

Anexo I

**Relación de Documentos Presentados por el Equipo de Estudio**

---

## **Anexo I Relación de Documentos Presentados por el Equipo de Estudio**

### **1. Programa de estudio para el curso de formación (materias y su contenido)**

- Programa de estudio elaborado por la Misión (Ver. 6) 7 páginas en español

(Se indicaron las materias y el contenido necesario para que la parte mexicana elabore su programa de estudio.)

### **2. Libros de texto (Clases teóricas)**

- Libros de texto conforme al programa de estudio elaborado por México

8. Innovación (Desarrollo de nuevos productos, Incubación de nuevos negocios)	Español	33 pgs.
9. Mercadotecnia	Español	135 pgs.

- Libro de texto conforme al programa de estudio elaborado por la Misión

2. Trabajo de consultoría para las PyMEs	Español	41 pgs.
3. Administración empresarial	Español	25 pgs.
4. Finanzas y contabilidad	Español	29 pgs.
5. Administración de recurso humanos (HRD)	Español	43 pgs.
6. Control de Producción	Español	57 pgs.

+ (Seguridad e Higiene para los nuevos integrantes, 63 páginas)

7a. Adquisición de materiales y control de inventario	Español	9 pgs.
8a. Control de calidad	Español	16 pgs.
9a. Conocimientos básicos industriales	Español	21 pgs.
11a. Técnicas para el uso de computadora	Español	4 pgs.
6b. Distribución, ventas y locales comerciales	Español	51 pgs.
7b. Merchandising	Español	44 pgs.
8b. Mercadotecnia	Español	26 pgs.
9b. Conocimiento de mercado y mercancía	Español	19 pgs.

- Libros de texto que se utilizaron durante el Proyecto Piloto en el Estudio principal anterior

1. Incubación de nuevos negocios	Libro de texto	Español 12 pgs.
	Material de referencia	Español 29 pgs.
	Cuaderno de ejercicios	Español 20 pgs.

## Manual para elaborar Reporte técnico

	Inglés 49 pgs.
2. Bases del control de producción	Español 20 pgs.
3. Cómo llevar a cabo las mejoras con el objetivo de elevar la productividad	Español 19 pgs.
4. Aprovechamiento del personal mediante la evaluación de capacidades y habilidades	Español 19 pgs. + (Seguridad e higiene para los nuevos integrantes, 63 páginas)
5. Control de calidad	Español 15 pgs.
6. Control de procesos	Español 28 pgs.
7. Desarrollo de tecnología	Español 14 pgs.
8. Finanzas, costo y capital	Español 29 pgs.
9. Control de manejo de materiales	Español 15 pgs.
10. Administración de personal y labores	Español 55 pgs.
11. Mercadotecnia	Español 13 pgs.
12. Teoría general de la administración	Español 15 pgs.

### **3. Manual práctico para el diagnóstico empresarial (Para las prácticas)**

● **Manual de la práctica del diagnóstico empresarial**      **Libro de texto para la práctica**

(Para los alumnos de la práctica)

(Incluye la lista de revisión para el diagnóstico con 1224 cuestionarios) Español 156 pgs.

● **Manual para los instructores de práctica**

Español 11 pgs.

### **4. Preguntas del examen escrito**

● Preguntas del examen escrito de acuerdo con el programa de estudio elaborado por la parte mexicana (Opción múltiple)

8. Innovación      41 preguntas

9. Mercadotecnia      48 preguntas (con explicación)

(Actualmente se están preparando un total de 200 preguntas de acuerdo con el programa de estudio elaborado por la parte mexicana.)

● Cuaderno de preguntas para el examen escrito

(Opción múltiple, Descriptiva, Problemas desarrollados; Con explicación)

Sector general y preguntas comunes

	<u>Opción múltiple</u>	<u>Descriptiva</u>
1. Medidas para las PyMEs	3 preg.	1 preg.
2. Trabajo de consultoría	4 preg.	4 preg.
3. Administración estratégica	5 preg.	2 preg.
4. Finanzas y contabilidad	7 preg.	2 preg.
5. Administración de recursos humanos	3 preg.	1 preg.

Sector de manufacturera

	<u>Opción múltiple</u>	<u>Descriptiva</u>
6a. Control de producción	4 preg.	2 preg.
7a. Adquisición de materiales y control de inventario	2 preg.	1 preg.
8a. Control de calidad	2 preg.	1 preg.
9a. Conocimientos básicos industriales	2 preg.	1 preg.
10a. Desarrollo de nuevos productos y negocios	2 preg.	1 preg.
11a. Técnicas para el uso de computadora	2 preg.	1 preg.
12a. Método de diagnóstico integral y de asesoría		2 preg.

Sector de comercio y servicios

	<u>Opción múltiple</u>	<u>Descriptiva</u>
6b. Distribución ventas y locales comerciales	3 preg.	1 preg.
7b. Compras e información sobre la distribución	2 preg.	1 preg.
8b. Teoría de mercadotecnia	2 preg.	1 preg.
9b. Conocimientos de mercado y mercancía	2 preg.	1 preg.
10b. Desarrollo de nuevos productos y negocios	2 preg.	1 preg.
11b. Control de sistema de información	2 preg.	3 preg.
12b. Diagnóstico integral y asesorías		2 preg.

- Preguntas del examen del Proyecto Piloto (Preguntas del examen del Curso de Formación de la visita previa; para su referencia)

	<u>Opción múltiple</u>	<u>Descriptiva</u>
Preguntas de opción múltiple	50 preg.	
Preguntas descriptivas		12 preg.

### **5. Perfiles (Requisitos básicos)**

- Perfil de los consultores certificados de PyMEs Español 1 página
- Perfil de los profesores de clases teóricas del curso de formación Español 2 páginas
- Perfil de los instructores de práctica del diagnóstico empresarial del curso de formación Español 1 página

### **6. Lista de evaluación de la práctica**

- Lista de evaluación para los alumnos de la práctica del diagnóstico empresarial del curso de formación Español 1 página

### **7. Documento de referencia para la elaboración de código de ética y lineamiento de ética**

- Código de ética para los consultores (diagnosticadores) de las PyMEs en Japón Español 2 páginas
- Código de ética para los ingenieros en Japón (Certificación de Ingeniero Profesional: PE) Español 2 páginas
- Código de ética para la certificación de Ingeniero Profesional de EUA (PE) Español 6 páginas  
Inglés 7 páginas

### **8. Documento de referencia para elaborar el sistema de renovación de la certificación**

- Sistema de renovación de la certificación de consultor (diagnosticador) de las PyMEs en Japón (Sistema nuevo, Sistema anterior)
- Sistema de renovación de la certificación de consultor para las PyMEs de APEC
- Sistema de renovación de la certificación de Ingeniero Profesional de EUA
- Sistema de renovación de la certificación de ingeniero de Japón (Ingeniero Profesional de Japón)

Anexo II

Informaciones Detalladas sobre el Curso de Formación de  
Instructores de Clases Prácticas

---

Curso de Formación para los Instructores de Clases Prácticas  
Listado de Participantes

	Organización	Especialidad académica	Títulos obtenidos	Título como consultor general	Campos de experiencia como consultor	Años de experiencia como consultor	Número de diagnóstico	Días ausentes
1	A Crece(Aguas Calientes)	Lic. en Administración de Empresas	Administración, Curso la Maestría en Ecuación Superior	O	Consultoría Integral con 2,5 años de experiencia, he atendido aproximadamente 65 empresas de las cuales un 60% han sido comercios, un 25% industrial y un 15% servicio.	2.5 años	65 empresas	0
2	B CANACINTRA	Ingeniero	Ingeniero industrial, Maestría en Ciencias nucleares	x	Calidad y Gestión en Innovación Tecnológica, 10 años de experiencia	10 años	más de 50 empresas	0
3	C No se sabe	Evaluación de proyectos	Ingeniero industrial	x	Asistente consultor en evaluación de proyectos, un año, Líder en proyectos	0 año	0	0
4	D AF Management Consultants	Equivalente a MBA	C.P.A./Alta Dirección/ Pare Varios Cursos Generales	x	Desarrollo organizacional, competitividad, Estrategia competitiva, Transformación y Cambio	7 años	15 empresas	0
5	E Independiente	Técnico en ingeniería eléctrica y electrónica	Tecnico	x	Formación de empresas para seguridad móvil GPS (3 años), Fabricación de bienes de capital (2 años)	2 años	4 empresas	0
6	F Jubilado en Nacional Financieras	Ingeniero bioquímico	Ingeniero bioquímico	x	Elaboración de diagnósticos técnicos y económicos y empresas filiales de NAFIN, Elaboración, formulación y evaluación de proyectos de inversión, Seguimiento a la gestión empresarial 1979~2001	10 años	10 empresas	1
7	G NAFIN	Economista, biólogo	Economía, biología	x	Líder de proyectos, Elaboración de manuales de crédito para banca y microempresas, Apoyo a empresas que quieren obtener su certificado ISO-9000	12 años	10 empresas	0
8	H Quality Adviser Network, S.C.	Contador público	Título Profesional	O	Consultor en calidad, 4 años	4 años	25 empresas	4
9	I SE	Psicología industrial	Licenciado	x	Encargado de las políticas para PyMEs en la Agencia de PyMEs de SE	0 año	0 empresa	0
10	J CANACINTRA	Ingeniería	Ingeniero mecánico* administración	x	Industria manufacturera 5 años	5 años	15 empresas	0
11	K Crece(Guadalajara, Jalisco)	Ingeniero industrial, Dirección de negocios PyMEs, Mejoramiento continuo	Ingeniería, Diplomado negocios PyMEs, Diplomado formulación de proyectos, instructor-facilitador empresarial	O	Proyecto mejoramiento de la producción-eficiencia(PAI-NAFIN), Promotor financiero industrial(NAFIN), Ejecutivo de desarrollo empresarial(PRODEM-NAFIN), Instructor empresarial, Ejecutivo-coordinador de agrupamientos empresariales en la industria del calzado en Jalisco, dentro de plan estratégico de competitividad, Participación en proyectos de productividad a las más de 20 empresas, Experiencia por más de 15 años en la consultoría	17 años	90 empresas	0

		Organización	Especialidad académica	Títulos obtenidos	Título como consultor general	Campos de experiencia como consultor	Años de experiencia como consultor	Número de diagnóstico	Días ausentes
12	L	Crece (Puebla)	Administración	Lic. en administración, Diplomado en mercadotecnia, Maestría en administración (aspirante)	O	Areas de preferencia: administración mercadotecnia. Experiencia en consultoría 2 años y 6 meses	2.5 años (Crece)	50 empresas	0
13	M	CNEC (Administración Integral Especializada AIESD)	Relaciones industriales, Maestría en administración, Especialidad factor humano	Lic. Relaciones industriales profesional	x	dos años en administración (manuales de organización)	2 años	5 empresas	3
14	N	Crece (Tuxpan)	Ingeniería industrial en reproducción, Maestría en administración	Ingeniería, Diplomado Finanzas	O	Consultor de empresas senior 5 años, Análisis financieros, Areas productivas y recursos humanos	5 años	132 empresas	0
15	O	SUBEX (Jubilado de PEMEX)	Ingeniero electricista, Consultor en procedimientos administrativos	Maestría en ingeniería de sistema	x	6 años como consultor en el área de desarrollo institucional de PYMES, 2 años como consultor y capacitador en SUBEX y participando también con NAFIN	6 años PEMEX + 2 años (independiente)	30 años	0
16	P	CANACINTRA	Ingeniero mecánico	Profesional y posgrado	x	15 años Industria manufacturera de bienes de capital, Procesos de producción, administrador mercadotecnia, Recursos humanos y finanzas			2
17	Q	Unidad de Transferencia de Tecnología, A.C.	Administración y finanzas	Maestría en Finanzas y Educación Superior	x	Diagnóstico empresarial, Sistema de Calidad ISO 9000, Competencias Laborales			5
18	R	Apoyo de la productividad de las empresas en desarrollo (APRENDE)	Administración	Maestría en Finanzas y Educación Superior	x	Consultoría Administrativa, Formación de instructores, Administrador de capacitación, Diseño y elaboración de proyectos, Competencias Laborales			5
19	S	Jubilados Expertos, A.C. Capacitador de NAFINSA	Capacitador NAFIN, medianas y pequeñas empresas	Contador público, Diplomado en recursos, Diplomado en calidad, Especialidad en financiamiento	x	Consultor en medianas empresas 1 año, Consultor en supervisión Programas de Rescate de Unidades Habitacionales 1 año	2 años + 5 años auditor administrativo	3 empresas	0
20	T	SE	Administración		x		nada	0	0

## Encuesta sobre el Curso de Formación para los Instructores de Clases Prácticas

Fecha de anotación    día        mes        año

Organización \_\_\_\_\_

Nombre y apellido \_\_\_\_\_ edad \_\_\_\_\_

Pregunta	Respuesta
① ¿Cree Ud. que se puede aplicar sin cambio el método de diagnóstico practicado en este curso para el curso de formación a partir del año que viene?	YES NO
Para la persona que contestó No sobre la pregunta ①, favor de explicar el método que piensa Ud. que sea bueno.	
② ¿Cree Ud. que es adecuado el tiempo de 6 días para la práctica de diagnóstico(incluyendo la orientación)?	YES NO
Para la persona que contestó No sobre la pregunta ②, favor de explicar su razón y decir el número adecuado de los días.	
③ ¿Cree Ud. que es adecuado el número de personas del grupo que visita a una empresa?	YES NO
Para la persona que contestó No sobre la pregunta ③, favor de explicar su razón y decir el número adecuado de personas.	
④ ¿Ha sido apropiada la empresa donde se realizó el curso de práctica de diagnóstico como empresa para la práctica?	YES NO
Para la persona que contestó No sobre la pregunta ④, favor de explicar su razón.	
⑤ ¿Está Ud. contento .con el contenido de lo reportado a la empresa?	YES NO
Para la persona que contestó No sobre la pregunta ⑤, favor de explicar su razón.	
⑥ ¿Quiere Ud. encargarse de un instructor de la práctica de diagnóstico en el curso de formación que va a realizar en este diciembre y a partir del año que viene?	YES NO
Para la persona que contestó No sobre la pregunta ⑥, favor de explicar su razón.	
Favor de dar a conocer sus cosas.	
¿Qué se encargó Ud en esta práctica?	
Especialidad académica	
Títulos obtenidos	
Especialidad como consultor y los años de experiencia	

(Nota) ① Aún la persona que contestó YES en el punto ①, si tiene opiniones, favor de explicarlas en el blanco.

② En caso de faltar el blanco de cada punto o en caso de tener opiniones aparte de lo arriba mencionado, favor de apuntarlas en la siguiente página.

## Resumen de Respuestas a la Encuesta para el Curso de Instructores de Clases Prácticas

Número de Preguntas Respuesta (Total 13)	①	②	③	④	⑤	⑥
Yes	13	5	9	13	12	11
No	0	8	4	0	1	No puede contestar 1 Contesta No y Sí 1

**① ¿Cree Ud. que se puede aplicar sin cambio el método de diagnóstico practicado en este curso para el curso de formación a partir del año que viene? Para la persona que contestó No sobre la pregunta ①, favor de explicar el método que piensa Ud. que sea bueno.**

- El método de diagnóstico integral es eficiente y completo.
- Sí se puede aplicar el método del diagnóstico practicado en este curso porque es sencillo, claro en cómo hacerlo y se entiende muy bien.
- El método de diagnóstico me parece práctico y aplicable a todo tipo de empresas. Me gusta sobre todo el introducir el elemento de innovación y tecnología que la mayoría de las veces es pasado por alto por la mayoría de las empresas mexicanas.

