

メキシコ国  
中小企業人材養成計画調査  
事前調査報告書

平成20年3月  
(2008年)

独立行政法人国際協力機構  
経済開発部

経済
J R
08-045



**メキシコ国**  
**中小企業人材養成計画調査**  
**事前調査報告書**

平成20年3月  
(2008年)

独立行政法人国際協力機構  
経済開発部



## 序 文

メキシコ合衆国における国内総生産 (GDP) 成長率は、2004 年 4.1%、2005 年 3.0%、2006 年 4.7% と好調に推移しており、政府の規律ある財政運営及び慎重な金融政策等の結果、インフレ率、カントリーリスクは史上最低水準にあり、外貨準備高も約 700 億米ドルと史上最高水準で推移しています。カルデロン大統領は、「近代的かつ競争力のある経済の強化及び雇用の創出」を「治安」、「貧困撲滅」と並ぶ新政権の最優先課題としてあげており、また、フォックス前政権の路線を踏襲し、市場原理の尊重、世界市場を視野に入れた「競争力強化」につながる政策を取り入れる姿勢をみせています。

メキシコ合衆国の中小企業は全企業数の98%を占め、雇用の創出、持続的な経済成長を実現するためには中小企業の育成が非常に重要であります。カルデロン政権においてもフォックス前政権時に設置された経済省の中小企業次官局を中心として、中小企業向けの金融政策、企業家の人材育成、技術開発、質の高い労働者の育成のための職業技術教育等に関する事業を地方政府へ権限委譲することを推進しており、政府として中小企業振興に係る取り組みを進めています。

独立行政法人国際協力機構 (JICA) はメキシコ合衆国に対して、「中小企業コンサルタント養成・認定制度調査」を 2001 年 2 月から 2002 年 3 月まで、また、同フォローアップ調査を 2002 年 7 月から 2003 年 2 月まで実施し、経済の自由化、市場の開放政策により激しい国際競争にさらされているメキシコ合衆国中小企業の経営・技術レベルを向上するため、中小企業に適切かつ効果的な診断・指導を提供するコンサルタントの養成・認定制度計画を提言しました。さらに、メキシコ合衆国政府は 2004 年 8 月には中小企業支援者、中小企業経営者等を主な対象とした人材の能力強化を目的とした「中小企業大学校制度」の導入及び実施に係る開発調査をわが国に要請し、これに対して JICA は 2004 年 11 月から 12 月にかけて予備調査を実施した結果、先行する JICA 開発調査「中小企業コンサルタント養成・認定制度調査」にて提言された「中小企業コンサルタント養成・認定制度」の公示をメキシコ合衆国側が行うことを本件実施の前提条件としました。

かかる状況下、メキシコ合衆国政府は、2006 年 10 月に中小企業コンサルタントに係る官報公示を発効したことから、今般、事前調査を実施し、想定される本格調査の実施体制、範囲、内容、スケジュール等について協議を行ったうえで、合意した結果を実施細則 (Scope of Works:S/W) に取りまとめ、署名・交換を行いました。

本報告書は、同調査団の調査結果をまとめたものです。

ここに本調査団の派遣に関し、ご協力いただいた日本・メキシコ両国の関係各位に対し、深甚なる謝意を表するとともに、あわせて今後のご支援をお願いする次第です。

平成 20 年 3 月

独立行政法人国際協力機構  
経済開発部長 新井 博之





CANACINTRA におけるコンサルタント研修  
(座学)



CANACINTRA におけるコンサルタント研修  
(企業診断)



関係者間（外務省、経済省、CONOCER、JICA）合同  
会議



S/W、ミニッツ（M/M）署名式

地図：メキシコ合衆国







## 略 語 表

略号	正式名称	和訳名称
BIECL	Base de Instrumentos de Evaluaci3n de Competencia Laboral	職業能力評価機能ベース
BNNTCL	Base Nacional de Normas T3cnicas de Competencia Laboral	全国職業能力基準ベース
CANACINTRA	C3mara Nacional de la Industria de Transformaci3n	全国製造業会議所
CE	Centro de Evaluaci3n	評価センター
CEA-UTH	Centro de Evaluaci3n Acreditado en Competencia Laborales de la Universidad Tecnologia de Hermosillo (Nezahualc3yotl)	ネザフアルコジョトウル工科大学職業能力認証評価センター
COMPITE	Comit3 Nacional de Productividad e Innovaci3n Tecnologia, A. C.	生産性技術革新全国審議会
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnologia	全国科学技術審議会
CONOCER	Consejo Nacional de Normalizaci3n y de Certificaci3n de Competencias Laborales	全国職業能力標準化認定審議会
EI	Evaluador Independiente	独立評価者
Fondo PyME	Fondo PYME (Fondo de apoyo para la micro, peque1a y mediana empresa)	中小企業基金
IECL	Instrumento(s) de Evaluaci3n de Competencia Laboral	職業能力評価機能
INCUBASK	Centro de Incubaci3n de Empresas	起業家インキュベーターセンター
ITESM	Instituto Tecnologia de Estudios Superiores de Monterrey	モンテレイ工科大学
ITSM	Instituto Tecnologia de Estudios Superiores de Monclova	モンクロバ工科大学
NTCL	Norma(s) T3cnica(s) de Competencia Laborales	職業能力技術基準
OC	Organismo Certificador	認証機関
PyME	Micro, Peque1a y Mediana empresa	中小零細企業
SACSA	Servicio de Apoyo Corporativo, S. A. de C. V.	協同援助サービス（経営コンサルタント企業）
SCCL	Sistema de Certificaci3n de Competencia Laborales	職業能力証明システム
SE	Secretaria de Economia	経済省
SECOFI（注）	Secretaria de Economico de Fomento Industria	商工振興省（経済省の前身、現在存在せず）
SECTUR	Secretaria de Turismo	観光省
SEP	Secretaria Educaci3n P3blica	公共教育省
SNCL	Sistema Normalizado de Competencia Laborales	職業能力基準システム
SRE	Secretaria de Relaciones Exteriores	外務省
THG	Talento Humano Global	グローバル人材能力（経営コンサルタント）

