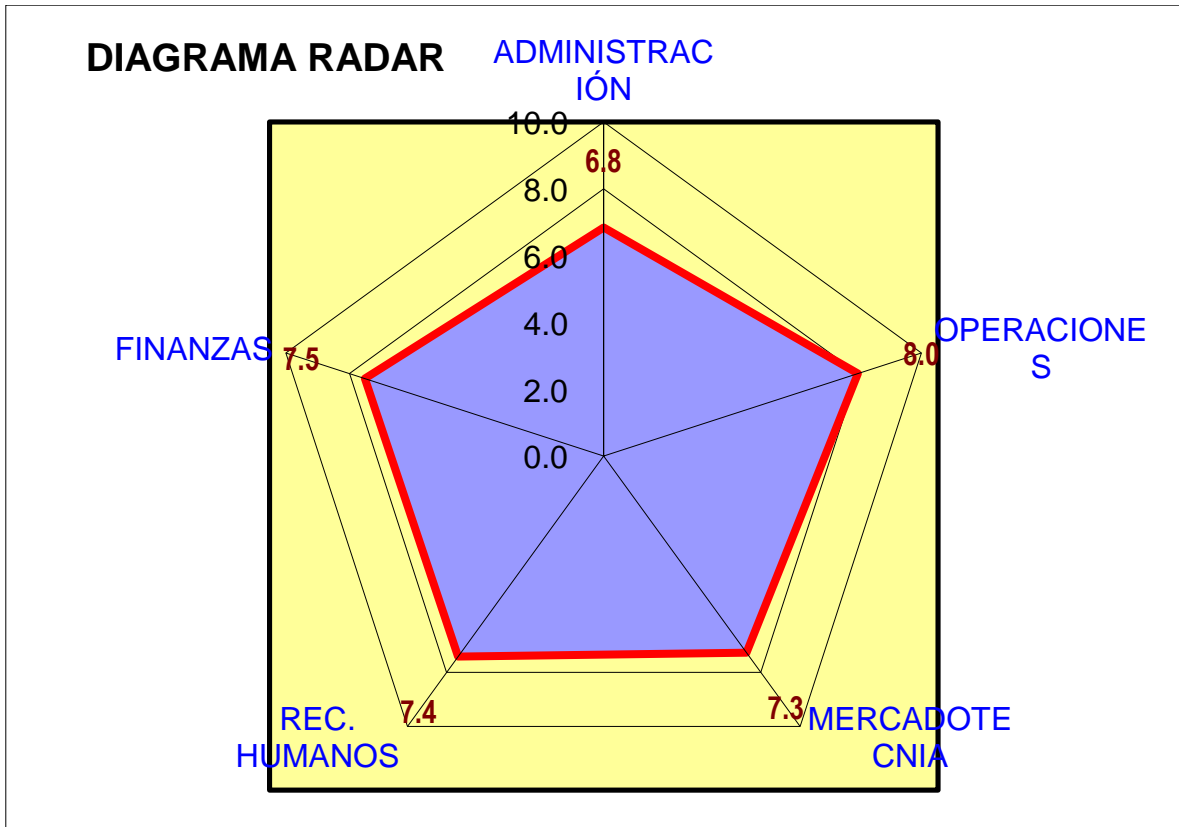
Paso V. Elaboración del Reporte y presentación a la empresa.

Flujo Básico del Diagnóstico Empresarial y elaboración de la Propuesta de Mejora



4.1 Detección de los problemas a través de Diagrama Radar.

Paso 2



Resultados de radar

AREA	RESULTADOS
ADMINISTRACIÓN	6.8
OPERACIONES	8.0
MERCADOTECNIA	7.3
REC. HUMANOS	7.4
FINANZAS	7.5

4.2 Comentarios a la Problemática General.

- Área administración
- Es una empresa con carácter social en donde las decisiones se toman respetando la Asamblea General de los socios, se cuenta con un consejo de Administración el cual está integrado por miembros con un bajo nivel académico, mismos que son nombrados en la Asamblea General cada 5 años. La plantilla del personal está integrada por 10 profesionales. Cuatro del área administrativa y 6

del área técnica. Se tiene establecidos la misión, visión y objetivos de manera electrónica y es conocida por todo el personal. Se cuenta con suficiente información estadística sobre las operaciones financieras de la empresa. La empresa cuenta con los manuales de operación como de organización y crédito pero no se han implementado en su totalidad.