**② ¿Cree Ud. que es adecuado el tiempo de 6 días para la práctica de diagnóstico (incluyendo la orientación)? Para la persona que contestó No sobre la pregunta ②, favor de explicar su razón y decir el número adecuado de los días.**

- Muy rápido. Sería adecuado 8 días
- Mejorar tiempo de trabajo en la empresa y para el análisis del diagnóstico (8-10 días hábiles)
- Considero que para dar propuestas se requiere más tiempo de investigación.
- Siempre y cuando haya un líder con el conocimiento previo de la metodología.
- No permite un mayor análisis y lluvia de ideas.
- Dos semanas en empresa, una semana: información, una semana: reporte
- 4 días más para profundizar en la aplicación del método y redactar informe.
- En lo particular pienso que la duración debería de ser dos semanas, ya que con el tiempo que actualmente se tiene no es posible revisar las materias del diagnóstico sobre la base de un consenso de grupo.
- Se necesita más días para llegar al análisis y propuestas concretas y sobre todo el consenso del grupo consultor.

**③ ¿Cree Ud. que es adecuado el número de personas del grupo que visita a una empresa? Para la persona que contestó No sobre la pregunta ③, favor de explicar su razón y decir el número adecuado de personas.**

- Considero que máximo 1 por área(5 personas por cinco campos)
- 2 o 3 personas
- El grupo fue muy grande. 4 personas por grupo

**④***¿Ha sido apropiada la empresa donde se realizó el curso de práctica de diagnóstico como empresa para la práctica?*

*Para la persona que contestó No sobre la pregunta ④, favor de explicar su razón.*

- A mi juicio sería ideal que las personas a entrenar ya tengan experiencia en la PyMEs. Depende de la disponibilidad de la empresa que facilite los datos, tener formatos prediseñados , tener equipos de cómputo disponible para proceso

**⑤***¿Está Ud. contento .con el contenido de lo reportado a la empresa? Para la persona que contestó No sobre la pregunta ⑤, favor de explicar su razón.*

- Lo único que faltó es el establecimiento de prioridades y plan de acción. Muchas veces el diagnóstico no lleva acciones futuras. Falta también un seguimiento.

**⑥***¿Quiere Ud. encargarse de un instructor de la práctica de diagnóstico en el curso de formación que va a realizar en este diciembre y a partir del año que viene? Para la persona que contestó No sobre la pregunta ⑥, favor de explicar su razón.*

- Tengo diversos compromisos y no puedo decidir en esta fecha.
- Apoyo en diciembre y próximo año.
- Para tener más práctica de la metodología japonesa que creo es muy práctica.

#### **Otras opiniones**

- El tiempo es limitante. No fue posible ponernos de acuerdo que es lo más importante que debería contener el reporte al menos con el tema que tocó desarrollar.
- Se requiere de mayor equipo de cómputo para la redacción del informe.

Observación del Equipo de Estudio al terminar el Curso de Formación de Instructores de Práctica

	Problema	Contramedidas
1	El 20 de septiembre, se hizo una visita previa a la empresa objeto de diagnóstico, pero <u>el día de la orientación (sept. 23) a mediodía hubo una llamada de la empresa para cancelar su participación</u> en el curso.	La empresa que sustituyó a la prevista fue mejor como objeto de la práctica, en los aspectos de proceso productivo, de equipos, de tamaño de la empresa, de sistema administrativo, y de actitud cooperativa del empresario, aunque no se pudo realizar un estudio previo adecuado. Es deseable que tengamos definidas las empresas objeto de diagnóstico por lo menos un mes antes de la práctica, ya que se puede realizar un estudio previo adecuado, para recolectar información y tener conocimientos de su giro y de las condiciones externas que rodean a la empresa.
2	Hubo un participante que <u>faltó 4 días.</u>	Uno de los participantes que tuvieron faltas se ausentó 4 días: los días 24, 26, 27 y 28 de septiembre. Si se sabía que tenía que faltar tantos días, desde el principio no debería haber participado en el curso.
3	Hubo un <u>líder del grupo que trató de imponer sus opiniones</u> a los miembros del grupo.	En esta ocasión, se escogieron consultores del CRECE como líderes de grupo, esperando que sean la fuerza motriz del grupo. Sin embargo, a veces se generaban diferencias marcadas de opiniones, ya que el líder quería imponer sus opiniones sobre las del instructor o del resto de los miembros del grupo. El líder de grupo de práctica del curso de formación no es un líder en el sentido estricto de la palabra sino que es un coordinador, por lo que debe coordinar el grupo, antes que nada.
4	El día de la visita, <u>antes de escuchar la explicación de la directiva sobre las generalidades de la empresa, se iniciaron las preguntas sobre los sectores.</u>	El día anterior se había confirmado el procedimiento del día de la visita, pero no se siguió este procedimiento, por lo que se inició el estudio sectorial sin tener una imagen integral de la empresa. El líder reflexionó al respecto y dijo: - Estaba muy tenso y se me dio esta situación.
5	En el análisis FODA, se mencionaron las fortalezas y las debilidades, pero <u>no tanto las oportunidades y amenazas.</u>	El análisis FODA fue utilizado sólo para detectar debilidades e idear medidas de mejoramiento. El FODA tiene el objetivo de estructurar estrategias para mejorar debilidades al mismo tiempo que utilizar fortalezas, para evadir amenazas al mismo tiempo que aprovecharse de las oportunidades. Las oportunidades y las amenazas las podemos identificar de las informaciones obtenidas de la empresa.
6	Muchas propuestas fueron <u>de carácter general y abstracto.</u>	Fueron muy pocas las sugerencias concretas de "mejorar de esta forma los aspectos que están causando estos problemas en este lugar". Muchas sugerencias fueron de carácter general y abstracto, como las que aparecen en cualquier libro de texto; las medidas de mejoramiento también adolecían de este defecto. No es suficiente elaborar el informe con las informaciones obtenidas a través de las entrevistas y de los datos presentados por la empresa; se debe identificar los problemas concretos y proponer medidas concretas de mejoramiento utilizando cifras y dibujos, con base en las mediciones en el piso de producción y en el análisis cuidadoso de los datos de la empresa.
7	<u>En la presentación de P.P., no se utilizaron dibujos ni cuadros.</u>	Los dibujos y cuadros insertados en el informe no fueron utilizados en la presentación de P.P. En la pantalla sólo aparecieron explicaciones divididas en varios puntos, lo que restó claridad a los señalamientos y las sugerencias. Es mejor utilizar dibujos y cuadros en la presentación y en el informe.
8	<u>Se hizo un análisis financiero, pero sus resultados no fueron incluidos en el FODA.</u>	Las informaciones importantes obtenidas a través del análisis financiero y del análisis ABC no fueron referidas como fortalezas y debilidades en el análisis FODA. Es necesario reconocer el significado y la importancia de los diferentes métodos analíticos utilizados en el diagnóstico.
9	Antes de comenzar la práctica de una semana, los participantes deben repasar los aspectos relacionados con el sector de producción.	Después del curso teórico, hay que repasar los aspectos relacionados con la producción, tomando en cuenta las empresas objeto de diagnóstico.
10	Funciones del líder y del sublíder. Se comentaron verbalmente.	Una función muy importante es entregar el informe a tiempo. Es indispensable tener una computadora personal.

	Problema	Contramedidas
11	Método de entrevistas a la directiva de la empresa. Los miembros participaron activa-mente; las entrevistas fueron positivas en general.	Hacer preguntas a través de un representante; ordenar preguntas previamente.
12	El retiro de la empresa prospecta pudo haber causado problemas graves.	CANACINTRA podría abrir una convocatoria para las empresas que quieran ser objeto de diagnóstico.
13	Se debe realizar una visita previa a la empresa para explicar el contenido de la práctica. (En el caso de RYPSA, no se pudo ponerse en contacto con las personas pertinentes.)	Se debe hacer esta visita o este contacto con una semana de anticipación, ya que se solicita la entrega de algunos documentos para la práctica.
14	Disparidades entre los instructores. El grupo B estuvo compuesto de: 3 personas de CETRO-CRECE 2 personas jubiladas de PEMEX	Hacer grupos homogéneos o hacer grupos por institución.
15	Herramientas necesarias (aunque no es muy seguro que las utilicen en un curso de una semana.)	Metro, cronómetro, tabla para dibujar, iluminómetro, medidor de ruido, medidor de polvo, etc.
16	Incluir en la práctica los comercios y las empresas de servicio. (En esta ocasión no se pudo.)	En el futuro, será conveniente que cada uno de los participantes tenga experiencias de diagnóstico tanto de las industrias como de los comercios y empresas de servicio. Una empresa industrial Una empresa comercial o de servicio ----- Dos empresas en total
17	Falta de tiempo (1 semana o 2 semanas.) (El grupo B trabajó muchas horas extras en el Hotel Flamingo.)	Si todos los participantes están concentrados en un hotel, se pueden utilizar horas de la noche para complementar la falta de tiempo.
18	Una mejor coordinación y comunicación con las empresas. (La empresa RYPSA no fue invitada al desayuno.)	Es importante que las empresas no tengan una mala impresión de la práctica; para eso es necesario una coordinación cuidadosa de tacto fino.
19	Regalos para la empresa y Gratificación para la empresa	Se puede hacer un pequeño regalo a la empresa en forma voluntaria, designando un tesorero que reúne fondos de los miembros del grupo. La SE podría considerar una gratificación para la empresa.
20	Medios de transporte y comida El arreglo que hizo CANACINTRA fue excelente.	No era necesario un autobús tan grande para el transporte. Hubiera sido suficiente un microbús.

Anexo III

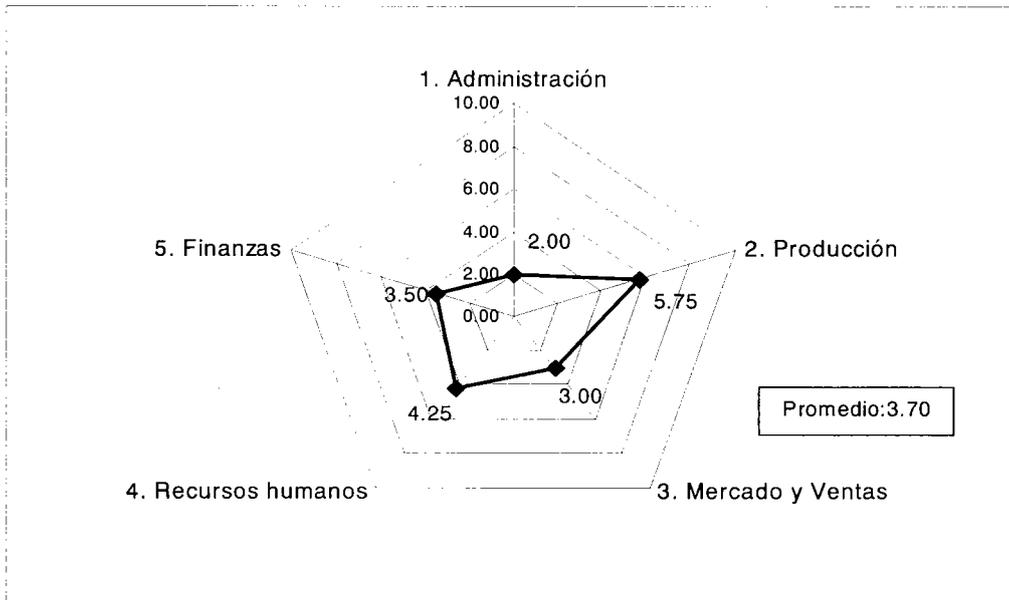
**Resultados del Diagnóstico de las Empresas Modelo**

---

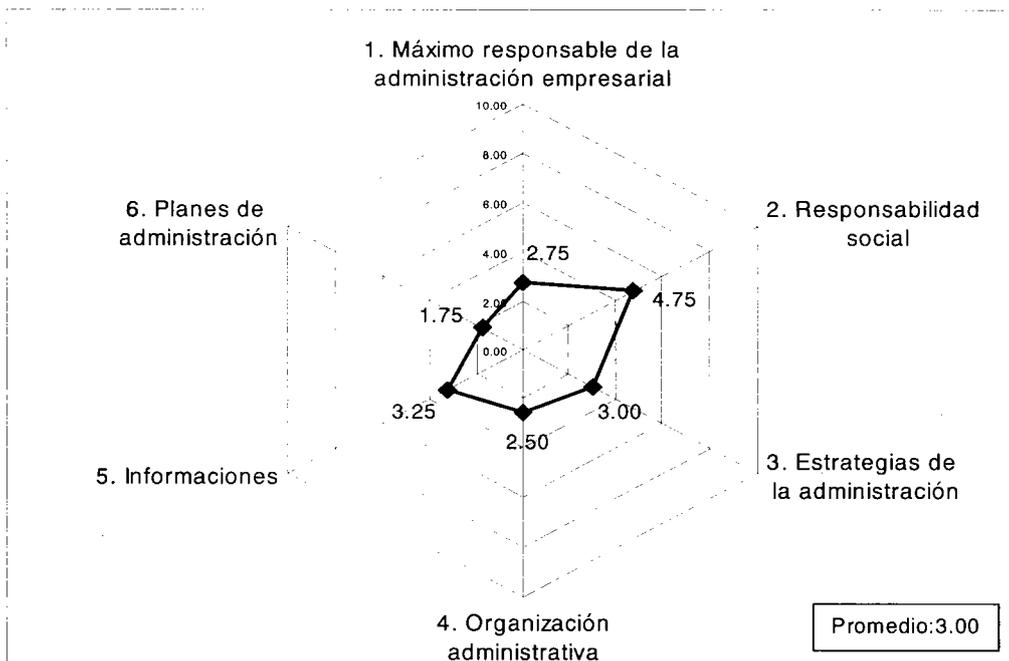
Nombre de la Empresa	Empresa A
Instructor responsable	Grupo A Fernando Acosta Arjona
Asesor responsable	Yoichi Yamazaki
Tipo de industria	Industria Manufacturera:      Procesado metálico (Manufactura de marcos grandes, etc.)
Capital	\$10,540,244 M.N.
No. de empleados	146 personas
Resumen del equipo y maquinaria	Cortadora, máquina dobladora, cortadora de metales, soldadora, montacargas (2), Equipo para pintar
Resumen de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecido en 1964. Empresa familiar. Diseña, procesa y ejecuta las obras para las estructuras de techos grandes como aeropuertos y edificios públicos. En México ya cuenta con cierta fama. Principalmente realizan el procesado metálico (estructuras metálicas) pero también han empezado a construir estructuras con fibras de carbón. Recientemente, recibieron el pedido para la parte estructural de un gran telescopio astronómico de ondas, mismo que están elaborando actualmente utilizando fibras de carbón.</li><li>• Oficinas 2,000 m<sup>2</sup>, Nueva construcción de una planta para el telescopio astronómico 6,000 m<sup>2</sup>, más otras 5 plantas ya existentes</li><li>• Posee una patente para el proceso de ensamble de estructuras dentro de los Estados Unidos Mexicanos. También tiene el know how tecnológico para el diseño de estructuras y tiene gran experiencia.</li><li>• En proceso de certificarse en ISO9000</li><li>• La ventaja es que tiene capacidad tecnológica. La desventaja es que su fuerza de ventas es aún débil y el control de procesos es deficiente. Otro problema es la edad avanzada de los empleados.</li></ul>

Empresa: Empresa A	Ramo: Industria Manufacturera: Procesado metálico	Empleados: 146 personas
--------------------	---	-------------------------

Evaluación general de las empresas (Diagrama pentágono de radar)