（注）SECOFI（商工振興省）はPRI党の最後の大統領セディーゴ時代までの名称、その後経済省に改称。



# 目 次

序 文  
写 真  
地 図  
略語表  
目 次

第1章 事前調査の概要	1
1-1 調査の背景	1
1-2 調査の目的	1
1-3 調査団員構成	1
1-4 調査期間	2
1-5 調査日程	2
第2章 メキシコ中小企業支援事業の概況	4
2-1 中小企業支援政策・施策	4
2-2 中小企業支援実施体制、支援事業	4
2-3 中小企業コンサルタント養成事業	6
2-4 中小企業コンサルタント認証制度	9
2-5 中小企業の現状・概況	10
第3章 ドナーによる中小企業振興	11
第4章 本格調査への提言	12
4-1 本格調査の枠組み	12
4-2 本格調査実施上の留意点	13
第5章 総括（団長所感）	15
付属資料	
1. S/W（英語、西語）	25
2. ミニッツ（英語、西語）	39
3. 調査結果一覧	52
4. 主要面談者リスト	56
5. 面談記録	60
6. 収集資料リスト	82
7. 中小企業コンサルタント基準（日本語仮訳、西語）	83

8. 経済省作成プレゼンテーション資料（中小企業振興事業紹介）（日本語仮訳、西語）	154
（1）中小企業戦略	154
（2）金融アクセスに関する戦略	168
（3）教育訓練及びコンサルティング国家プログラム	209
（4）国家インキュベータプログラム	217
（5）国家零細企業プログラム	235
（6）国家フランチャイズプログラム	249
（7）国家牽引企業プログラム	267
（8）君の地域での雇用	277
（9）技術イノベーション基金	285

# 第 1 章 事前調査の概要

## 1-1 調査の背景

メキシコ合衆国（以下、「メキシコ」と記す）における国内総生産（GDP）成長率は、2004 年 4.1%、2005 年 3.0%、2006 年 4.7%と好調に推移しており、政府の規律ある財政運営及び慎重な金融政策等の結果、インフレ率、カントリーリスクは史上最低水準にあり、外貨準備高も約 700 億米ドルと史上最高水準で推移している。カルデロン大統領は、「近代的かつ競争力のある経済の強化及び雇用の創出」を、「治安」や「貧困撲滅」と並ぶ新政権の最優先課題として掲げている。また、フォックス前政権の路線を踏襲し、市場原理の尊重、世界市場を視野に入れた「競争力強化」につながる政策を取り入れる姿勢をみせている。メキシコの中小零細企業は全企業数の 98% を占め、雇用の創出、持続的な経済成長を実現するためには中小企業の育成が非常に重要である。カルデロン政権においてもフォックス前政権時に設置された経済省の中小企業次官局を中心として、中小企業向けの金融政策、企業家の人材育成、技術開発、質の高い労働者の育成のための職業技術教育等に関する事業を地方政府へ権限委譲することを推進しており、政府として中小企業振興に係る取り組みを進めている。

独立行政法人国際協力機構（JICA）は、メキシコに対して「中小企業コンサルタント養成・認定制度調査」を 2001 年 2 月から 2002 年 3 月まで実施し、また、同フォローアップ調査を 2002 年 7 月から 2003 年 2 月まで実施し、経済の自由化、市場の開放政策により激しい国際競争にさらされているメキシコ中小企業の経営・技術レベルを向上するため、中小企業に適切かつ効果的な診断・指導を提供するコンサルタントの養成・認定制度計画を提言した。また、メキシコ政府は 2004 年 8 月には中小企業支援者、中小企業経営者等を主な対象とした人材の能力強化を目的とした「中小企業大学校制度」の導入及び実施に係る開発調査を我が国に要請し、これを受けて JICA は 2004 年 11 月から 12 月にかけて予備調査を実施した結果、前回の JICA 開発調査にて提言された「中小企業コンサルタント養成・認定制度」の公示をメキシコ側が行うことを前提条件に本新規案件を実施することとした。これに対してメキシコ側は 2006 年 10 月に中小企業コンサルタントに係る官報公示を行ったことから、今般、本件の事前調査を実施するものである。