Se cuenta con una vinculación institucional con la Universidad Autónoma de Guerrero a través de la Unidad Académica de economía y la asesoría profesional especializada del Colegio de posgraduados unidad Montecillos.

- Área de Crédito: Se cuenta con un comité de crédito integrado por los oficiales de crédito y se rigen por lo establecido en el manual de crédito. Se tienen tres tipos de crédito: Comercial, de consumo y de vivienda. La tasa de interés que se cobra fluctúa del dos a tres por ciento mensual. Esto de acuerdo a la actividad productiva y capacidad de pago que desempeña el socio. La proyección e la operación de los créditos en los últimos tres años ha sido ascendente. El control de los créditos se lleva utilizando el programa Excell.
- Área Mercadotecnia. En esta área no se tiene definido un Plan de Mercadotecnia ya que para poder ingresar a esta institución es indispensable contar con la recomendación ya val de un socio. Aspecto que está establecido en sus políticas de operación por lo que no se ha considerado necesario implementar un programa de mercadotecnia.
 - Área Recursos Humanos. La empresa está dividida en las siguientes áreas:
 - 1.- Área de caja, se encarga de llevar el control de todos los intereses del pago de créditos así como la captación de ahorros.
 - 2.- Área de crédito, se encarga de evaluar, analizar y dictaminar las solicitudes de crédito.
 - 3.- área jurídica Se encarga de llevar a cabo la cobranza judicial ante los rezagos de los pagos.

4.- Contabilidad, Lleva el control de todas las operaciones financieras que se llevan a cabo en el desarrollo de la empresa.

5.- Gerencia Es la responsable de la coordinación de todas la áreas.

El reclutamiento del personal se realiza en base al manual de organización la gerencia general. La evaluación del desempeño de los recursos humanos se efectúa mediante el procedimiento establecido por la federación integral de Cajas Solidarias a nivel Nacional.

- **Área Finanzas:** Es la que elabora los estados Financieros que son la base para formular las razones financieras para evaluar cada uno de los indicadores financieros como son: la liquides la solvencia, la capitalización y el nivel de apalancamiento.

Esta área, cuenta con sistemas informático COI, que consiste en registrar cada uno de los movimiento que realiza la empresa en una base de datos presenta informes financieros regularmente y al momento que se le soliciten. Esta área está al corriente del pago del seguro social, de Hacienda y de los impuestos correspondientes al gobierno del estado. Sin embargo se sugiere que se contrate un sistema más completo dado que la empresa ha crecido en los tres últimos años de manera considerable.

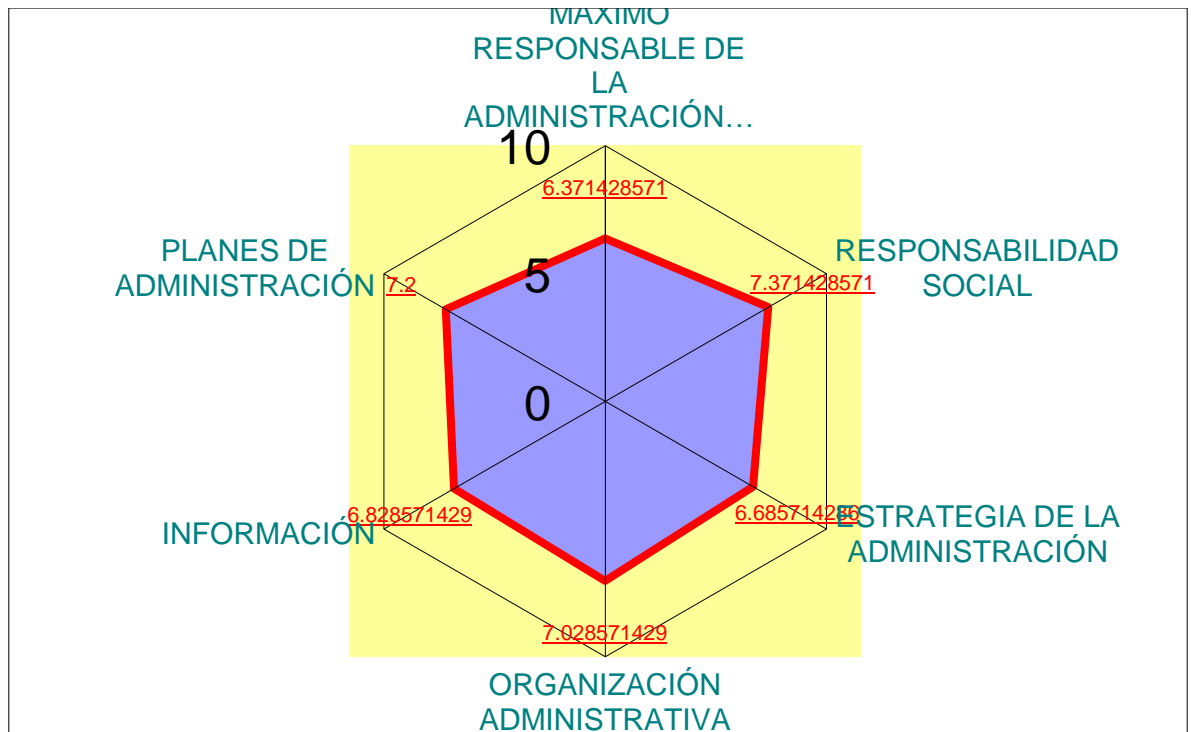
4.3 FODA radar general (SWOT)