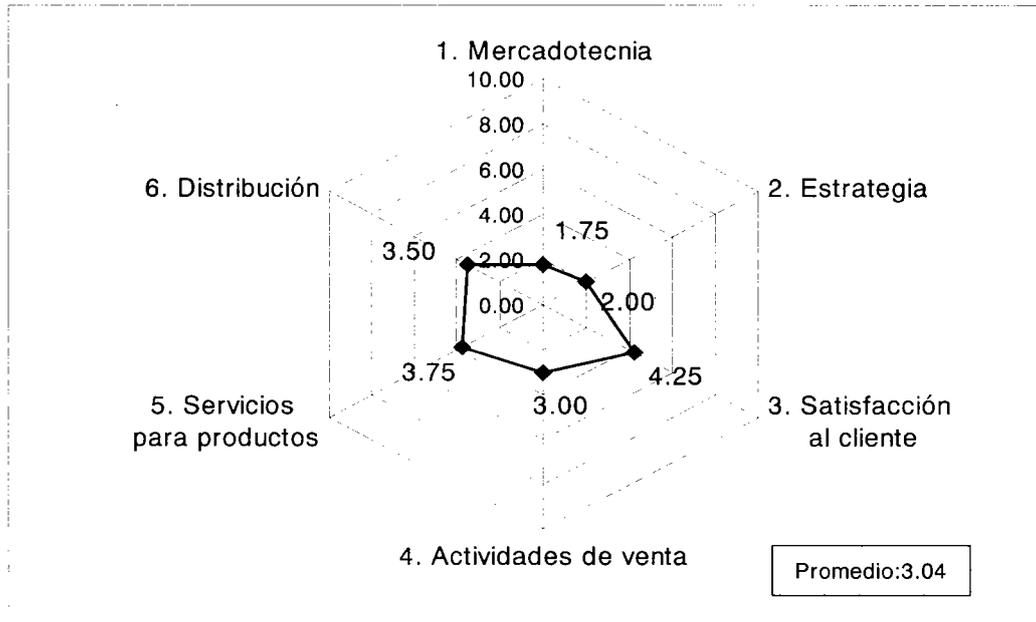


Evaluación del área de administración (Diagrama hexágono de radar)



Empresa: Empresa A	Ramo: Industria Manufacturera: Procesado metálico	Empleados: 146 personas
--------------------	---	-------------------------

Evaluación del área de mercado y ventas (Diagrama hexágono de radar)

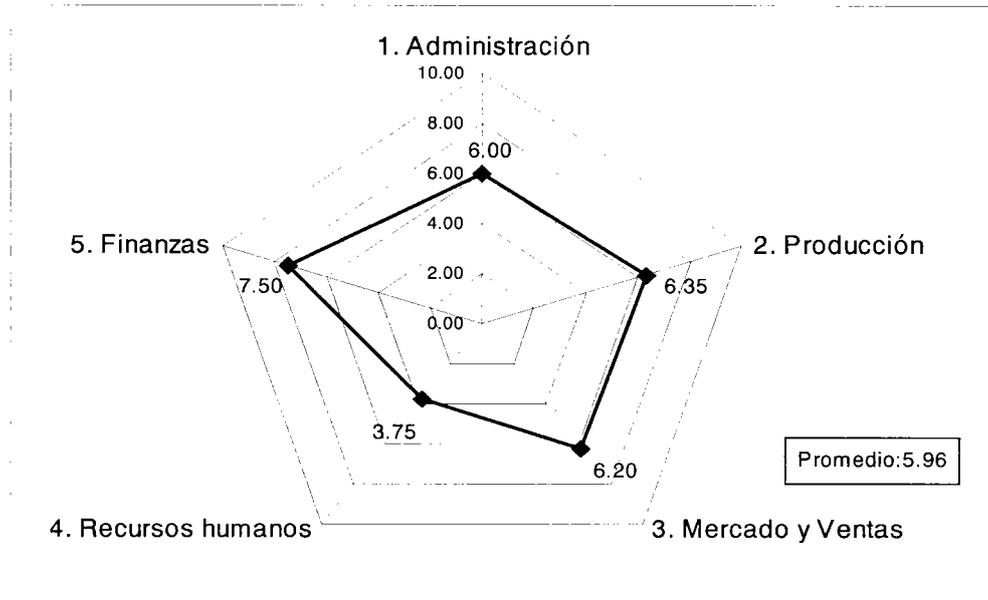


Análisis de diagrama de radar	Admón.gral.	La administración y la venta son su debilidad, la producción es su fuerza
	Administración	Débil en sus planes de administración y la organización
	Ventas y mercado	Tiene poca fuerza para desarrollar mercados y ventas
Principales puntos propuestos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer la organización para elevar la capacidad de recepción de órdenes (pedidos) (Renovar la estructura organizacional)</li> <li>2. Estrategias de mercadotecnia, Desafío hacia nuevos campos, capacidad de respuesta</li> <li>3. Elevar la productividad de la planta (Eficientización mediante la revisión de las líneas de producción, modernización de los equipos de transportación, eficientar la facilidad de las labores.)</li> <li>4. Compartir la tecnología y fortalecer la comunicación interna, Formación del personal y motivación (energizar)</li> </ol>
Reacción de la empresa hacia las propuestas (Según la encuesta llevada a cabo en la reunión de reporte, presentes: 2 personas) (Preguntas 1~3 se evalúan con 5 puntos y se tomó el promedio.)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿El reporte del diagnóstico empresarial le fue útil? 5.0 puntos</li> <li>2. ¿Hubo propuestas fáciles de implementar? 5.0 puntos</li> <li>3. ¿Obtuvieron propuestas y respuestas satisfactorias durante la reunión del reporte? 5.0 puntos</li> <li>4. Ventajas y comentarios sobre el diagnóstico empresarial realizado.                         <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creo que el sistema de diagrama de radar es un método excelente para el diagnóstico.</li> <li>• Espero que este tipo de diagnóstico se lleve a cabo de manera continua. Los alumnos hicieron un gran esfuerzo.</li> </ul> </li> <li>5. Puntos que cree que se puedan mejorar en el diagnóstico empresarial llevado a cabo en esta ocasión.                         <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creo que sería muy efectivo que le dieran seguimiento a la práctica del diagnóstico.</li> </ul> </li> </ol>

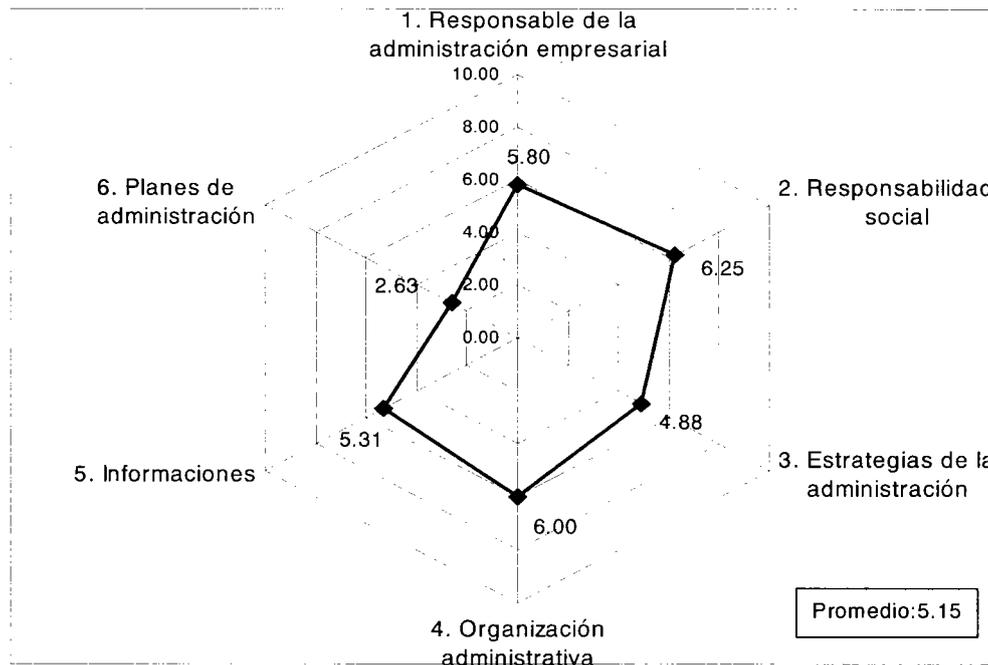
Nombre de la Empresa	Empresa B
Instructor responsable	Grupo B Fernando Cameras Martínez
Asesor responsable	Yasuhiro Izuho
Tipo de industria	Industria Manufacturera: Industria de Procesado metálico (Partes automotriz)
Capital	603,000 pesos
No. de empleados	29 personas
Resumen del equipo y maquinaria	Taladradora, Varias prensas pequeñas, Máquinas cortadoras de metal
Resumen de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecido en 1988. Empresa familiar donde el Director gral., el Gerente administrativo y el Gerente de la planta son hermanos.</li><li>• En un inicio, fabricaban partes para equipos de comunicación para las empresas telefónicas. Posteriormente, empezaron a fabricar partes como parte de una maquila para la industria de partes automotrices, principalmente procesado de chapa fina (chapistería)</li><li>• Actualmente trabajan al 35~40% de su capacidad y la tendencia está a la baja. Los pedidos están disminuyendo.</li></ul>

Empresa: Empresa B	Ramo: Industria Manufacturera: Industria de Procesado metálico	Empleados: 29 personas
--------------------	--	------------------------

Evaluación general de las empresas (Diagrama pentágono de radar)

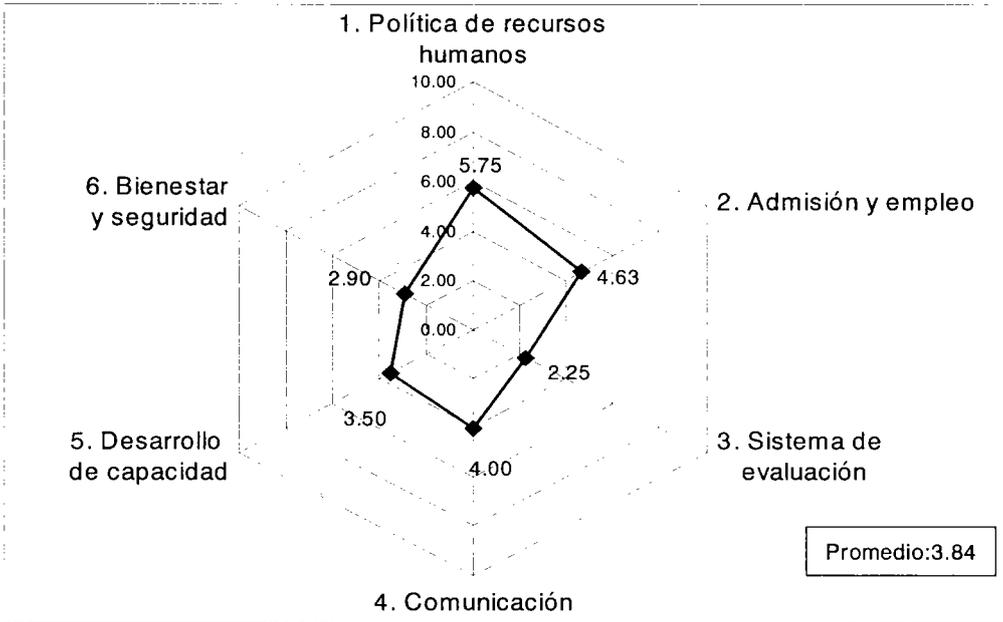


Evaluación del área de administración (Diagrama hexágono de radar)



Empresa: Empresa B	Ramo: Industria Manufacturera: Industria de Procesado metálico	Empleados: 29 personas
--------------------	--	------------------------

Evaluación del área de recursos humanos (Diagrama hexágono de radar)

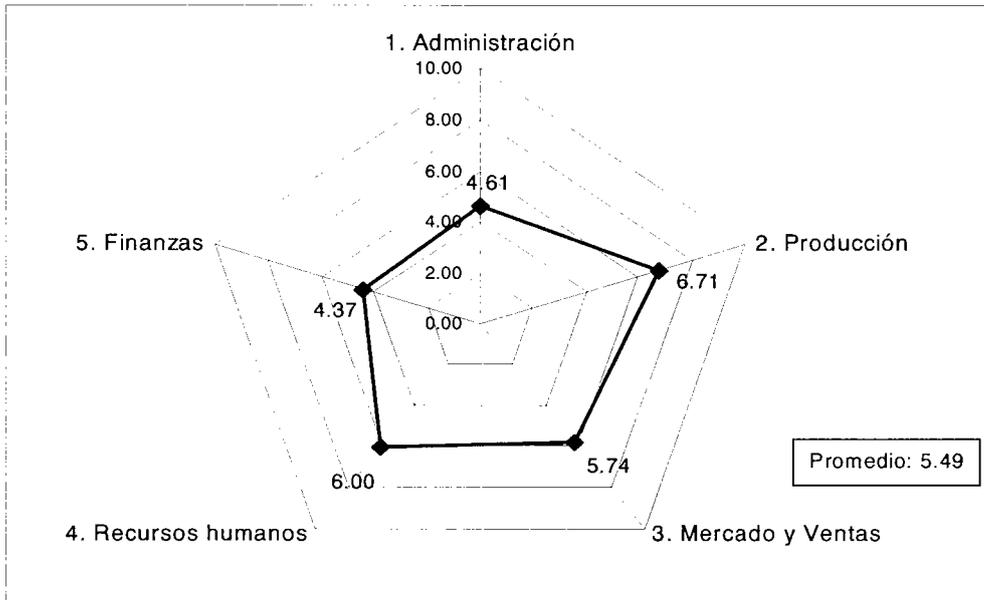


Análisis de diagrama de radar	Admón.gral.	Débiles en la admón. de ventas y las ventas, fuertes en la producción
	Admón..Ventas	Débil en la planeación de ventas
	Recursos humanos	No tienen un sistema de evaluación del personal. También están débiles por la parte de beneficios sociales y seguridad.
Principales puntos propuestos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como suele suceder en empresas familiares, no hay una definición clara entre la responsabilidad y la autoridad. Se propone esclarecer las autoridades de los 3 administradores. Esforzarse en mejorar las órdenes a los empleados y la atención y respuesta a los clientes.</li> <li>2. Se propone que el departamento de administración de ventas elabore un plan de ventas.</li> <li>3. Actualmente los pedidos están bajando debido a que el cliente está incrementando la producción interna. Para responder a los cambios del entorno, se propone que recopile información y que elaboren una nueva estrategia administrativa.</li> <li>4. Tienen planeado mover la planta en agosto del año entrante por lo que se propone elaborar un plan concreto para este movimiento.</li> </ol>	
Reacción de la empresa hacia las propuestas  (Según la encuesta llevada a cabo en la reunión de reporte, presentes: 3 personas) (Preguntas 1~3 se evalúan con 5 puntos y se tomó el promedio.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿El Reporte del diagnóstico empresarial le fue útil? 5.0 puntos</li> <li>2. ¿Hubo propuestas fáciles de implementar? 5.0 puntos</li> <li>3. ¿Obtuvieron propuestas y respuestas satisfactorias durante la reunión del reporte? 4.5 puntos</li> <li>4. Ventajas y comentarios sobre el diagnóstico empresarial realizado. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quedó satisfecho el contenido de diagnóstico.</li> </ul> </li> <li>5. Puntos que cree que se puedan mejorar en el diagnóstico empresarial llevado a cabo en esta ocasión.  (Nada especial)</li> </ol>	