## 1-2 調査の目的

本調査においては、メキシコにおける中小企業コンサルタント認定制度・人材養成制度の現状を確認するとともに、メキシコ側より要望の出されている「中小企業人材養成計画調査」について、先方関係機関との協議等を通じて、その背景及び具体的内容についてこれまでの確認事項をアップデートし、想定される本格調査の実施体制、範囲、内容、スケジュール等について実施細則〔S/W、(案)〕の内容の協議を行い、S/W の署名・交換を行う。

## 1-3 調査団員構成

事前調査（その 1）

担 当	氏 名	所 属 先
総 括	榎下 信徹	JICA 専門技術嘱託
調査企画	大塚 和哉	JICA 経済開発部中小企業チーム

事前調査（その2）

担 当	氏 名	所 属 先
総 括	榎下 信徹	JICA 専門技術嘱託
調査企画	大塚 和哉	JICA 経済開発部中小企業チーム
中小企業人材養成	佐藤 和親	株式会社ケイディーテック技術顧問

1-4 調査期間

事前調査（その1）

2007年7月18日（水）～同7月22日（日）

事前調査（その2）

2008年2月20日（水）～同3月8日（土）

1-5 調査日程

事前調査（その1）

日順	月日	曜	調査行程
1	7/18	水	移動（17:25 成田発→19:00 メキシコシティ着 JL062/5780） 21:00 在メキシコ日本国大使館、JICA メキシコ事務所との協議
2	7/19	木	10:00～12:50 経済省との協議（外務省同席） 13:20～15:20 全国職業能力標準化認定審議会（CONOCER）との協議（外務省同席）
3	7/20	金	9:00～10:30 全国製造業会議所（CANACINTRA）との協議 11:50～12:50 関係者間合同会議（外務省、経済省、CONOCER、日本大使館、JICA（メキシコ事務所、調査団）） 17:20～18:20 サパタ経済省多国間・地域間交渉局長報告 19:00～19:30 JICA 事務所報告
4	7/21	土	資料整理
5	7/22	日	移動（14:00 メキシコシティ発→18:30 ボゴタ着 MX393） コロンビアにて別案件の調査を実施

事前調査（その2）

日順	月日	曜	調査行程	
			官団員	コンサルタント
1	2/20	水		移動（17:20 成田発→ロサンゼルス経由→18:55 メキシコシティ着） JL062/MX901
2	2/21	木		10:30～11:30 JICA 事務所 15:00～18:00 経済省訪問

3	2/22	金		10:00～13:00 CONOCER 訪問 16:00～18:00 CANACINTRA 訪問
4	2/23	土		資料整理
5	2/24	日		資料整理
6	2/25	月		10:00～13:00 起業家インキュベーターセンター (INCUBASK) 訪問 16:00～18:00 生産性技術革新全国審議会 (COMPITE) 訪問
7	2/26	火	移動 (17:20 成田発→ロサンゼルス経由→18:55 メキシコシティ着) JL062/MX901	9:00～18:00 経済省訪問
8	2/27	水	10:00～12:00 JICA 事務所協議 12:30～13:30 在メキシコ日本国大使館表敬 16:00～19:00 経済省協議 20:00～21:00 JICA 事務所協議	
9	2/28	木	10:00～11:00 外務省表敬 (技術・科学協力局長) 17:00～19:00 経済省表敬 (人材育成・技術革新局長)、協議	
10	2/29	金	10:00～12:30 S/W 協議 (外務省、経済省) 13:00～16:00 認定機関 (Talento Humano Global)、評価機関 (Nezahualcoyotl 工科大学) 訪問	
11	3/1	土	資料整理	
12	3/2	日	資料整理	
13	3/3	月	10:00～14:30 S/W、ミニッツ (M/M) 協議 (経済省)	11:00～13:00 CONOCER 訪問
			17:30～19:00 アクセレーター (VISIONARIA)	
14	3/4	火	10:00～12:30 S/W 協議 (外務省、経済省)	9:00～15:00 CANACINTRA コンサルタント育成コース視察
			16:00～18:00 中小企業支援センター事業 (MEXICO EMPRENDE) ヒアリング	
			19:00～20:00 CANACINTRA シニアボランティア訪問	
15	3/5	水	10:00～18:00 S/W 協議 (外務省、経済省)	12:00～15:00 CANACINTRA コンサルタント育成コース視察
16	3/6	木	14:00～15:00 S/W、M/M 署名、懇親会 17:30～18:30 JICA 事務所報告	
17	3/7	金	移動 (8:05 メキシコシティ発→ロサンゼルス経由→) MX900/JL061 移動 (12:10 メキシコシティ発→14:10 サンサルバドル着) MX289 (榎下団長のみ)	
18	3/8	土	16:40 成田着	

## 第2章 メキシコ中小企業支援事業の概況

### 2-1 中小企業支援政策・施策

現カルデロン政権は中小企業の育成が同国の産業、経済力強化につながるとの考えを有しており、メキシコ政府は数多くの支援事業を実施している。中小企業戦略の具体的な目標は、雇用の質と量の拡大、優良企業の育成、起業家の育成による新企業の育成等であるが、その上位目標は経済発展に伴う貧困の削減である。この目標を達成する戦略として、企業規模に応じて分類した5段階の企業群<sup>1</sup> に対して5項目<sup>2</sup>の支援サービスを設定し、企業の振興を図ろうとしている。