➤ ANÁLISIS FODA

ESTRATEGIAS DE LA ADMINISTRACION	
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo entre directivos y personal ➤ Capacitación continua ➤ Baja rotación de personal 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> ➤ Convenio con escuela de economía de la Universidad del Estado de Guerrero ➤ Ubicación de puntos de atención en lugar donde existe

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal suficiente para operación 	<p>diversidad en oferta de profesionistas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofertas institucionales de Programas Federales para el financiamiento.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bajo nivel de escolaridad de los directivos ➤ Poca participación de los socios para ser directivos ➤ No retribuir económicamente a los directivos 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta preparación de directivos de otras instituciones financieras ➤ Mejores sueldos al personal en otras instituciones ➤ Inseguridad creciente. ➤ Desempleo y bajas ventas
<p>MAXIMO RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACION</p>	
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La experiencia de los directivos ➤ Disponibilidad de actuales directivos 	<p>OPORTUNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La incorporación de directivos con mayor preparación académica.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El grado de estudios de los directivos ➤ Falta de formación de nuevos cuadros diligenciales 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia mejor preparada en este tema. ➤ Alto índice de Inseguridad.

4.4 Área débil 1. ADMINISTRACION



AREA	RESULTADOS
MÁXIMO RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL	6.371428571
RESPONSABILIDAD SOCIAL	7.371428571
ESTRATEGIA DE LA ADMINISTRACIÓN	6.685714286
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	7.028571429
INFORMACIÓN	6.828571429
PLANES DE ADMINISTRACIÓN	7.2

4.5 FODA área débil 1. Administración.

Fortalezas

- Conocimiento y experiencia del ramo
- Buena Relación del personal y administrativo
- Entrega puntual de los créditos.

Debilidades

- Poca Capacitación a sus directivos
- Falta de implementación del manual de Organización
- Falta de Análisis de la competencia