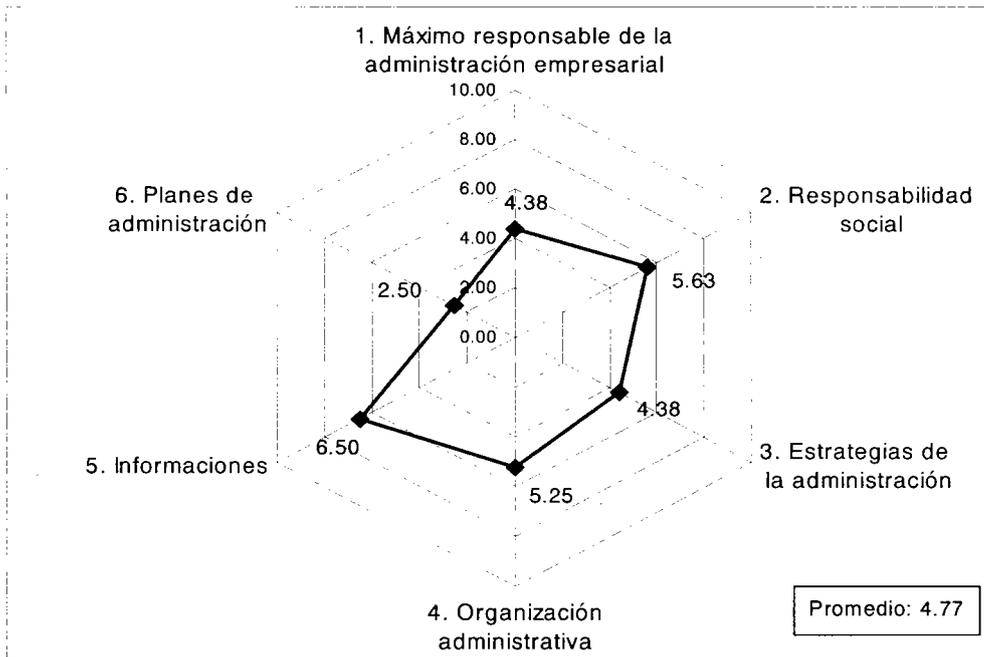
Nombre de la Empresa	Empresa C
Instructor responsable	Grupo C Gerardo Pozo Vázquez
Asesor responsable	Akira Hata
Tipo de industria	Manufactura: Carrocería de automóviles (Autobuses, Vehículos grandes)
Capital	71,000,000 Pesos
No. de empleados	485 Personas
Resumen del equipo y maquinaria	Prensas, Soldadoras, Línea de pintura, 1 Línea de Ensamble, Dobladora, Montacargas, Grúa
Resumen de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecida en 1967. Se cambió de nombre de empresa en 1990 al nombre actual. Capital Mexicano, empresa familiar. Fabrican la carrocería de los autobuses y el vehículo de carga para los camiones.</li><li>• Los clientes son mitad iniciativa privada y mitad organizaciones públicas. Provee los camiones de ruta a los Departamentos de Tránsito de los principales estados de México. También maquila autobuses para turismo para una empresa grande de capital extranjero.</li><li>• Están muy completos en la inversión en equipo. Tienen una Punzadora revolver con control numérico y una línea nueva de pintura. La planta y su personal tienen la capacidad de desarrollo de nuevos productos y se ve una administración ambiciosa y dinámica.</li><li>• Desea obtener la satisfacción de sus clientes a través de la fabricación de productos con diseños novedosos y distintos. También están trabajando en la estandarización con el objetivo de reducir los costos.</li><li>• El problema ha sido que estos últimos 4 años han tenido números rojos por lo que se están viendo en dificultades financieras.</li></ul>

Empresa: Empresa C	Ramo: Manufactura: Carrocería de automóviles	Empleados: 485 personas
--------------------	--	-------------------------

Evaluación general de las empresas (Diagrama pentágono de radar)

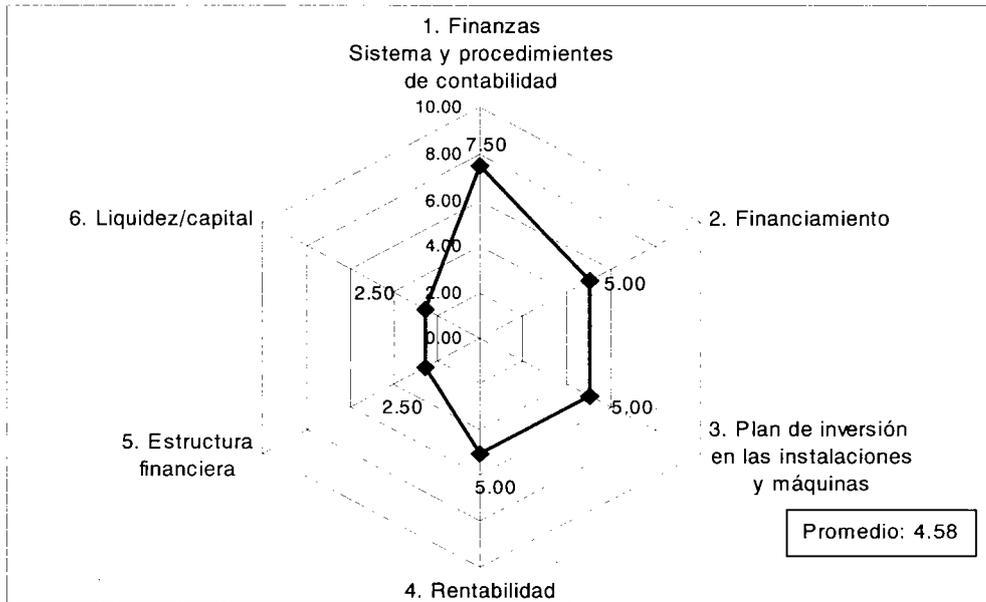


Evaluación del área de administración (Diagrama hexágono de radar)

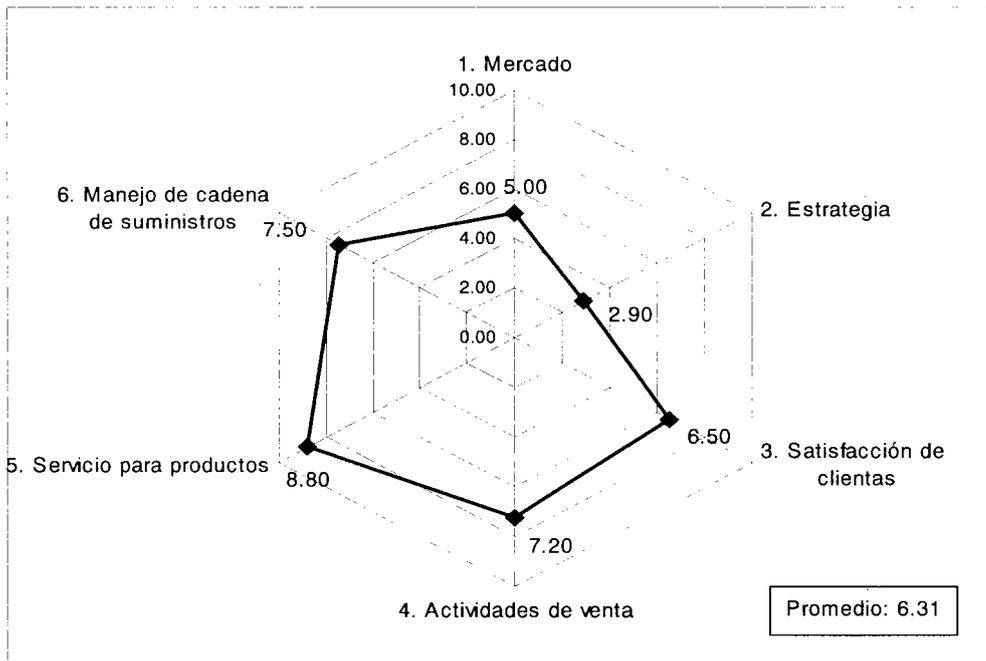


Empresa: Empresa C	Ramo: Manufactura; Carrocería de automóviles	Empleados: 485 personas
--------------------	--	-------------------------

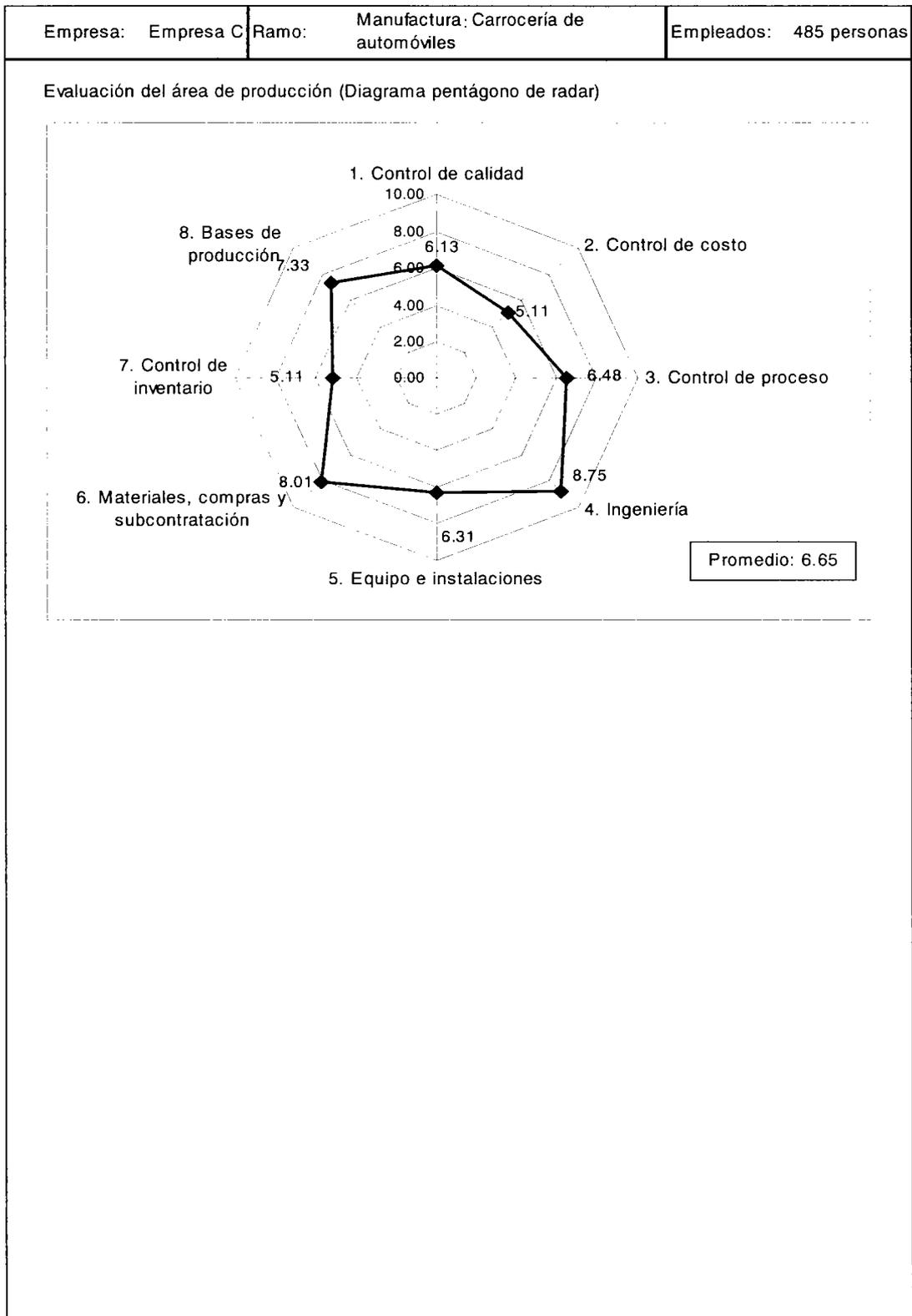
Evaluación del área de finanzas (Diagrama hexágono de radar)



Evaluación del área de mercado y ventas (Diagrama hexágono de radar)



le fue útil

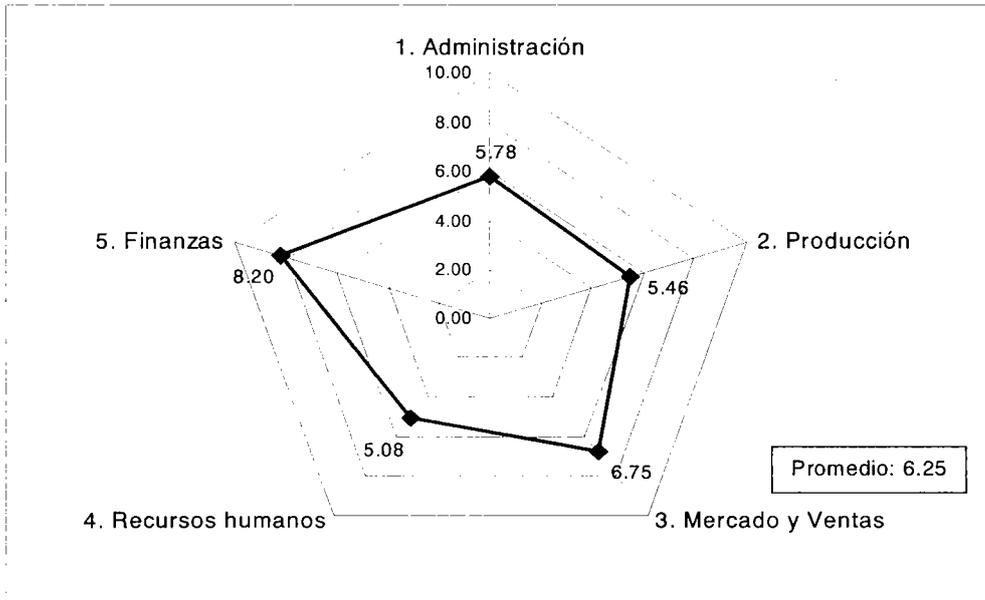


Análisis de diagrama de radar	Admón. gral	Las bases financieras son débiles.
	Admón. Ventas	El plan de ventas es débil. Su fuerza esta en la información, responsabilidad social y organización.
	Finanzas	La falta de liquidez y estabilidad (estructura financiera) es su debilidad.
	Ventas	Su estrategia de ventas es débil
	Producción	El control de costos y de inventarios es débil en comparación a los otros departamentos de producción.
Principales puntos propuestos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducción del costo de materiales (Reducción de partes compradas, uso eficiente mediante cambios en el forjado con matriz de los materiales de acero, ahorro de insumos)</li> <li>2. Reducción del costo laboral (Elevar la tasa operacional de las máquinas mediante una mejora en los preparativos previos a las labores del prensado, cambios en el diseño de la planta para reducir costos de transportación)</li> <li>3. Reducción de gastos indirectos (Mediante la promoción del PM (Administración de la Producción) reducir los costos de las reparaciones, reducir el costo de la depreciación deshaciéndose del equipo que no se está usando.</li> <li>4. Sugerencias para mejorar el estado financiero con base en dichas reducciones.</li> </ol>	
Reacción de la empresa hacia las propuestas  (Según la encuesta llevada a cabo en la reunión de reporte, presentes: 6 personas) (Preguntas 1~3 se evalúan con 5 puntos y se tomó el promedio.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿El Reporte del diagnóstico empresarial le fue útil? 4.3 puntos</li> <li>2. ¿Hubo propuestas fáciles de implementar? 4.6 puntos</li> <li>3. ¿Obtuvieron propuestas y respuestas satisfactorias durante la reunión del reporte? 4.3 puntos</li> <li>4. Ventajas y comentarios sobre el diagnóstico empresarial realizado. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseamos que este tipo de programa del diagnóstico empresarial para las industrias se siga promoviendo siempre.</li> <li>• Aunque había puntos que ya sabía, fue una propuesta muy útil. Pensamos no dejar escapar ningún punto. Pienso que podremos dar grandes resultados y empezar de nuevo.</li> </ul> </li> <li>5. Puntos que cree que se puedan mejorar en el diagnóstico empresarial llevado a cabo en esta ocasión. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el tiempo tan corto, sé que ha sido muy difícil, pero como empresa, me hubiera gustado que se profundizara más en el departamento de finanzas y administración.</li> </ul> </li> </ol>	