本戦略の実行機関である経済省は、中小企業支援の施策として、中小企業振興プログラム（Emprende México）と称する事業を立ち上げており、本事業においては各地に設立される予定の中小企業支援センター（Centros México Emprende）が、中小企業支援の具体的な活動を実施することとしている。

中小企業支援センターは、中小企業に対するワンストップサービスとしての役割を担うことを想定し全国主要都市に設立され、州政府との協力のもと、中小企業支援計画を策定しており、一部はすでに実行に移されている。中小企業振興プログラムにおいて育成された100人のコンサルタントが本事業の推進者として各センターに配置される予定となっており、5年間に15万社に対する経営コンサルティングを行うことを数値目標に掲げている。なお、中小企業に対する資金援助については、「メキシコ中小企業基金（Fondo PyME）のスキームを活用することとしており、同基金の運用規則に従ってオペレーションフローを作成し、資金の有効活用を図っている。

### 2-2 中小企業支援実施体制、支援事業

既述の中小企業政策の目標を達成するために、中小企業支援分野の主官庁である経済省は、以下の実施体制にて中小企業支援を実施している。

#### （1）中小企業支援センター（Centro México Emprènde）

中小企業支援戦略を実現するために中小企業に対して、情報提供と経営支援を行うことを目的に設立された。政府の中小企業支援戦略の要と認識されている。同センターの運営を円滑に行うため、メキシコ政府は各国（米国、カナダ、チリ、スペイン、フランス、アイルランド等）が実施している中小企業支援プログラム、支援窓口の運営体制及び国内の州政府による支援状況を調査し、その成功事例を取り入れながら、中小企業支援センターで採用するモデルを設計することにより、全国規模で支援活動を基準化したうえで事業を開始している。本事業の実施には認定を受けたコンサルタントが不可欠であり、現在200人が認定を受けて活動している。

#### （2）生産性に対する納入企業（大企業への）開発プログラム（Programa de Desarrollo de Proveedores. Artículo productivos）

経済省は、中小零細企業を規模の大きな企業へ発展させる諸施策を実施しており、各大学と提携し、中小企業が離陸期企業（Gacela）に至るまでの起業家支援を行っている。企業の

<sup>1</sup> 大企業(Tractoras 牽引的企業)、離陸期企業(Gacelas)、中小企業、零細企業、起業家

<sup>2</sup> 金融、経営指導、教育訓練、マーケティング、イノベーション



成長に応じてコンサルタントの役割は変化する。現在 Aceleradora 14 社が企業支援を実施している。産業育成のテクノパークは現在 8 ヶ所ある。各パークのテーマは異なる。4 大学がこの事業に関連した支援を実施している。

### (3) 中小企業に対する金融支援 (Financiamiento a las PYMES, Extensionistas Financieros)

市中銀行は業務処理コストが高い理由により中小企業には融資を行っていない。そのため、政府による中小企業基金 (Fondo PyME) が設立された。同基金は当初 1,000 万米ドルで開始されたが、現在、8,250 万米ドルになっている。1995 年に発生した経済危機の際に中小企業向けのクレジットが低迷し、経営計画もなく融資申請方法も知らない中小企業は資金難に陥った。そこで、国家信用保証システム (Sistema Nacional de Fondos de Garantia) による保証基金 (Fondo de Garantia) が誕生した。同制度が運用されたことにより、銀行は零細企業でも優良な企業はよい顧客であると認めるようになり、現在、銀行には中小零細企業のセクションが存在する。同制度では、融資のマネージメントをするコンサルタント (Extensionista: 普及員) を雇用し、貸付企業のカルテを作成している。各州と連邦政府はこの事業を支援しており、企業診断に 500 米ドル、フォローアップに 1,000 米ドル、クレジットに 2,000~2,500 米ドルを支援している。企業診断から融資の可否、企業と共に銀行を選定するなど、普及員の役割は多岐にわたる。現在 428 件の融資が実行されているが、その他、起業家支援の資金的支援としてベンチャー用キャピタル (Capital Semilla) が 2005 年に発足した。メキシコ政府は、この経験を活用し、今後も関係機関との連携とパートナーシップを促進して中小企業振興を図ろうとしている。この好例として Mi Tortilla の例があげられる。これは、財務コンサルタントがメキシコの伝統的食べ物であるトルティージャを製造する零細企業が銀行融資を受けられる体制を構築できるような指導を実施し、融資を実現させるものである。具体的には、企業内研修を実施して、融資を受けるためにはビジネスプランを作成する必要があることを教える。銀行の貸出期間は 3 年が限度であることなどを理解させ、零細企業であってもビジネスの基本を守ることを徹底させる。この結果、零細企業に対しての融資が実現している。この資金支援の活動では中小企業基金が重要な役割を担っている。本基金は中小零細企業の振興の一助として、特に競争力強化に役立つ積極的な経営態度をとる小規模企業を援助するために設立された。現在までに 567 のプロジェクトに融資を実施し、その関連企業数は約 34 万 5,000 社となっている。同プロジェクトを進めるにあたり、研修を担当するコンサルタントが 90 人存在し、リーン生産方式をはじめ、企業の競争力強化のシステムを教えている。融資の審査は国、地方、州の各レベルで実施され、最終審査は審議会を通す形式を採用している。この審議会のメンバーは経済省中小企業担当次官、関連する 3 部長、2 人の州代表で構成される。同委員会による融資スキームは以下の 3 つの特徴をもつ。①融資申請を提出するための仲介、②プロジェクトは規模と種類に応じて 3 水準あること、③州レベルでの承認の際に評価を実施することである。企業への貸し付けは審議の過程で 100% 補助金になる場合もある。しかし、一般的には融資金は返済しなければならない。申請書の作成にはコンサルタントがかかわっている。コンサルタントには General (経営管理) と Special (固有技術) の 2 タイプのコンサルタントが存在する。いずれのコンサルタントも CANACINTRA が養成している。融資の地域分布はメキシコシティ、モンテレイ、レオンなどが多い。農村地区では社会的に貢献できる企業に資金を供給している。これらの業務に