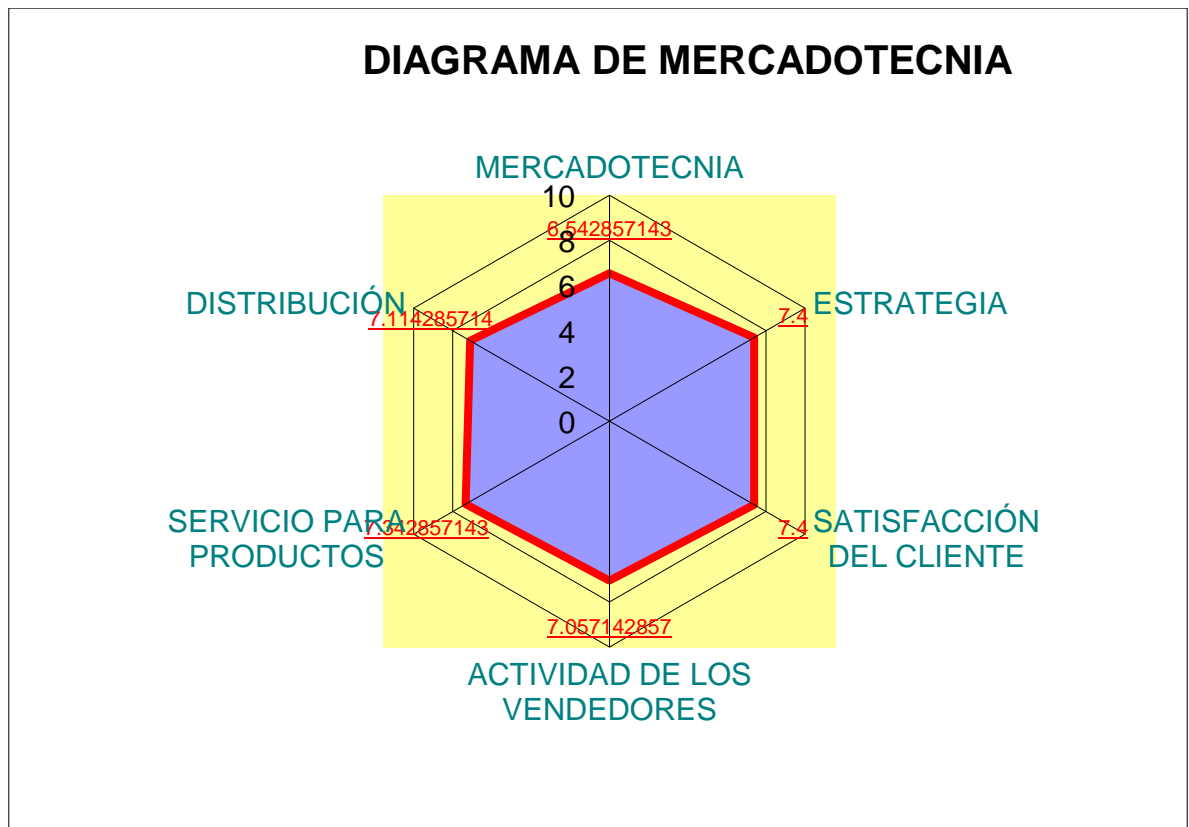
Oportunidades

- Crecimiento del Sector financiero
- Estímulos fiscales y financieros por contratación de personal discapacitado, mujeres y de la tercera edad.
- La expansión a otros municipios.

Amenazas

- Competencia de otras instituciones en el sector
- La gran preparación de los directivos de la competencia

4.6 Área débil 2. Mercadotecnia.



Paso 3 Resultados radar

ÁREA	RESULTADOS
MERCADOTECNIA	6.5
ESTRATEGIA	7.4
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	7.4

ACTIVIDAD DE LOS VENDEDORES	7.5
SERVICIO PARA PRODUCTOS	7.4
DISTRIBUCIÓN	7.2

4.7 FODA área débil 2. Operaciones.

Fortalezas

- - Conocimiento y experiencia del ramo
- - Crecimiento a partir del aval y recomendación de cada socio.
- - Imagen de transparencia y honestidad.
- - Difusión a partir de los resultados de cada socio.

Debilidades

- - Falta de conocimiento de la competencia.
- - No hay objetivos bien definidos en esta área.
- - Falta elaboración de publicidad y promoción.
- - Falta diversificar la oferta de los servicios financieros.
- - Falta capacitación en el área de mercadotecnia

Oportunidades

- - Programas de Financiamiento de las dependencias gubernamentales.
- - Relaciones de cooperación con el COLPOS y la UAG- E.
- - Acreditación con la nueva Ley de Sociedades Cooperativas

Amenazas

- - Afectación a la recuperación de los créditos por el clima de inseguridad.
- - Competencia nacional y regional creciente

4. PLAN DE MEJORA.

5.1 ESTANDARIZAR LAS OPERACIONES DE LAS AREAS DE CREDITO, CONTABLE, FINANCIERAS Y JURIDICA

5.2 Explicación de los problemas concretos

Falta de capacitación adecuada.

Problema Raíz	Efectos
No existe un sistema informático que controle las operaciones de manera eficiente	No Se Ha Contratado Los Servicios De Una Consultoria En Informática
	No se ha analizado las diferentes ofertas de estos sistemas
	No se ha designado a una persona que de solución a esta problema.

Paso 4 5.3 Línea de mejora.