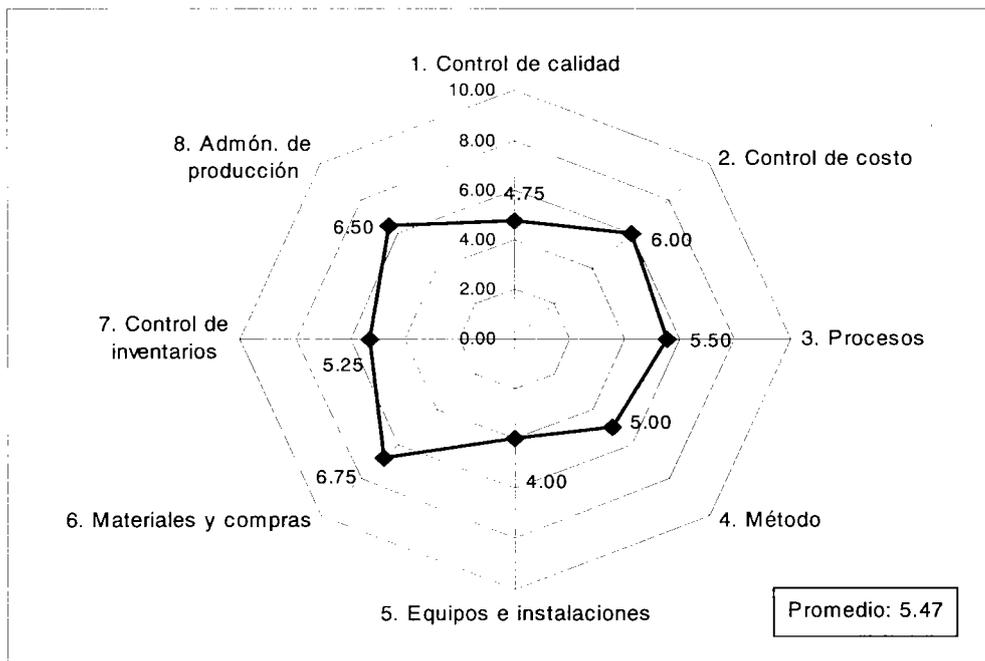
Nombre de la Empresa	Empresa D
Instructor responsable	Grupo D Manuel Ugarte
Asesor responsable	Akira Hata
Tipo de industria	Manufactura: Fabricación de estructuras de concreto
Capital	88,477,828 Pesos
No. de empleados	15 (100 en total en el grupo)
Resumen del equipo y maquinaria	Mezcladora de concreto, grúa, montacargas, moldes, aspersores de pintura
Resumen de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecido en 1972. Fabrican y venden pipas de concreto (tubos de arcilla), bloques de contención para carreteras, tanques para purificación (tinacos). Empresa familiar.</li><li>• Se han enfocado en el desarrollo de tecnología por lo que desarrollan productos no solo de concreto sino también productos (tinacos) de laminas de fibra de carbón (FRP).</li><li>• Tienen otras 2 empresas relacionadas. Las 2 son de la industria de servicios. Siguen funcionando y aprovechándose como receptores de personal en tiempos de depresión.</li><li>• Los clientes son gobierno por parte de los tubos de concreto y bloques de contención mientras que los tinacos son clientes de la iniciativa privada. La industria es muy reñida por lo que la competencia en precios es sumamente agresiva.</li><li>• La administración parece ser atrevida y precavida al mismo tiempo.</li></ul>

Empresa: Empresa D	Ramo: Manufactura: Fabricación de estructuras de concreto	Empleados: 15 personas
--------------------	---	------------------------

Evaluación general de las empresas (Diagrama pentágono de radar)



Evaluación del área de producción (Diagrama octágono de radar)

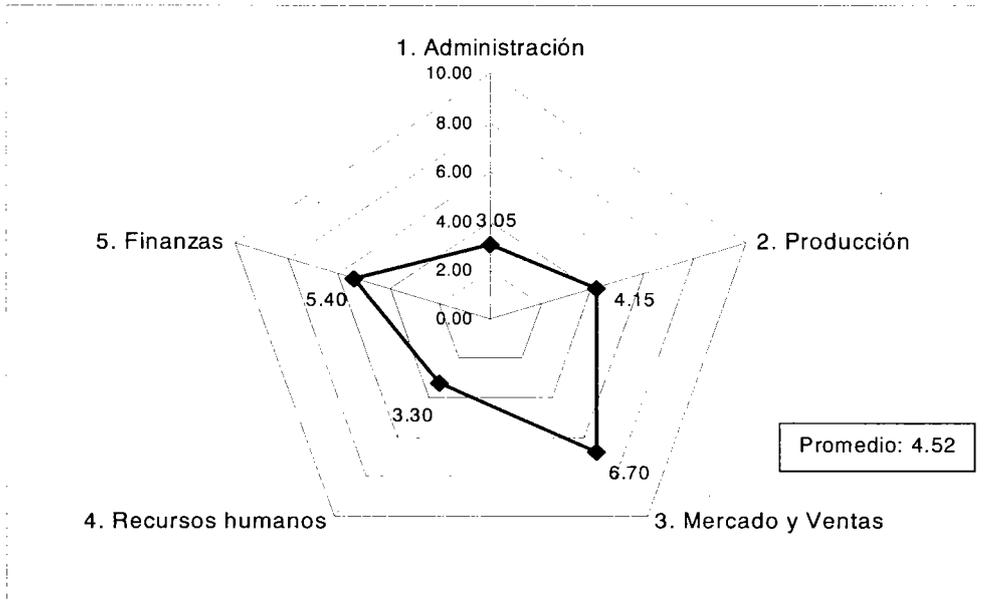


Análisis del diagrama de radar	Admón. gral	Recursos humanos está débil en comparación a las otras áreas.
	Producción	El control de calidad y el control de tecnología están débil. La maquinaria y equipo está vieja.
Principales puntos propuestos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevar la productividad (Intentar incrementar el volumen de producción con el personal actual, incrementar la tasa de operación de las maquinas).</li> <li>2. Conformación de los productos, desarrollo del cambio de productos de concreto hacia productos de plástico (FRP).</li> <li>3. Delegar autoridades en la organización del personal</li> <li>4. Mejorar el taller y su distribución</li> <li>5. Llevar a cabo cabalmente las 5S.</li> </ol>
Reacción de la empresa hacia las propuestas (Según la encuesta llevada a cabo en la reunión de reporte, presentes: 3 personas) (Preguntas 1~3 se evalúan con 5 puntos y se tomó el promedio.)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿El Reporte del diagnóstico empresarial le fue útil? 5.0 puntos</li> <li>2. ¿Hubo propuestas fáciles de implementar? 5.0 puntos</li> <li>3. ¿Obtuvieron propuestas y respuestas satisfactorias durante la reunión del reporte? 5.0 puntos</li> <li>4. Ventajas y comentarios sobre el diagnóstico empresarial realizado.                         <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primero solo pensábamos cooperar ofreciendo a los alumnos un lugar para la práctica. Pero nos hemos quedado sorprendidos por su profesionalismo.</li> <li>• Excelente método de diagnóstico, presentación y el contenido de propuesta. Queremos implementar efectivamente los puntos propuestos.</li> <li>• Hemos reconocido realmente que el futuro de la consultoría estará en el sistema de una rigurosa certificación.</li> <li>• Requerimos de un año para poder integrar las propuestas y poder recibir nuevas propuestas. (Nos gustaría recibir nuevas propuestas e n un año)</li> </ul> </li> <li>5. Puntos que cree que se puedan mejorar en el diagnóstico empresarial llevado a cabo en esta ocasión.</li> </ol>

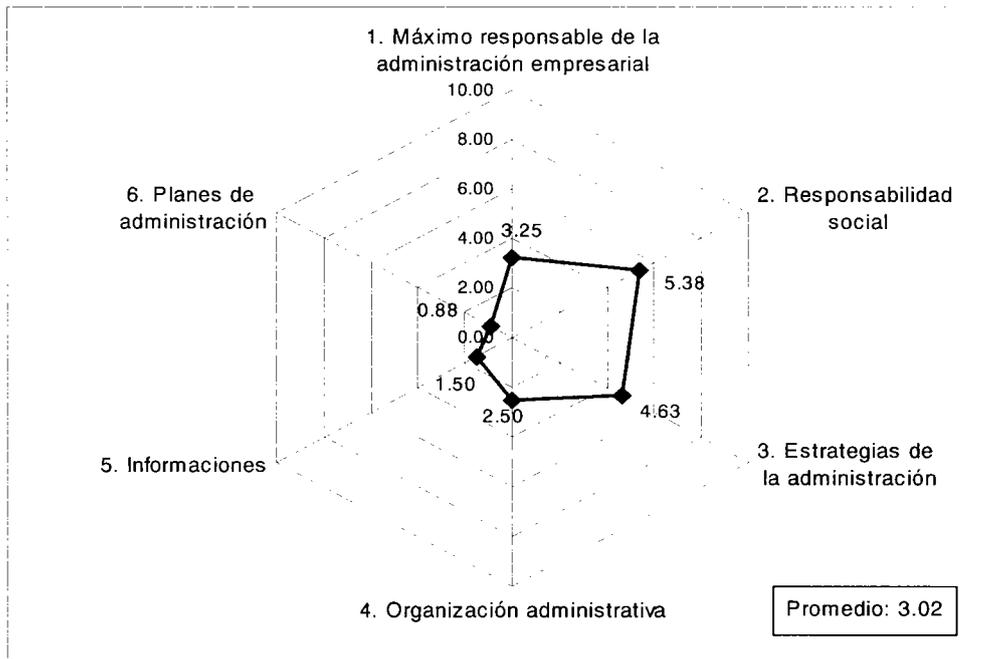
Nombre de la Empresa	Empresa E
Instructor responsable	Grupo E Ana María Pérez Novara
Asesor responsable	Yasuhiro Izuho
Tipo de industria	Manufactura: Elaboración y venta de dulces
Capital	9,000,000Pesos
No. de empleados	130
Resumen del equipo y maquinaria	3 líneas de producción, agitadores, banda transportadora, empacadora
Resumen de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecido en 1965. Típica empresa familiar donde el padre, ya una persona mayor es el Director general. Sus tres hijos trabajan como responsables de personal, administración y producción. Fabrican chocolates finos empacados en artesanías. Tienen fama en México como fabricantes de chocolates finos.</li><li>• Actualmente el 80% de los chocolates en general son importados o fabricados en México por empresas de capital extranjero. La participación de la empresa es apenas del 5%.</li><li>• De la participación de chocolates finos tiene un 25% de participación. Tienen el objetivo de incrementar esta participación al 40%.</li><li>• Aparte de los productos de chocolate tienen una barra de cereal para los desayunos escolares. Aunque ocupa el 48% de las ventas, su rentabilidad no es alta.</li></ul>

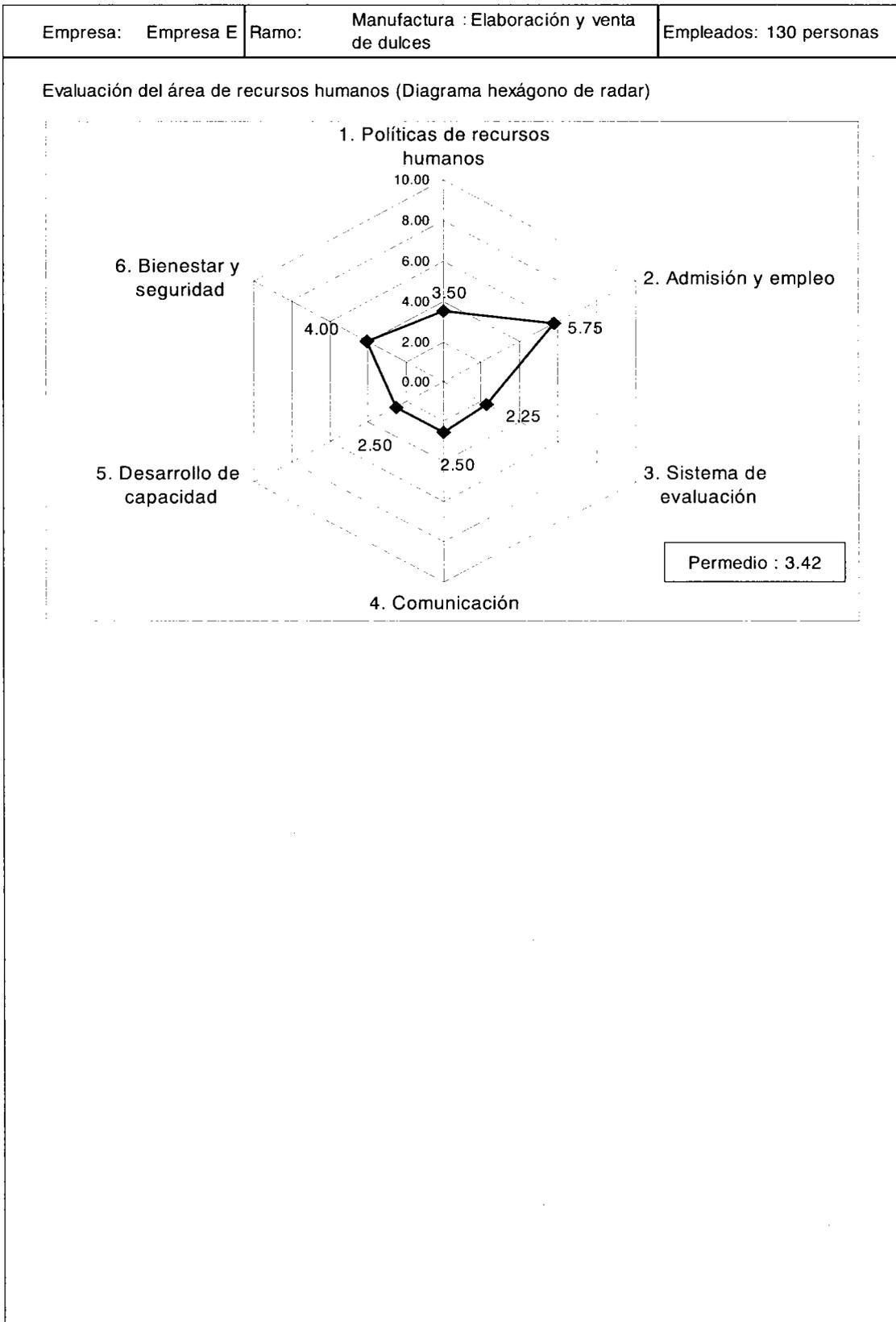
Empresa: Empresa E	Ramo: Manufactura : Elaboración y venta de dulces	Empleados: 130 personas
--------------------	---	-------------------------

Evaluación general de las empresas (Diagrama pentágono de radar)



Evaluación del área de administración (Diagrama hexágono de radar)