はコンサルタントの活動が不可欠である。今後は融資先の評価方法のシステム化が必要となるが、そのインパクト調査を大学に委託している。今後は、中小企業基金の申請に関するルールを確立し、資金の使途を定めた規則を作成する必要がある。本基金は、メキシコで唯一の中小企業を支援するための基金であり、メキシコの中小零細企業を発展させる戦略を実現する資金源とならなければならない。その意味でコンサルタントの役割は重要であり、その窓口として、中小企業支援センターの設立を予定している。これにより融資企業へのフォローアップも強化されると期待される。

#### (4) 国家インキュベータープログラム (Programa Nacional de Incubadoras de Empresas)

本プログラムはインキュベーター振興事業であり、国家企業家プログラム (Programa Nacional de Emprendedores) のなかの一プログラムであり、本インキュベータープログラムでは、コンサルタントを通じて企業運営に関し4種類の支援を実施している。しかし、コンサルタントの多くは大学の講師であり、Academic に偏る傾向があるため、彼らの指導では、経営実務と乖離した方向に企業が進む危険がある。これを是正するため、コンサルタント制度の確立が課題となっており、そのため経済省は職業能力の認定機関である CONOCER と連携する必要がある。

#### (5) トレーニングとコンサルタント支援 (Tecnología Empresarial y Aceleración de Empresas. Especialistas en Tecnología)

中小零細企業支援では、すべての企業のレベルアップを目的にしている。経営層トップ向けのトレーニングコースでは、100 以上ある中小企業基金の支援項目を徹底させて、適切な資金利用方法を学ぶ等の実効性のある経営手法を教えている。中小企業基金は、全国レベル、地方レベル及び州レベルで支援を実施しており、CANACINTRA はじめ、民間の研修機関に委託し各地域レベルに合わせた研修を行っている。

#### (6) Tractores (牽引企業；大企業) 向け支援

Tractores の企業群は離陸期企業 (Gacela) の上位に位置する大企業グループで、メキシコ経済の牽引役を担っている。投資家を招待して納入業者との会議を開催することにより、中小零細企業を引き込み、彼らの企業規模拡大をめざしている。

#### (7) 輸出促進支援

経済省はメキシコ全 32 州において輸出振興のためのプロジェクトを実行している。同分野の専門コンサルタントは存在しないが、国際機関やアジア太平洋経済協力会議 (APEC) のセミナーに出席する等、コンサルタントの開発を模索している。

### 2-3 中小企業コンサルタント養成事業

メキシコにおいては、一般的に各省の所管事業をコンサルタントが実施する傾向がみられる。観光省が観光関連のコンサルタントを、経済省が前記の中小企業支援センターに契約ベースのコ

ンサルタントを確保しているのは、その例である。これらコンサルタントは、米国で MBA<sup>3</sup>の資格を取得し、経験を積んだうえでコンサルタントとして活動している者もいるが、大多数はメキシコ国内のコンサルタント養成機関で研修を終了し、その後先輩コンサルタントの指導を受けて独り立ちする者が大多数を占めている。メキシコの中小企業を指導するコンサルタントの質は千差万別であり、政府機関と契約できる高度な知識と経験をもつコンサルタントから、コンサルタントとは名ばかりで、他人の資料を棒読みしただけで、コンサルタントらしき行為を行う者もいる。

こうした状況のなかで、コンサルタント養成機関は、優秀なコンサルタントの育成に向けて研修を実施している。研修に関わる団体は、研修機関として独立して研修を実施している団体と、Aceleradora と称する経営コンサルタント集団で、経営コンサルタントの行為を行う際に、若年のコンサルタントを企業現場で教え込む団体とに分かれる。それらの代表的なものは以下のとおりである。