CONTRAMEDIDAS PROPUESTAS	ACCIONES DE LAS CONTRAMEDIDAS
CAPACITACION ADMINISTRATIVA Y CONTABLE	CURSOS DE CAPACITACION
	INTEGRAR CURSOS DE CAPACITACION AL POA
	PROGRAMAR LOS CURSOS DE CAPACITACION
	IMPARTIR LOS CURSOS DE CAPACITACION
	EVALUACION DE CURSOS DE CAPACITACION
APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	MAYOR PARTICIPACION DE LOS DIRECTIVOS
	PARTICIPACION DE LOS DIRECTIVOS EN LAS ESTRATEGIAS
	PARTICIPACION DE LOS DIRECTIVOS EN LA TOMA DE DECISIONES
CONTROL DE LAS OPERACIONES	ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
	ANALISIS DE LAS DECISIONES
	COMPARACION DE LOS RESULTADOS LO REAL CON LO PROGRAMADO
	ESTABLECER ESTANDARES DE OPERACIÓN Y EVALUARLOS DE MANERA TRIMESTRAL

5.3 Objetivo de mejora.

Paso 5 Aumentaran las utilidades a junio del 2013 por un monto de \$ 1,500,000.00 lo que representa un 20 por ciento.

5.4 Tablero de gestión

Descripción

AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA EN UN 15 % CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR							
OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADOR	FORMULA	PELIGRO	META	VALOR REAL	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATEGICA
AUMENTO DE SOCIOS	NUMERO SOCIOS	SOCIOS ACTUALES MAS NUEVOS SOCIOS	20%	20%	80%	PROMOCION	PLAN DE PROMOCION
CAPTACION DE MAYORES INTERESES	MAYOR NUMERO DE CREDITOS	CREDITOS OTORGADOS POR LA TASA DE INTERES	25%	15%	75%	NUEVOS PRODUCTOS	DIVERSIFICACION DE LOS SERVICIOS
REDUCCION DE COSTOS DE OPERACIÓN	ESTADO DE RESULTADOS	RAZON FINANCIERA DE RENTABILIDAD	30%	25%	80%	MAYORES CONTROLES	IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE GASTOS.

5.5 Programa de mejora

5.5.1 Programa de mejora 1

ACTIVIDADES	AVANCE REAL	RESPONSABLE	MESES															
			1				2				3							
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
AUMENTO DE SOCIOS																		
DIVIDIR POR ZONAS GEOGRAFICAS	0%	RESPONSABLE OFICIALES DE CREDITO																
ANALIS DE LOS ACREDITADOS POR ACTIVIDAD	0%	RESPONSABLE OFICIALES DE CREDITO																
REUNIONES CON ACREDITADOS P QUE PROMOCIONEN	0%	RESPONSABLE OFICIALES DE CREDITO																
ELABORAR ARTICULOS DE PROMOCION	0%	RESPONSABLE OFICIALES DE CREDITO																
CAPTACION DE MAYORES INTERESES																		
ANALISIS DEL MANUAL DE CREDITO	0%	COMITÉ DE CREDITO																
MEJOR OTORGAMIENTO DE CREDITOS	0%	COMITÉ DE CREDITO																
MAYOR CONTROL EN LOS INTERESES	0%	AREA DE CAJAS																
REDUCCION DE COSTOS DE OPERACIÓN																		
ESTABLECIENDO POLITICAS DE GASTOS	0%	GERENCIA																
MAYOR CONTROL EN LA SUPERVISION DE LOS GASTOS	0%	GERENCIA																
EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL	0%	GERENCIA																
REUNION DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO	0%	DIRECTIVOS																

5.5.2 Programa de mejora 2

No.	ACCIONES DE LAS CONTRAMEDIDAS	AVANCE REAL	Responsable	MES 1				MES 2				MES 3				PLAN CUMP.
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
1	CURSOS DE CAPACITACION															
	INTEGRAR CURSOS DE CAPACITACION AL POA			■	■											
	PROGRAMAR LOS CURSOS DE CAPACITACION					■										
	IMPARTIR LOS CURSOS DE CAPACITACION							■	■	■	■					
	EVALUACION DE CURSOS DE CAPACITACION													■		
2	MAYOR PARTICIPACION DE LOS DIRECTIVOS															
	PARTICIPACION DE LOS DIRECTIVOS EN LAS ESTRATEGIAS			■	■											
	PARTICIPACION DE LOS DIRECTIVOS EN LA TOMA DE DECISIONES					■	■									
	ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS							■	■							
3	ANALISIS DE LAS DECISIONES													■		
	COMPARACION DE LOS RESULTADOS LO REAL CON LO PROGRAMADO													■		
	ESTABLECER ESTANDARES DE OPERACIÓN Y EVALUARLOS DE MANERA TRIMESTRAL													■	■	