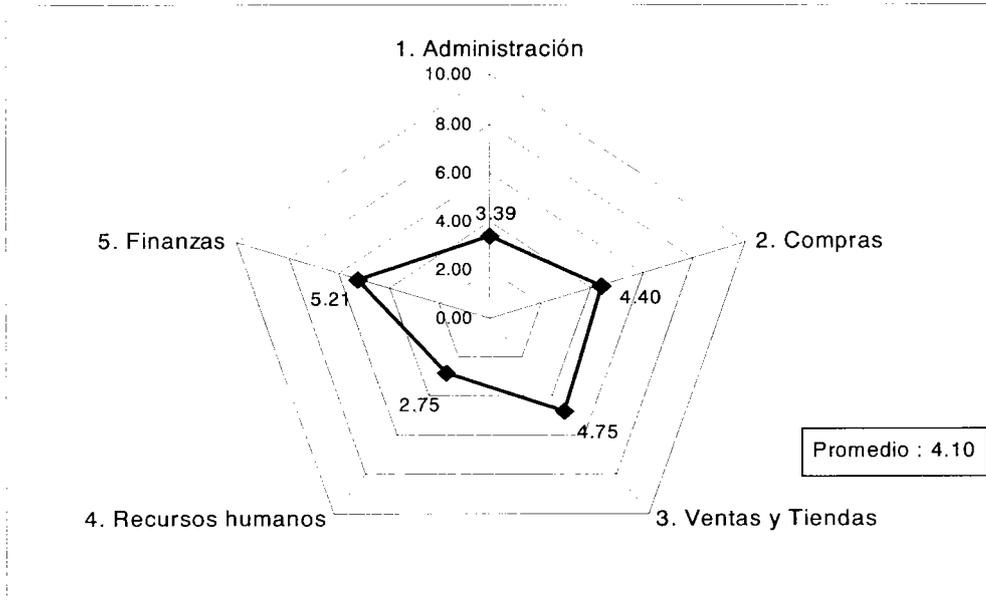


Análisis del diagrama de radar	Admón. gral.	La administración de ventas y Recursos humanos son débiles.
	Admón. Ventas	Plan de ventas, información y organización de ventas están débiles.
	Recursos humanos	En general, está débil.. Particularmente el sistema de evaluación, la comunicación,, desarrollo de capacidades y políticas de personal.
Principales puntos propuestos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se propuso elaborar una estrategia de ventas (como respuesta para proporcionar productos que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes)</li> <li>2. Se propuso aclarar las responsabilidades y las autoridades de los administradores para mejorar el trato y las órdenes hacia los empleados.</li> <li>3. Se explicó la importancia de la comunicación en la administración del personal. También se propuso que es necesarios establecer las políticas de personal.</li> <li>4. La marca del chocolate ya está posicionado por lo que se debería aprovechar ese posicionamiento para incursionar a otros campos. También se propuso la elaboración de una estrategia para incrementar la participación así como de desarrollar las exportaciones.</li> </ol>	
Reacción de la empresa hacia las propuestas  (Según la encuesta llevada a cabo en la reunión de reporte, presentes: 4 personas) (Preguntas 1~3 se evalúan con 5 puntos y se tomó el promedio.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿El Reporte del diagnóstico empresarial le fue útil? 4.8 puntos</li> <li>2. ¿Hubo propuestas fáciles de implementar? 4.8 puntos</li> <li>3. ¿Obtuvieron propuestas y respuestas satisfactorias durante la reunión del reporte? 4.8 puntos</li> <li>4. Ventajas y comentarios sobre el diagnóstico empresarial realizado. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los alumnos trabajaron muy aplicadamente y agradecemos por habernos presentado una propuesta significativa.</li> </ul> </li> <li>5. Puntos que cree que se puedan mejorar en el diagnóstico empresarial llevado a cabo en esta ocasión. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para realizar una mejor evaluación con respecto al ambiente de la organización, es necesario hacer más preguntas y ampliar el alcance de las encuestas.</li> </ul> </li> </ol>	

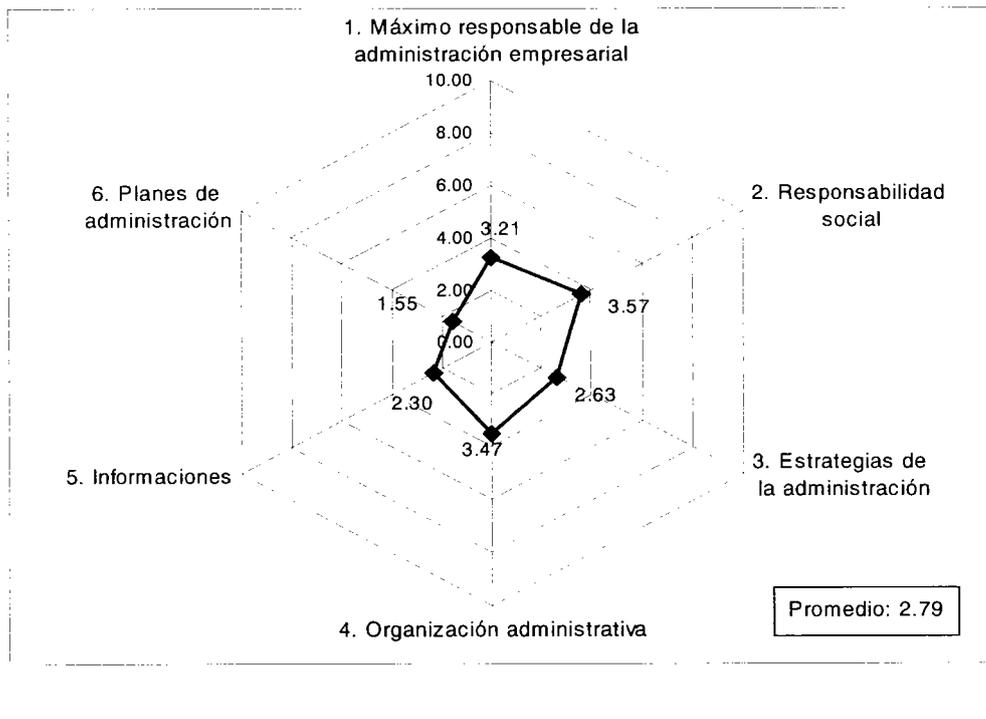
Nombre de la Empresa	Empresa F
Instructor responsable	Grupo F Ana Marcela Sifuentes Gascón
Asesor responsable	Yoichi Yamazaki
Tipo de industria	Comercio: Venta de auto partes. (Mayoreo)
Capital	50,000 peso
No. de empleados	42
Resumen del equipo y maquinaria	Edificio de 3 pisos que comprenden el almacén y bodega, taller para fabricar partes de frenos, 1 sucursal
Resumen de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecido en 1984. Lo administran los esposo que a su vez son los propietarios. Son vendedores mayoristas y manejan 25,000 variedades de auto partes. También venden a menudeo y entregan. Tienen una empresa filial que se dedica a la fabricación de partes para frenos.</li><li>• La administración es familiar y tanto las ventas como las utilidades han venido mejorando de manera natural. Por lo tanto, no hay plan de ventas ni mayores nociones administrativas.</li><li>• No han introducido ningún sistema de control de inventarios claro. Aunque integraron las 5Ss, no se promueve mucho la productividad y la eficiencia. La comunicación y la integración de los empleados no es muy buena.</li><li>• El edificio de 3 pisos (con un sótano) donde está la bodega y el almacén es un edificio largo hacia adentro. Al pensar en el crecimiento futuro, no es una distribución muy adecuada. La distribución tampoco es muy eficiente.</li></ul>

Empresa: Empresa F	Ramo: Comercio: Venta de auto partes	Empleados: 42 personas
--------------------	--------------------------------------	------------------------

Evaluación general de las empresas (Diagrama pentágono de radar)

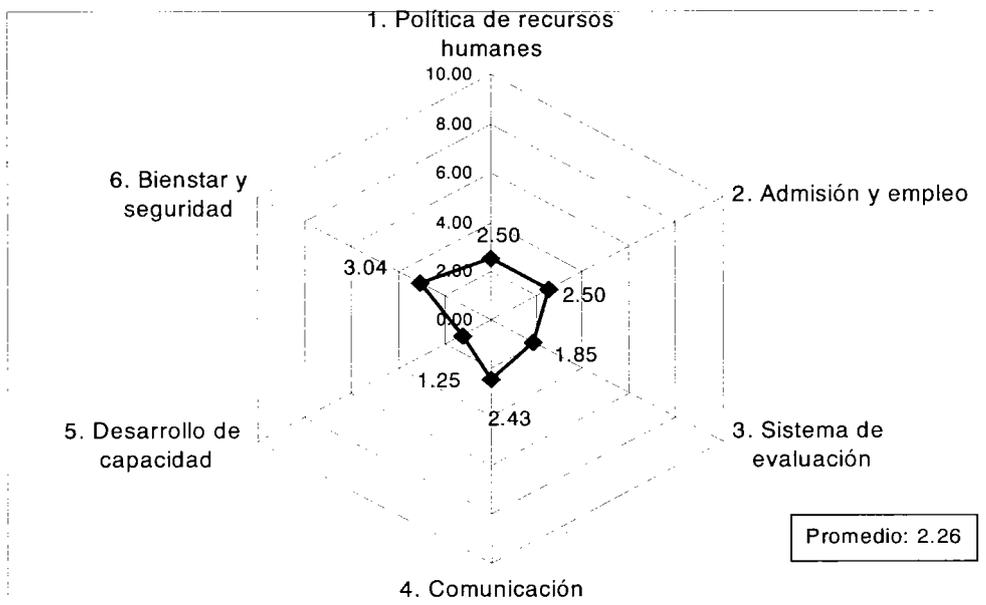


Evaluación del área de administración (Diagrama hexágono de radar)

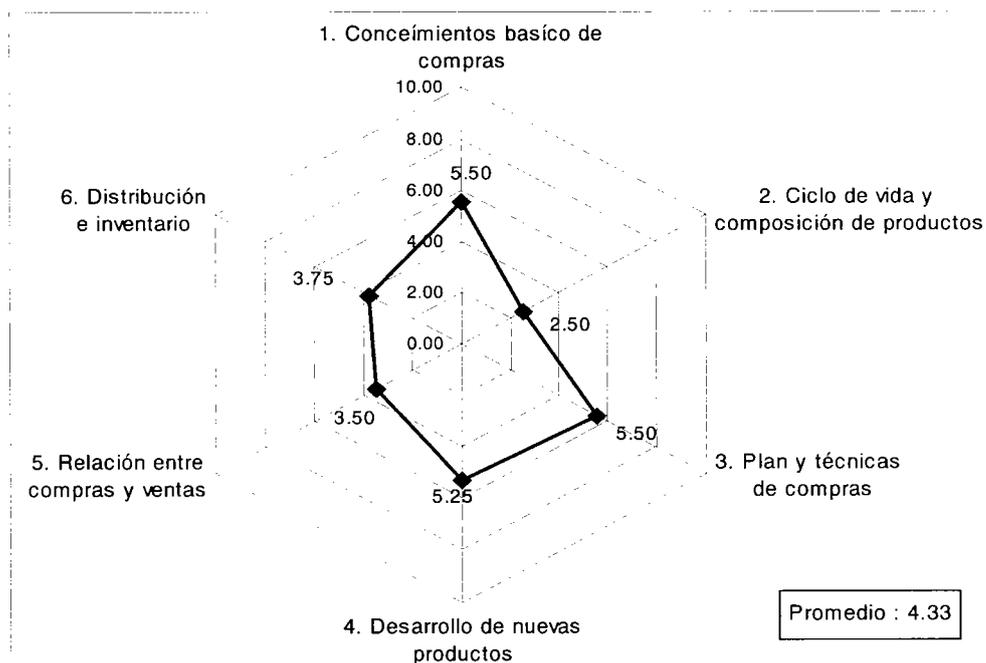


Empresa: Empresa F	Ramo: Comercio: Venta de auto partes	Empleados: 12 personas
--------------------	--------------------------------------	------------------------

Evaluación del área de recursos humanos (Diagrama hexágono de radar)



Evaluación del área de compras (Diagrama hexágono de radar)



Análisis del diagrama de radar	Admón. gral	Débil en recursos humanos y administración de ventas
	Admón. Ventas	Débil en su plan de ventas
	Recursos humanos	En recursos humanos están débiles en general.
	Compras	Débil en la conformación de los productos y el control de compras de acuerdo con el ciclo de vida
Principales puntos propuestos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se propuso elaborar un plan y los objetivos del negocio (Para esclarecer qué es lo que hay que hacer para poder crecer más)</li> <li>2. Se les enseñó un método para control de inventarios. También se les informó sobre cómo pueden mejorar la distribución del inventario.</li> <li>3. Se les explicó sobre la metodología de control de inventarios ABC para poder administrar a sus clientes y el inventario.</li> <li>4. Se les indicaron los puntos importantes para mejorar y manejar las devoluciones e inventarios muertos.</li> <li>5. Consolidar el método de administración como administradores.</li> <li>6. Se propuso la capacitación de los empleados.</li> </ol>	
Reacción de la empresa hacia las propuestas  (Según la encuesta llevada a cabo en la reunión de reporte, presentes: 5 personas) (Preguntas 1~3 se evalúan con 5 puntos y se tomó el promedio.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿El Reporte del diagnóstico empresarial le fue útil? 4.8 puntos</li> <li>2. ¿Hubo propuestas fáciles de implementar? 4.8 puntos</li> <li>3. ¿Obtuvieron propuestas y respuestas satisfactorias durante la reunión del reporte? 4.8 puntos</li> <li>4. Ventajas y comentarios sobre el diagnóstico empresarial realizado. <ul style="list-style-type: none"> <li>• El método y el contenido de diagnóstico están muy bien porque son muy sencillos y concretos.</li> <li>• Es maravilloso que la Secretaría de Economía apoye a las PyMEs.</li> <li>• Mediante este tipo de métodos, las empresas podrán crecer y mantenerse siempre innovadoras.</li> <li>• Me gustaría recibir diagnósticos en el futuro para poder mejorar mi empresa.</li> </ul> </li> <li>5. Puntos que cree que se puedan mejorar en el diagnóstico empresarial llevado a cabo en esta ocasión. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siento que falta evaluar el área de ventas más detalladamente.</li> <li>• Para poder seguir con el diagnósticos que podríamos decir apenas empieza, estamos dispuestos a recibir las prácticas en el futuro. Espero que lo sigan mejorando y que lo hagan muy bien.</li> </ul> </li> </ol>	

Anexo IV

Participantes del Curso Piloto de Formación

---

## ANEXO IV Participantes del Curso Piloto de Formación

No.	Escolaridad	Experiencia como consultor (años)	Certificación en Normas de Consultoría General
1	Lic. en topografía y geodesia	Trabaja como maestra (0 años).	No
2	Lic. en química; Ma. en admon. emp. e industrial	Está empezando a trabajar como consultor (0 años).	No
3	Lic. en derecho (estudiante)	Trabajó 3 años en un bufete de abogados como asistente (0 años).	No
4	Lic. en ingeniería en máquinas agrícolas; está cursando una maestría.	Ha hecho un diagnóstico de industrias regionales y de industrias de transformación (0 años).	No
5	Lic. en arquitectura; está cursando una maestría.	Tiene la experiencia de trabajar como consultor en campañas electorales municipales (0 años).	No
6	Lic. en ingeniería industrial (producción); Ma. en admon. emp. (incubación)	Está trabajando en un CRECE como diagnosticador de PyMEs (varios años).	Si
7	Lic. en ingeniería química industrial; Ma. en economía y finanzas	Tiene una experiencia de 10 años en la evaluación de proyectos de inversión de ingeniería en una firma de consultoría (10 años).	No
8	Lic. en ingeniería mecánica industrial; Ma. en admon. emp.	Realiza actividades de consultoría en PEMEX y COMIMSA, en el área de finanzas y calidad (1 año).	No
9	Lic. en ingeniería industrial	No se sabe cuántos años de experiencia tenga en consultoría (no se sabe).	No se sabe
10	Lic. en ingeniería química industrial	Ingeniería y promoción de exportación (PITEX, maquiladora, devolución de impuestos, etc.) (12 años).	No
11	Lic. en ingeniería industrial; Ma. en admon. emp.	Diagnóstico de PyMEs, evaluación de inversión, control de calidad, procesos productivos (12 años).	No
12	Lic. en ingeniería industrial	Está en el proceso de certificación de las Normas de Consultoría General (0 años).	No
13	Lic. en ingeniería industrial	Administración, metodología de sistematización (4 años).	No
14	Lic. en topografía fotográfica; Ma. en admon. emp. (organización)	En el Ejército, trabajó en cartografía y formación de recursos humanos. En la empresa privada, trabaja en el análisis de proyectos (0 años).	No
15	Lic. en admon. emp.	Diagnóstico, introducción, resultados, integración, etc. (4 años).	No
16	Lic. en admon. emp.	Tiene 3 años de experiencia profesional (área de calidad y de desarrollo de sistemas). Sin experiencias como consultor (0 años).	No
17	Lic. en ingeniería industrial; Ma. en admon. emp.	Trabaja como consultor de PyMEs en un CRECE (varios años).	Si
18	Lic. en economía	Trabaja como consultor de PyMEs en un CRECE (3 años).	Si
19	Lic. en ingeniería industrial (estudiante)	Tiene experiencias de trabajo profesional. Actualmente es estudiante.	No
20	Lic. en diseño industrial	Consultoría en general (7 años).	Si
21	Lic. en ingeniería mecánica eléctrica	TI, reingeniería y su evaluación (3 años).	No
22	Lic. en ingeniería mecánica eléctrica	Estableció una nueva empresa. Sistema de calidad (ISO9000/ QS9000). 35 años de vida profesional (varios años).	No
23	Lic. en economía	2 años de experiencia en el sector educativo. (0 años).	No
24	Lic. en ingeniería industrial (sistemas); Ma. en admon. emp. Está cursando una maestría en finanzas y política pública.	Finanzas, planeación, administración, etc. (10 años)	No