#### (1) CANACINTRA

1945年に創設され、60年以上の歴史を有する。1989年に組織改変があり、現在の姿になった。CANACINTRAの加盟企業は6万5,000社にのぼり、全国各都市に80の代表事務所が存在する。CANACINTRAは、①金属加工(Metalico)、②工業一般[Industria Diversas(Servicio)]、③医療(Medico)、④自動車(Automotoris)、⑤化学(Quimica)、⑥Articulo Oficiais、⑦食品(Alimentos)、⑧家具(Muebles)、⑨情報技術(Tecnologia Informaciòn)、⑩資金(Bienes de Capital)、⑪製薬(Farmacèutico)、⑫農牧畜(Agro pecuario)の計12の工業セクターに分かれており、全産業の合同会議が各地で月に1度開催され、プロジェクトの進行状況などが報告される。組織はConsejo Directivoの下にPresidente、10 Vice-presidenteとが設置され、その下にセクター別の代表、Cortesia Comisiònが置かれている。事務局には全国で約500人の職員が在籍し、うち本部の職員は約80人である。現在研修を受け持つCentro de Desarrollo EmpresarialはCANACINTRA事務局とは別組織になっており、独立採算制をとっている。Centro de Desarrollo Empresarialの運営資金は、中小企業基金(Fondo PyME)から研修を受講する各社に支払われる補助金(1万5,000ペソ/1社/年)による100万ペソ(66社分の補助金であるが、実際は700社に対し研修を実施)と、CANACINTRAからの資金拠出によるものとなっている。なお、Centro de Desarrollo Empresarialは講師陣を保有しておらず、常駐スタッフは3人の講師と2人の補助者であり、他は外部から講師を招へいしている。現在CANACINTRAは8Moduleのコンサルタント養成講座を実施している。研修コースのインストラクターとして5人の資格のある経営コンサルタントが存在し、そのうちの2人はCANACINTRAの研修講師である。他は外部講師を招へいしている。CANACINTRAは教材の改善を実施しており、経営の理論と精神面を教える教材は、訓練が実施されるたびに改訂され最新なものにされている。経営実務の教材は研修が実施されるごとに改訂され、本改訂作業はCANACINTRAの講師2人とJICAから派遣されている2人のシニアボランティアにより実施されている。Centro de Desarrollo Empresarialは2004年9月から2008年2月までに、10回の研修コースを実施し、205人のコンサルタントを養成した。経営理論と実務実習は全国26州に及んでいる。研修生は34%がコンサルティング企業、23%が個人コンサルタント、9%

<sup>3</sup> Master of Business Administration

が企業派遣、34%が大学からの出席者となっている。この10回の研修のうち、8コースは経済省の支援を受けている。研修参加者の選考は、まず希望者に教材を手渡し、ビデオ講義を通じて事前に勉強してもらい、その後インターネットを通じて500の質問を出し、解答してもらう。その成績が80%以上の者だけを研修対象者として選定し、研修に参加させている。コースは1週間で、理論と実習を繰り返し行い、最後に実習結果の発表をさせている。さらに研修終了後も定期的に実習対象企業に戻り、指導結果をチェックさせ、指導を繰り返させている。これにより、本の知識中心のコンサルタントではなく、経営改善を実施できるコンサルタントの育成を図っている。

## (2) COMPITE

COMPITEは、商工会議所が所有する純粋な民間機関であり、1997年に設立された。その活動は研修とコンサルタント業務に特化しており、経済省との密接な関係のもと、中小企業を支援する質の高いコンサルタントを提供している。研修事業については、特に経営改善関連の研修に力を入れている。研修講師はCOMPITEと契約した有能な経営コンサルタントが実施し、顧客は、トレーニングサービスを受けた場合には対価を支払う仕組みになっている。結果が出ない場合は、別のコンサルタントの派遣も実施する、といったアフターサービスも実施しているがこれは無償で実施するため、コンサルタントの質の確保には配慮しており、COMPITEのコンサルタントになるのは超難関との風評がある。現在、240人のコンサルタントが登録しているが、選考は厳しく合格率は10%程度である。コンサルタントとして受け入れる基準は、3年間コンサルタントとして生計を立て、2年間のコーチングに携わっていることが必須条件である。採用には1時間の面接と筆記試験を実施する他、経済省、商工会議所、COMPITEの事務局から3人のコンサルタントが同行して企業を受験者と共に訪問するという実技試験も実施している。これらの試験結果により採用の可否を決めている。こうしたコンサルタントを活用した営業実績は、零細企業50%、小企業35%、中企業10%、大企業5%である。収入の割合は、経済省30%、民間企業70%であり、企業の経費負担率は、零細企業30%、小企業50%、中企業70%、大企業は100%となっている。COMPITEの活動はプログラミング、トレーニング、調査と経営全般の多岐にわたっており、その活動範囲はメキシコを中心に中南米全域に及んでいる。研修事業に最も注力しているが、COMPITEの内部にコンサルタントを抱えず、すべて契約したコンサルタントにより事業を展開している。そのためCOMPITEの事務所は数人のスタッフが常駐する事務局の性格をもつに過ぎない。

## (3) Aceleradora

政府は、中小企業の振興を加速させる目的で、中小企業を支援する企業・団体の育成に努めている。これらの団体は現代的なビジネスコンサルタントとして活動しており、今回の調査では、その一つVisionaria社を調査した。Visionaria社は企業が発展することを支援するAceleradoraと称するコンサルタント会社であり、ハイテク産業は中小企業にこそ最適な産業であるとし、付加価値と経営革新が大事であるとの考えを基に、中小企業に高度技術を備える機会を提供することにより企業発展を支援している。その活動の原点として、成功と失敗の事例も数多く集めれば、経営指導の参考になることからネットワークを大切にしている。Aceleradoraのサービスは、企業規模が拡大するにつれて、多くのものを提供しており、