Programa de mejora 3

No.	ACCIONES DE LAS CONTRAMEDIDAS	AVANCE REAL	Responsable	MES 1				MES 2				MES 3				PLAN CUMP.
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
1	IMPLEMENTAR EL SISTEMA EN EL AREA DE CREDITO															
	RECABAR INFORMACION			■	■											
	ESTANDARIZAR LOS FORMATOS					■										
	IMPARTIR LOS CURSOS DE CAPACITACION						■	■	■							
	EVALUACION DE CURSOS DE CAPACITACION									■						
2	MAYOR PARTICIPACION DE LOS DIRECTIVOS															
	PARTICIPACION DE LOS DIRECTIVOS EN LAS ESTRATEGIAS			■	■											
	PARTICIPACION DE LOS DIRECTIVOS EN LA TOMA DE DECISIONES					■	■									
	ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS						■	■								
3	ANALISIS DE LAS DECISIONES													■		
	COMPARACION DE LOS RESULTADOS LO REAL CON LO PROGRAMADO													■		
	ESTABLECER ESTANDARES DE OPERACIÓN Y EVALUARLOS DE MANERA TRIMESTRAL													■	■	

Anexos.

Anexo 3. Los 5 ¿Por Que?

No.	¿Por qué?	CAUSAS
1	Por qué falta no se tiene un sistema?	No se ha analizado opciones
2	Por qué no está implementado?	No se ha podido adquirir ya que no cumplen con los requerimientos que la empresa necesita.
3	Por qué falta de capacitación?	Por qué no se ha programado
4	Por qué no se ha implementado?	Por qué no se ha programado en el programa operativo anual
5	Por qué hay problemas de Administración?	Por la poca preparación académica de los Directivos,

Reflexiones finales Y Conclusiones

Las microempresas son una parte importante de las economías en el mundo. Junto con las pequeñas constituyen la mayoría de los establecimientos en diversos países, incluyendo a México.

Las microempresas son un conjunto heterogéneo de organizaciones con necesidades y problemáticas diversas relacionadas con el sector de actividad en el que se encuentran, con los recursos que cuentan, con los apoyos que logran obtener, con la cultura individual y organizacional.

La mayor parte de las empresas de las economías son clasificadas como de tamaño pequeño. Sin embargo, hay diferencias en su clasificación al considerar diversos aspectos tales como número de empleados, monto de ventas, su forma de organización y su estructura.

Esto se aplica también al grupo de las microempresas. En muchos países se han elaborado y puesto en práctica políticas y programas dirigidos al sector de las pequeñas y medianas, sin embargo, es necesario señalar que es un grupo heterogéneo ya que difieren en gran medida en cuanto a los recursos con los que cuentan, su tecnología y su cultura, entre otros aspectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- Arocena, J. Desarrollo Local: Un Desafío Contemporáneo. Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH). Caracas, Editorial Nueva Sociedad. 1995
- Arrigoni, M.A. "La Banca Informal" [en línea] Deloitte & Touche, Exposición presentada en la Reunión Anual 2000 de la Asociación de Bancos de la Argentina (ABA 2000), Buenos Aires. Disponible en: www.abaargentina.com(2000)
- Banco Mundial. "Inventario mundial de instituciones de microfinanzas" [en línea] Servicios financieros sostenibles para clientelas de bajos ingresos. Disponible en: wdsbeta.worldbank.org. (1996).
- Banco Mundial. Enfoques Efectivos sobre la Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa. jica-ri.jica.go.jp/IFIC_and_JBICI-Studies/.../enfoques/.../pro02.pdf. 2010.
- Barry, N. "Políticas, regulaciones y sistemas que promueven servicios financieros sustentables para los pobres e indigentes" [en línea] Banco Mundial para la Mujer. Ponencia presentada en la Cumbre Regional de Microcrédito. Santiago de Chile. Disponible en: www.microcreditsummit.orgwww.fhso.ch. (2005).
- Beluche Giovanni. "Microempresas, sector informal urbano y globalización, Retos teóricos y experiencia del CENAP". v. San José, Costa Rica, febrero de 1998.
- Boisier, S. (. Teorías y Metáforas sobre el Desarrollo Territorial. Santiago de Chile, CEPAL. 1999)
- Boisier, S. "La mesoeconomía territorial: interacción entre personas e instituciones" en Boisier, S. (1999).
- Castells, Manuel y Laserna, Roberto. "La nueva dependencia tecnológica. Cambio tecnológico y reestructuración socioeconómica en Latinoamérica". En Teorías del desarrollo nacional. EDUCA, Costa Rica, 1991.
- Chávez A. Beatriz. *Consultor PYME-JICA*. México. Secretaria de Economía/Subsecretaría de la mediana y pequeña empresa/Dirección Gral. De innovación y capacitación tecnológica/fondo-PYMEJICA. 2009.