No.	Escolaridad	Experiencia como consultor (años)	Certificación en Normas de Consultoría General
25	Lic. en ingeniería eléctrica; Ma. en admon. emp. (PyMEs)	Administración y personal (2 años).	No
26	Lic. en ingeniería industrial; Ma. en admon. emp.	15 años de experiencia en el sector educativo, en los cuales 6 años en los temas relacionados con producción (varios años).	No
27	Lic. en ingeniería industrial	Desde junio de 2002 trabaja como asistente de consultor. Especializada en análisis informativo (0 años).	No
28	Lic. en ciencias de computación; Ma. en informática e admon. emp.	Experiencia profesional de 20 años, en las áreas de sistema informativo, TI, procesos, etc. (13 años).	No
29	Lic. en admon. emp.	Personal (2 años).	No
30	Lic. en química (fármaco-biología); Ma. en pedagogía (planeación)	Pertenece a una institución educativa desde hace 5 años. Realiza apoyos educativos para las PyMEs (0 años).	No
31	Lic. en química; Ma. en admon. emp.	Química, procesos, medio ambiente, administración, evaluación técnica. Tiene 20 años de experiencia profesional (10 años).	No
32	Lic. en admon. emp.	Trabaja como consultor de PyMEs en un CRECE (2.5 años)	Si
33	Lic. en ingeniería civil; Ma. en ingeniería ambiental	Operación de proyectos, mejoramiento de negocios, desarrollo de nuevos negocios, inversión y finanzas (varios años).	No
34	Lic. en química	Consultoría en administración y comunicación (varios años).	No
35	Lic. en economía	Consultoría en calidad, análisis de proceso, análisis informativo, manuales para los bancos (varios años).	No
36	Lic. en ingeniería industrial (electricidad); Ma. en ingeniería electrónica	Planeación estratégica, mejoramiento continuo, desarrollo técnico, control de calidad (10 años).	No
37	Lic. en comunicación y electrónica; Ma. en instrumentación electrónica; Dr. en ingeniería microelectrónica e instrumental	Sin experiencia en consultoría. (0 años).	No
38	Lic. en contaduría pública; Ma. en admon. emp.	Trabaja como consultor de PyMEs en un CRECE (5 años).	Si
39	Lic. en contaduría pública	Especialista en análisis financiera y mercadotecnia. 8 años de experiencia. Trabaja como consultor de PyMEs en un CRECE (2 años).	Si
40	Lic. en pedagogía	Responsable de programas de formación de consultores para PyMEs en la DGIT del SEP. (0 años).	No
41	Lic. en ingeniería civil (hidráulica); Ma. en ingeniería hidráulica (planeación).	Especialista en proyectos de desarrollo hidroeléctrico. Ha manejado más de 400 proyectos de consultoría (39 años).	No
42	Lic. en ingeniería civil; Ma. en sistema de cómputo	Especialista en hidráulica. Durante 12 años trabajó en una empresa paraestatal y en el área de bienes raíces en un banco. (No se sabe).	No
43	Lic. en ciencias de comunicación	Tiene experiencias de consultoría de las empresas comerciales y de servicio (6 años).	No
44	Lic. en sistema de cómputo; Ma. en tecnología de información. Está cursando una maestría en admon. emp.	Dentro de una empresa, tuvo trabajos tipo consultoría, como proyectos y mercadotecnia. 12 años de experiencia profesional. (No se sabe.)	No
45	Lic. en contaduría	Auditor de ISO900-2000. Auditor de PEC. (7 años)	No
46	Ma. en ingeniería	No se sabe.	No se sabe
47	Lic. en ingeniería de información intelectual	Está en proceso de certificación de Normas de Consultoría en General (0 años).	No

Anexo V

Índices de los Libros de Texto y los Manuales Utilizados en el Curso

Piloto de Formación

---

## Anexo V Índices de los libros de texto y los manuales utilizados en el Curso Piloto de Formación

### **Índices de los libros de texto utilizados en el Curso Piloto de Formación**

#### **1. POLITICAS Y PROGRAMAS DE APOYO A PYMES**

- I. Papel del las PyMEs en el desarrollo de México
  - 1.1 Funciones y Posición de las PyMEs
- II. Características de las PyMEs
  - 2.1 Tendencias y problemas
- III. Leyes y reglamentos relacionados con las PyMEs
  - 3.1 Ley de Comercio Exterior
  - 3.2 Ley de Recursos Mercantiles
  - 3.3 Ley Federal para el Fomento de la Micro industrial y Actividad Artesanal
- IV. Medidas y Programas de apoyo para las PyMEs
  - 4.1 Apoyos y estímulos fiscales
  - 4.2 Actividades exclusivas de las dependencias y entidades
  - 4.3 Sistemas de información
  - 4.4 Servicios de orientación
  - 4.5 Capacitación, asistencia técnica y Consultoría empresarial
  - 4.6 Créditos, Capital de riesgo y subsidios
  - 4.7 Créditos y servicios financieros otorgados por la Banca de Desarrollo
  - 4.8 Desarrollo regional y Encadenamiento productivo
  - 4.9 Nuevos programas
  - 4.10 Programas de apoyo por las instituciones internacionales
- V. Normas Técnicas de Competencia Laboral orientadas a los consultores de PyMEs
  - 5.1 Consultoría

#### **2. FINANZAS Y CONTABILIDAD**

- I. Contabilidad General
  - 1.1 Introducción
  - 1.2 Diversos tipos de Contabilidad
  - 1.3 Funciones de Contabilidad Administrativa
- II. Estados Financieros

- 2.1 Concepto, Objetivos, Características, Clasificación y Usos de los Estados Financieros
- 2.2 Estado de Situación Financiera
- 2.3 Estado de Resultados
- 2.4 Otros Estados Financieros
- 2.5 Utilización de paquetes de software

### III. Análisis Financiero

- 3.1 Tipos de análisis financieros
- 3.2 Métodos para el análisis financiero
- 3.3 Métodos de reducción a porcentajes
- 3.4 Métodos de análisis de razones

### IV. Administración de costos

- 4.1 Elementos de costo
- 4.2 Sistemas de costos
- 4.3 Costo estándar y determinación de variaciones

### V. Planeación de utilidades

- 5.1 Formula del presupuesto de utilidades
- 5.2 Análisis del punto de equilibrio

### VI. Administración de los recursos

- 6.1 Tipos de recursos
- 6.2 Proceso del flujo de efectivo
- 6.3 Métodos para administrar los recursos

### VII. Plan de inversión

- 7.1 Método de periodo de recuperación
- 7.2 Método de valor actual neto
- 7.3 Método de tasa de utilidad interna

## **3. SISTEMAS DE INFORMACION**

### I. Sistemas de información

- 1.1 Definiciones
- 1.2 Tipos y usos de los sistemas de información
- 1.3 Aplicación de los S.I. en la estrategia de la organización

### II. Tecnologías de información para los negocios

- 2.1 Hardware
- 2.2 Software
- 2.3 Sistemas operativos

- 2.4 Aplicaciones comerciales
- 2.5 Aplicaciones administrativas
- 2.6 Aplicaciones de producción
- 2.7 Aplicaciones de normalización industrial
- III. Adquisición de sistemas de información
  - 3.1 Ciclo de vida de los sistemas de información
  - 3.2 Adquisición de sistemas de información
  - 3.3 Compra de paquetes
- IV. Compra de hardware
  - 4.1 Consideraciones generales
  - 4.2 Obtención de propuestas
  - 4.3 Evaluación de las propuestas
  - 4.4 Aspectos financieros
  - 4.5 Negociación del contrato
- V. Telecomunicaciones y redes de computadoras
  - 5.1 Redes de computadoras
  - 5.2 Internet
  - 5.3 Internet
- VI. Planeación de la tecnología informática
  - 6.1 Ventajas de la planeación de tecnología informática
  - 6.2 Plan integral de desarrollo informático (plan a mediano plazo)
  - 6.3 Planes operativos anuales

#### **4. HABILIDADES DEL CONSULTOR**

- I. Habilidades del Consultor
- II. Habilidades interpersonales
- III. Análisis de problemas y toma de decisiones
- IV. Ética y valores en la consultoría
- V. Costos y honorarios
- VI. El proceso de la consultoría
- VII. Administración del plan de acción

#### **5. OPERACIONES**

- I. Procesos de fabricación
- II. Sistemas de manufactura
- III. Planeación y control de la producción

- 3.1 Planeación de la producción
- 3.2 Layouts (distribución de planta)
- 3.3 Tiempos predeterminados
- 3.4 Tiempos estándar
- 3.5 Fundamentos de productividad
- 3.6 Control de Inventarios y almacenes
- IV. Análisis de flujo de proceso
  - 4.1 Mapeo de procesos
  - 4.2 Kaizen
- V. Mantenimiento
  - 5.1 TPM desafiando los límites
  - 5.2 Maximización de la efectividad de los equipos
  - 5.3 Organización para la implementación del TPM
- VI. Calidad
  - 6.1 Conceptos básicos
  - 6.2 Herramientas del control de calidad (QC)
  - 6.3 Inspección
  - 6.4 ISO-9000
- VII. Adquisiciones
  - 7.1 Planeación de materiales
  - 7.2 Métodos para levantar pedidos
  - 7.3 Control de fabricación externa
  - 7.4 Inspección de recepción de materiales
- VIII. Reglas concernientes a la seguridad e higiene industrial

## **6. INNOVACION**

- I. Desarrollo de nuevos productos
  - 1.1 Procedimiento para el desarrollo de nuevos productos
  - 1.2 Mayor importancia en el desarrollo de nuevos productos y la mercadotecnia
  - 1.3 Evaluación de una nueva empresa
- II. Fundación de una nueva empresa
  - 2.1 Los pasos para apertura de una empresa
  - 2.2 Inicio de análisis para fundar la empresa
  - 2.3 Selección del tema de negocio
  - 2.4 Formulación de la visión administrativa
  - 2.5 Diseño del modelo de negocio

- 2.6 Evaluación sobre las oportunidades de negocio
- 2.7 Elaboración del plan de negocio
- 2.8 Inicio del Negocio
- 2.9 Establecimiento de la empresa nueva y preparativos de operación
- 2.10 Epílogo

## **7. ASPECTOS LEGALES**

### **I. Bases Legales de Constitución y Operación de una empresa**

#### **I.1 De la constitución y funcionamiento de las sociedades en general**

Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, Constitución o Modificación de una empresa, Elementos básicos de una acta constitutiva, Declaración de Quiebra, Disolución de las sociedades, De la Fusión, Ley de adquisiciones, arrendamientos, y servicios del sector público.

#### **II. Contribuciones legales y fiscales**

Necesidad del área de control laboral de los impuestos, Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, Ley de INFONAVIT, Obligaciones derivadas de la relación laboral, que impone la Ley del Impuesto sobre la renta, Sindicatos y Contratos Colectivos de Trabajo.

#### **III. Propiedad Intelectual**

IMPI

#### **IV. Protección Ambiental**

Residuos Peligrosos, Gestión Ambiental, Licencia Ambiental Unica (LAU)

## **8. MERCADOTECNIA**

### **I. Control de ventas**

#### **1.1 Métodos para el pronóstico**

#### **1.2 Diseño de la estructura organizacional del departamento de ventas**

#### **1.3 Diseño de las zonas de venta**

#### **1.4 Determinación de gastos de venta**

#### **1.5 Promoción de la ventas**

#### **1.6 Evaluación y formación de técnicas de venta y vendedores**

### **II. Investigación de Mercado**

#### **2.1 Detección de las necesidades informativas**

#### **2.2 Ejemplo de la investigación de mercado motivada por la renovación de una tienda comercial**

- 2.3 Diseño de la hoja de preguntas
- 2.4 Ejemplo concreto para la técnica de la encuesta
- III. Diseño de la hoja de preguntas
  - 3.1 Cliente y tienda
  - 3.2 Control de instalaciones
- IV. Control de la mercadotecnia
  - 4.1 Comprensión de la mercadotecnia
- V. Comercialización (Marchandising)
  - 5.1 Estrategias de la comercialización (Marchandising)
  - 5.2 Información POS
  - 5.3 Planeación del producto
  - 5.4 Políticas del precio de venta
  - 5.5 Composición de los productos
  - 5.6 Planeación de pedidos
  - 5.7 Control de inventario
  - 5.8 Trabajo de realización del surtido

## **9. ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

- I. Planeación estratégica
  - 1.1 El Proceso de planeación estratégica
  - 1.2 La misión
  - 1.3 La visión
  - 1.4 Valores
  - 1.5 Administración por resultados
  - 1.6 Análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno de una empresa (FODA).
- II. Planes de negocios
  - 2.1 Definición
  - 2.2 Objetivo del plan de negocios
  - 2.3 Duración
  - 2.4 Estructuración de un plan de negocios
  - 2.5 ¿Cómo presentar el plan de negocios?
- III. Dirección
  - 3.1 La Estructura Organizacional
  - 3.2 Manuales de organización
  - 3.3 Métodos de control de gestión

## **10. RECURSOS HUMANOS**

### **I. Sistemas de Administración de Recursos Humanos**

- 1.1 Concepto de A.R.H.
- 1.2 Cultura Organizacional
- 1.3 Planeación Estratégica de Recursos Humanos
- 1.4 Modelo de sistema para la A.R.H.