クラスター戦略、販売拡大プログラム、ビジネス財務計画、適材適所人材配置方法等、多様なものである。これらを駆使して生産技術 (Manufacturing Technique) のサービスを実施し、中小企業を離陸期企業 (Gacela) に成長させることを目的にコンサルタント活動を展開している。Aceleradora の役割はインキュベーターから先の企業の発展過程への橋渡しであり、成熟した企業へと発展するには、サービス (Delivery)、アフターサービス (Post Service)、品質、生産技術、R&D、そして付加価値向上といった、6 つのコンポーネントが必要である。メキシコの企業の経営規模は、Micro 零細企業が 95%、小企業 3.9%、中企業 0.5%、大企業 0.2% であるが、Aceleradora の役割は、数では圧倒的な零細企業を教育訓練、企業診断等を通じて発展させ、上のレベルに引き上げることである。このため、政府関連機関、経済省、米州開発銀行、国立開発銀行、メキシコ工業技術情報協会、財団法人メキシコ工業技術情報協会、全国電子工業・通信・情報技術工業会議所、全国科学技術審議会 (CONACYT) 等とも連携を深めている。なお、Visionaria 社は開業以来 100 社程度の企業を指導した実績を有す。通常、20~30 社を顧客として扱っており、売り上げは年間 350 万米ドル程度となっている。

このように、いずれのコンサルタント養成機関も長い年月をかけてコンサルタントの養成を図っている。これらの機関に共通することは、コンサルタントの養成は、研修を受けたコンサルタントが、経験あるコンサルタントと組んで企業診断等の実地経験を積み、一人前のコンサルタントに成長していく過程が必要であるとの共通認識を有することである。つまり、経験あるコンサルタントを師と仰ぐ、徒弟制度的なシステムによりコンサルタントは成長していく。単にペーパーテストで点数がよい記憶力の優秀な研修生でも、実地経験を積まなければ一人前のコンサルタントには成長しない。コンサルタント認証制度を権威あるものに育てるには、この養成期間の経験を重視する必要がある。

#### 2-4 中小企業コンサルタント認証制度

メキシコにおいては、教育省傘下の CONOCER がコンサルタントのみならず、各種認定制度を一元管理している。CONOCER は、1996 年に発足し、その後 2005 年から 2006 年にかけて組織改編を行った結果、現在の姿になっている。CONOCER の職員数は 123 人で、現在 631 件の認定基準があり、このうち 11 件がコンサルタント関係となっている (なお、2008 年に予定している認定基準は 26 である)。

CONOCER の認定基準の構成は基本的なものから、それに関連して派生された基準へと細分化されている。中小企業コンサルタントの認定制度も 11 あるコンサルタント関連基準の一つである。

中小企業コンサルタント制度に関して、2002 年以来 CONOCER 内で検討されており、大学、教育省、JICA により研修事業も実施した。しかし、この認定制度を確立するための準備活動は 2003 年で終了し、その後 JICA が実施した「メキシコ中小企業コンサルタント養成・認定制度」の提言が契機となり、経済省、CANACINTRA、大学、国家コンサルタント協会等の団体が委員となり検討が進んだ結果、ようやく中小企業コンサルタント認定基準が完成された。この認定基準の作成にあたっては、JICA が実施した前述の開発調査の提言が数多く採用されている。しかし、その条件が極めて理想的であったため、制度はできても実質上機能していない事態が生じている。

現在、CONOCER が定めたコンサルタント認定制度で唯一機能しているのは、一般経営コンサルタント資格認定制度である。この資格認定には、CONOCER から認定された認証団体と評価センタ

一が、CONOCER との契約 (Convenio) ベースで制度の運営にあっている。

資格認定審査は、次のステップで実施されている。

Step 1. 法的な面で会社設立と定款が揃っているか？

Step 2. 評価のプロセスに必要な人材が確保できているか？スタッフは評価対象の資格証明を得ているか？評価センターとしての物理的要件を満たすか (例えば、運輸業者の評価、運転手の能力等々を評価できるか？これらには 60 の基準がある)？

Step 3. 評価センターの認定と契約の法的根拠があるか？評価センターと認証機関との契約が揃っているか？

以上のステップを踏み、認証機関 (Organismo Certicadors) として承認される。承認された機関は Web Site ([www.thgsc.com.mx](http://www.thgsc.com.mx)<sup>4</sup>) にて公表される。一方、評価センター (Centro Evaluación) はセクターごとに全国に約 400 存在する。認定の仕組みはコンサルタント資格取得希望者による企業診断を主体とするが、その結果、不合格の場合は研修を受けさせ、取得を支援する。

資格認定の申請には 670~750 ペソが必要であるが、金額は基準により異なり、コンサルタント申請は 750 ペソである。コンサルタントとしての能力は、パフォーマンスだけでなく、質問表に記入させて実績等もあわせて評価し、これを基にして Evidence のポートフォリオを作成する。合格者は認証発行の経費として約 150 米ドルを支払う。ポートフォリオは認証機関へ送付され、次に CONOCER に通知される。CONOCER は認証書を発行する。不合格者には研修のルートを示す。評価センターによっては研修を行う能力はあるが、通常は専門の研修機関を紹介する。このプロセスは相当難しいので、パスできると自信のある者だけが申請をするため、合格率は 96% である。前述のとおり、一般コンサルタントの認定基準は CONOCER が作成し、公布済みのコンサルタント関係 11 の認定基準のうち、唯一機能しているものと思われる。これも上述のプロセスが確立されたので実現したものと考えられる。