- Chávez A. Beatriz. Presentación de la Metodología PYME-JICA para el ciclo 2010. Secretaria de Economía. México 2010.
- Chávez Arias Beatriz. “*Consultor PYME-JICA*”. México. Secretaria de Economía/Subsecretaría de la mediana y pequeña empresa/Dirección Gral. De innovación y capacitación tecnológica/fondo-PYMEJICA 2008-2009. 36 p.
- Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)
- Muñoz Ruth. Alcance de las Microfinanzas para el Desarrollo Local. Microcrédito en el Conurbano Bonaerense: Un Análisis de Casos. 2008.
- Pavón, Lillianne. “Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”. Mariano Álvarez, *CEPAL 2009*.
- Pérez N. Ana Ma, Oliver T. Juana. *Procedimiento para la práctica Empresarial. Agencia de Cooperación Internacional del Japón. Con metodología de único International Corporation*. México. Secretaria de Economía/fondo-PYME-JICA 2008. 108 p.
- Pérez N. Ana Ma. *Programa Consultores PYME con Metodología JICA, Módulo I, Habilidades del consultor (Paquete didáctico)*. México. Secretaria de Economía/Subsecretaría de la mediana y pequeña empresa/fondo-PYME-JICA 2008. 120 p.
- Pérez Novara Ana Ma, Oliver Telis Juana (Revisión y adaptación). “Procedimiento para la práctica Empresarial. Agencia de Cooperación Internacional del Japón. Con metodología de único International Corporation”. México. Secretaria de Economía/fondo-PYME-JICA 2008. 108 p.
- Pérez Novara Ana Ma. “Programa Consultores PYME con Metodología JICA, Módulo I, Habilidades del consultor” (Paquete didáctico). México. Secretaria de Economía/Subsecretaría de la mediana y pequeña empresa/fondo-PYME-JICA 2008. 120 p.
- Pomar Fernández Silvia Et al. “La Microempresa. Reconociendo su importancia”. *Producción Económica 2005*, 2010, 24 pp., ISBN 978-607-477-354-5. UAM-Xochimilco, México
- Sabaté Federico Alberto M., Muñoz Ruth. (2005). Finanzas y Economía Social, Modalidades en el manejo de los recursos solidarios. Argentina, Fundación OSD: Editorial Altamira.

- Sección de Estudios del Desarrollo, (CEPAL). Santiago de Chile, agosto de 2010.
- Secretaría de Economía, SE (2008). “Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México. Secretaría de Economía” (SE). Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI). www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.PDF.
- Secretaría PYME-JICA. *Programa consultores PYME con metodología JICA economía*. Secretaria de Economía/Subsecretaría de la mediana y pequeña empresa/fondo-PYME-JICA 2008. 30 p.
- Secretaría PYME-JICA. *Programa consultores PYME con metodología JICA economía*. Secretaria de Economía/Subsecretaría de la mediana y pequeña empresa/fondo-PYME-JICA 2008. 30 p.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe SELA (2009). “Políticas e instrumentos para enfrentar el impacto de la crisis económica internacional sobre las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de América Latina y el Caribe”. Secretaría permanente del SELA. Caracas, Venezuela. Mayo SP/Di N° 06 – 09.
- Zapiain G. Ernestina. Repensando a las mipymes desafíos y alternativas. Segundo foro para el estudio de la micro, pequeña y mediana empresa. Universidad Autónoma Metropolitana. 2009