### **II. Integración de Personal**

- 2.1 Introducción
- 2.2 Reclutamiento
- 2.3 Selección
- 2.4 Contratación
- 2.5 Inducción

### **III. Capacitación y Desarrollo**

- 3.1 Papel de la capacitación en la organización
- 3.2 Objetivos de la capacitación
- 3.3 Criterios legales
- 3.4 Etapas en el proceso de capacitación
- 3.5 Desarrollo de Recursos Humanos

### **IV. Evaluación del desempeño**

- 4.1 El proceso de evaluación
- 4.2 La entrevista de evaluación
- 4.3 Métodos de evaluación
- 4.4 Certificación de competencias laborales

### **V. Sueldos y salarios**

- 5.1 Marco legal
- 5.2 Remuneración del trabajo y productividad
- 5.3 Valuación de puestos
- 5.4 Métodos de valuación de puestos
- 5.5 Servicios y prestaciones
- 5.6 Nómina

### **VI. Ambiente laboral**

- 6.1 Principios generales
- 6.2 Ambiente de trabajo en una empresa
- 6.3 Factores que determinan el clima de trabajo en una empresa
- 6.4 Calidad de vida en el trabajo

## **Libro de texto para la práctica**

### **Índice del Manual para la Práctica del Diagnóstico Empresarial**

#### **Paso I prediagnóstico por simulacro**

- 1.1 Análisis del Estudio sobre la Situación General de la Empresa
- 1.2 Análisis de Factores de Cambio del Ambiente Administrativo

#### **Paso II Ejecución del diagnóstico de empresa por sector**

- 2.1 Investigación de empresa por entrevistas
- 2.2 Evaluación por sección administrativa

#### **Paso III Análisis de problemas y ventajas**

- 3.1 Evaluación detallada por parte débil del Sector de Industria.
- 3.2 Evaluación detallada por parte débil Sector de Comercio.
- 3.3 Extracción de Problemas y ventajas de administración

#### **Paso IV Elaboración del plan de asesoría y mejora**

- 4.1 Procedimiento para la elaboración del plan de asesoría y mejora
- 4.2 Guía para la elaboración del plan de asesoría y mejora

#### **Paso V Elaboración del Reporte y Explicación a la empresa**

- 5.1 Guía para la elaboración del reporte de diagnóstico integral
- 5.2 Modelo para el reporte del diagnóstico integral

#### **Apéndice**

- Apéndice I Información de referencia: Lista de revisión 1224  
(1224 cuestionarios para la industria manufacturera)
- Apéndice II Lista de revisión (para el sector de comercio)

## **Manual para los instructores de práctica de diagnóstico empresarial**

### **Paso 0 PREPARATIVOS PARA LA PRACTICA DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL (TRABAJOS CORRESPONDIENTES AL INSTRUCTOR ANTES DE INICIAR LA PRACTICA)**

- 0.1 Selección de la empresa
- 0.2 Organización de equipo de trabajo
- 0.3 Estudio general preliminar de la empresa

### **Paso II PREDIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y ELABORACION DE PLAN DE DIAGNÓSTICO (1er DIA :AULA)**

- 1.1 Orientación (entre todos)
- 1.2 Explicación del manual (entre todos)
- 1.3 Prediagnóstico de la empresa y elaboración de plan de diagnóstico

### **Paso II DIAGNÓSTICO CON VISITAS① (2o. DIA : CAMPO)**

- 2.1 Entrevista con el personal de alta dirección
- 2.2 Investigación en campo
- 2.3 Arreglo de informaciones

### **Paso III ELABORACION DEL DIAGRAMA RADAR INTEGRAL Y PLAN DE PUNTOS PRIORITARIOS DE DIAGNÓSTICO (3er DIA : AULA)**

- 3.1 Terminación del diagrama radar integral (5areas)
- 3.2 Elaboración del plan de puntos prioritarios de diagnóstico y preparativos para el día siguiente
- 3.3 Elaboración de reporte por áreas

### **Paso IV DIAGNÓSTICO CON VISITAS② (4o DIA : CAMPO)**

- 4.1 Explicación del resultado integral de diagnóstico y consenso mutuo sobre áreas prioritarias de evaluación
- 4.2 Investigación de aspectos aún no identificados en el diagnóstico prioritario
- 4.3 Determinación de marcaje individual de los puntos

### **Paso V DETERMINACION DE MEDIDAS DE MEJORIA Y ELABORACION DE REPORTE (5o DIA : AULA)**

- 5.1 Terminación de los diagramas radar por área
- 5.2 Análisis de toda información para diagnóstico y definición de áreas prioritarias para mejoría
- 5.3 Determinación de una propuesta con estrategia y medidas de mejoría
- 5.4 Elaboración del reporte
- 5.5 Preparación de la presentación del reporte

**Paso VI PRESENTACION DE REPORTE, ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES Y  
EVALUACION DE LOS ALUMNOS, (6o DIA: AULA O CAMPO)**

- 6.0 Desayuno con la empresa
- 6.1 Presentación de reporte a la empresa
- 6.2 Análisis de las actividades de la práctica (dentro de 1 hora y por grupo)
- 6.3 Evaluación de alumnos

Anexo VI

Relación de los Resultados del Examen Escrito y de la Evaluación de  
la Práctica

---

## Anexo VI Relación de los resultados del examen escrito y de la valuación de la práctica

Orden	Puntaje	Experiencia como consultor (años)	Certificación en Normas de Consultoría General	Evaluación de la práctica
1	69.0	3 años	Si	9.5
2	68.5	10 años	No	9.0
3	68.5	2 años	Si	8.3
4	67.5	4 años	No	9.0
5	65.5	varios años	No	8.2
6	65.5	5 años	Si	8.5
7	65.0	0 años	No	8.6
8	65.0	varios años.	Si	9.5
9	64.5	varios años.	Si	9.3
10	63.5	0 años	No	9.5
11	63.5	2 años	No	8.5
12	63.0	3 años	No	8.7
13	62.0	no se sabe.	No se sabe	7.3
14	62.0	No se sabe.	No se sabe	6.0
15	61.0	0 años	No	8.8
16	61.0	2.5 años	Si	
17	60.5	7 años	No	6.0
18	59.5	0 años	No	8.7
19	58.0	varios años.	No	8.0
20	57.5	12 años	No	9.5
21	56.5	varios años.	No	9.1
22	56.5	varios años.	No	
23	56.0	39 años	No	6.5
24	55.5	1 año	No	
25	55.5	10 años	No	9.0
26	55.0	0 años	No	8.9
27	53.0	0 años	No	6.3
28	53.0	No se sabe.	No	7.7
29	52.0	0 años	No	7.8
30	51.5	12 años	No	9.5
31	50.0	0 años	No	8.3
32	50.0	0 años	No	9.3
33	49.5	0 años	No	9.3
34	49.0	7 años	Si	8.0
35	49.0	6 años	No	
36	47.5	0 años	No	8.6
37	46.5	0 años	No	8.8
38	46.5	10 años	No	8.6
39	45.0	0 años	No	
40	44.5	0 años	No	8.6
41	44.0	2 años	No	8.5
<b>Promedio:</b>	<b>57.5</b>			<b>8.4</b>

Anexo VII

Encuesta sobre los Asuntos Pendientes en torno a la Implantación  
del Nuevo Sistema

---

# Cuestionario

**Sobre el régimen de implementación para introducir el sistema de capacitación y certificación de consultores para PyME's**

**Reunión de presentación del Informe de Avance (II)**

**11 de diciembre**

**Sala de juntas de la Secretaría de Economía, Ciudad de México**

**Misión de Estudio de JICA**

Datos de la persona que contesta el cuestionario

Nombre y apellido	
Oficina	
Contacto (Teléfono)	
e-mail	

**2** Explicación sobre el diagrama de flujo básico del sistema de certificación de consultores para PyME's

Pregunta 2.1 ¿Está Usted de acuerdo con el nuevo sistema, en el cual se harán las evaluaciones en dos fases, la primera evaluación (conocimientos) y la segunda (experiencia)?

Sí, estoy de acuerdo.       No. Puede haber otra idea.

---

---

---

Pregunta 2.2 ¿Es razonable otorgar a los que aprobaron el examen escrito un certificado de aprobación con 24 meses de vigencia antes de pasar al proceso de evaluación de "experiencia"?

Sí, es razonable.       No estoy de acuerdo.

---

---

---

**5** Métodos de ejecución del examen escrito . . . Asegurando que sea transparente e imparcial

Pregunta 5.1 Para el examen escrito, se elaborarán preguntas que permitan calificar de manera objetiva, evitando cuestiones que requieran respuestas descriptivas debido a que son susceptibles de calificación subjetiva. . . . . **Asegurando que sea transparente e imparcial**

Básicamente estoy de acuerdo

Puede haber otra idea

---

---

Pregunta 5.2 Debido a que es difícil realizar el examen escrito simultáneamente a nivel nacional, se tendrá preparado un gran número de preguntas y se escogerá al azar cierta cantidad de preguntas para aplicarlas en cada examen en los diferentes sitios, donde se lleve a cabo el examen. . . . **Asegurando que sea transparente e imparcial**  
 Estoy de acuerdo.  Puede haber otra idea.

---

---

---

Pregunta 5.3 Un aspirante aprobará cuando el promedio del porcentaje de respuestas correctas sea superior al 60%. Si el porcentaje de respuestas correctas de una sola materia siquiera sea menos del 40 %, el aspirante será reprobado. Esto tiene la finalidad de evaluar el conocimiento integral de los aspirantes. Por otro lado, las preguntas deberán ser elaboradas conforme a este nivel.  
 Estoy de acuerdo.  Puede haber otra idea.

---

---

---

**6 Comité de elaboración y administración de preguntas para el examen escrito**

Pregunta 6.1 Las preguntas para el examen serán elaboradas por el "Comité de elaboración y administración de preguntas para el examen escrito" y serán controladas por un "secretariado" del dicho comité.  
 Básicamente estoy de acuerdo.  
 Puede haber otra idea.

---

---

---

Pregunta 6.2 Favor de contestar a las siguientes preguntas, suponiendo que se haya optado por el método descrito en la pregunta 6.1.

● ¿Quiénes deberían ser miembros del "Comité de elaboración y administración de preguntas para el examen"?

---

---

---

● ¿Qué institución sería más adecuada como el "secretariado"? Ponga el nombre de alguna institución neutral que sería adecuada.

---

---

---

**7**

### **Organismo ejecutor (organizador) del examen escrito**

Pregunta 7.1 El trabajo del organizador del examen escrito es lo que se explicó en la reunión. Tomando en cuenta la realización del examen en las provincias, ¿qué tipo de institución sería adecuada para llevar a cabo y supervisar el examen escrito?

- Centros de evaluación. En caso de las regiones que no cuenten con un centro de evaluación, el personal correspondiente viajaría para realizar el examen.
- Que las instituciones educativas como las de educación superior llevaran a cabo el examen.
- Que los gobiernos estatales o cámaras de comercio locales fueran organismos ejecutores.
- Que fuera optativo el organismo ejecutor según la disposición y que se enviarían supervisores del examen de parte del centro de evaluación o el "secretariado".
- Otros.

---

---

---

Pregunta 7.2 Con el fin de mantener la transparencia e imparcialidad, ¿qué tipo de institución le parece adecuado para calificar las respuestas del examen escrito?

- "Comité de elaboración y administración de preguntas para el examen", es decir, los que hayan elaborado las preguntas
  - Secretariado del comité
  - Institución que haya realizado el examen
  - Centros de evaluación       Otros
- 
- 
- 

## **8**      **Curso de prácticas en diagnóstico de empresa**

Pregunta 8.1 Es necesario comprobar la "experiencia" para certificarse como consultor. Según su opinión, ¿cuál es lo más confiable para comprobar la experiencia? Favor de marcar con números 1, 2 y 3 de acuerdo al orden de confiabilidad.

- Experiencia en realizar personalmente el diagnóstico empresarial durante la etapa en que no contaba con la certificación. (Constancia por parte de la empresa que haya sido diagnosticada)
  - Experiencia como asistente. (Constancia por parte del consultor que lo haya instruido)
  - Experiencia de haber tomado cursos de prácticas (Diploma expedido por una de las instituciones ejecutoras del curso autorizado)
- 
- 
-

Pregunta 8.2 En el curso de prácticas de diagnóstico empresarial se llevarán a cabo las prácticas conforme al método estandarizado de diagnóstico integral. Por lo regular, se realizarán las prácticas en grupo. En su opinión, ¿las prácticas en grupo deberán ser reconocidas como experiencia?

- Deberían considerar como "experiencia" únicamente la de haber realizado la consultoría de manera individual.
- Deberían considerar como "experiencia" también los cursos de prácticas en grupo. Sin embargo, se aceptaría como "experiencia" únicamente cuando el número de personas del grupo por cada instructor fuera menos de ( ) personas.

---

---

---

Pregunta 8.3 Con el fin de certificar a consultores para PyME's, ¿opina Ud. que la capacitación mediante el curso de prácticas de diagnóstico empresarial debería ser obligatoria?

- Sí, debería ser obligatoria.
- No sería necesario que fuera obligatoria.

---

---

---

**10**      **Sobre la creación de un comité supervisor**

Pregunta 10.1      Se tiene como un tema de discusión la posibilidad de crear un comité supervisor (nombre provisional) formado por las organizaciones relacionadas para verificar que la certificación de consultores se lleve a cabo en coherencia con el contenido de la nueva Norma. Por otro lado, asimilando el sistema de certificación del ISO, existen los organismos certificadores (Certification Agency) bajo el CONOCER. ¿Cree Ud. que es necesario crear el comité supervisor?

- Es necesario crearlo.                       No es necesario crearlo.

---

---

---

Pregunta 10.2      Para el caso de crear el comité supervisor, describa su posible función dentro del sistema general así como los posibles miembros que lo constituyan.

(Función)

---

(Miembros que lo constituyan)

---

**11****Diseño básico y operación del curso de formación**

Pregunta 11.1 ¿Está bien que se permitiera a cualquier persona organizar los cursos de formación (clases teóricas para prepararse al examen escrito) de manera libre? O bien, ¿opina Ud. que sería necesario contar con el permiso y autorización por parte de la Secretaría de Economía?

- Debería ser libre.
- Debería ser bajo permiso y autorización de la Secretaría de Economía.

---

---

---

Pregunta 11.2 ¿Sería pertinente que los libros de texto y el programa de los cursos de formación se desarrollen conforme a la nueva Norma y de manera independiente por parte de cada curso de formación? O, ¿debería uniformarlos a nivel nacional?

- Es pertinente.
- Se debería uniformarlos al nivel nacional.

---

---

---

Pregunta 11.3 ¿Piensa Ud. que los instructores de clases teóricas deberían ser aquellos certificados en la Norma de Consultoría para PyME's?

- Sí.  No necesariamente.

---

---

---

**12 Problemas derivados de la obligatoriedad de tomar un curso de formación**

Pregunta 12.1 En su opinión, para certificar a consultores de PyME's, ¿sería necesario obligar a los aspirantes cursar un curso de formación?

Sí, se debería obligarlo.     No se debería obligarlo.

---

---

---

**14 Trato para los certificados en la Norma de Consultoría General**

Pregunta 14.1 En caso de que la certificación de consultores de PyME's quedara obligatoria conforme al cronograma explicado, ¿sería necesario tomar alguna medida de auxilio para los que tengan certificación en la Norma de Consultoría General?

Sí, sería necesario ofrecerles alguna medida de auxilio.  
 Ninguna medida de auxilio sería necesaria.

---

---

---

Pregunta 14.2 Se certificarán como consultores para PyME's a aquellos consultores certificados por la Norma de Consultoría General que hayan aprobado el examen escrito dentro de los 24 meses a partir de la entrada en vigor de la nueva Norma de Consultores para PyME's. ¿Es adecuada esta propuesta? (Trato preferencial para que puedan certificarse)

Es adecuada.                       Puede haber otra idea.

---

---

---

Pregunta 14.3 Aun después de que sea obligatorio certificarse en la Norma de Consultoría para PyME's, se les permitirá a los consultores certificados por la Norma de Consultoría General participar en los programas gubernamentales hasta los 24 meses a partir de la entrada en vigor de la Norma de Consultoría para PyME's. ¿Es adecuada esta propuesta? (Medidas de transición a la obligatoriedad)

Es adecuada.

Puede haber otra idea.

---

---

---