認定基準は、以前は評価センターが自らツールを作成して使用していたが、現在は CONOCER の定めた認定基準を評価標準として用いている。しかし、認証制度が発展してくると、現在の基準では不十分であるとの認識があり、第三世代の基準づくりが始まっている。各評価センターはこれまでの経験を基に、基準としてより正確なものを作成しようと努力している。CONOCER は、基準を利用しているセクターから要請がある場合は見直しに入る検討をすることとしている。なお、すべての技術基準は 2 年に 1 度、見直しを実施している。この改訂のために委員会が設立される。

## 2-5 中小企業の現状・概況

メキシコの企業は 99% が中小企業で占められており、その企業数は 400 万を数える。中小企業のメキシコでの定義は従業員数 100 人を基準として定められているが、産業別に製造業と商業等のサービス業では、その従業員数が 250 人と 100 人と、異なって定められている。なお、前述の 400 万の企業のうち 380 万は小規模企業であり、多くの経営上の問題を抱えている。

中小企業の人材養成の重要性に対する認識度は、他の開発途上国と比較して高い。研修機関の利用している教材の内容は、わが国の生産性向上と品質管理の基本がほとんどを占めている。それに各セクターに固有の教材を揃えて研修に用いているが、固有技術に関しては、その内容は更にレベルアップする必要がある。

<sup>4</sup> THGSC: Talento Humano Global Sociedad Civil

### 第3章 ドナーによる中小企業振興

2006年におけるメキシコの1人当たりの名目GDPは8,000米ドルに達しており、高中位諸国に位置づけられる。また経済協力開発機構（OECD）、北米自由貿易協定（NAFTA）へ加盟したこともあり、開発途上国を卒業し、先進国の仲間入りを果たす寸前にあると考えられる。他の一般的な開発途上国と比較すると国力があり、中小企業振興についても自前で実施できる資金力を有していると考えられる。

しかし、中小企業の振興には、必要な知識を先進国より得る必要がある。Mexico Emprende の項（2-2）で記したように、必要な調査は自ら調査団を編成し、各国を調査する経済的余裕があるため、各ドナー機関は一定の部門に特化した形式で独自の分野に入り、協力を実施しているといえる（例えば、スペインの援助はインキュベーターの発展に寄与）。

## 第4章 本格調査への提言

### 4-1 本格調査の枠組み

本事前調査で先方と協議した本格調査の枠組みについて、以下に記載する。

#### (1) 調査目的

中小企業コンサルタントの認定制度及び養成制度の見直し、試行的な実施を通じ、総合的な中小企業コンサルタント養成計画の策定・提言を行う。

#### (2) 調査対象地域

メキシコ全土（ただし、現地調査はメキシコシティ及び周縁部にて実施）

#### (3) 調査項目

##### 1) メキシコにおける中小企業と中小企業コンサルタント養成の現状

###### ① 中小企業と政府の中小企業政策の現状

- ・先行する開発調査にて提言された中小企業人材養成事業のレビュー
- ・メキシコ中小企業の競争力と生産性の現状・課題（ボトルネック）
- ・メキシコ政府の中小企業政策と行政体系・支援ニーズ（中小企業基金の活用含む）

###### ② 中小企業コンサルタント育成のニーズ

- ・中小企業コンサルタントの現状とコンサルタントのパフォーマンスに係る評価
- ・中小企業コンサルタント訓練コースと認定制度の現状
- ・中小企業振興に求められるコンサルタント資質の特定
- ・中小企業コンサルタント訓練カリキュラム改善に対するニーズ

##### 2) 総合的な中小企業コンサルタント養成制度に係る計画の策定

###### ① 経済省が実施すべき中小企業コンサルタント認定及び登録制度に関する提言

- ・中小企業コンサルタント候補者の評価基準及び評価制度
- ・コンサルタント評価制度に対する認証基準及び認証制度
- ・認証済みの中小企業コンサルタントの定期的な再評価に対する基準及び評価制度
- ・中小企業を支援する既存のコンサルタント制度を経済省が今後整備する予定の認定・登録制度に統合するためのメカニズム

###### ② 中小企業コンサルタント養成制度の改善計画案

- ・中小企業コンサルタント養成計画
- ・中小企業コンサルタント養成カリキュラムの改善モデルの提示
- ・コンサルタント認定・登録及び評価制度とのリンク

###### ③ 中小企業人材養成プログラムの中小企業政策・施策での活用に関する提言

- ・中小企業コンサルタントと中小企業のマッチング制度案の提示
- ・中小企業コンサルタントを活用した中小企業振興政策・施策案の提示
- ・中小企業振興のための中小企業コンサルタント活用に関するその他の留意事項



- 3) 中小企業コンサルタントに係る国家資格認定制度を確立するための実行計画に係る提言
  - ・望まれる包括的国家資格認定・認証・評価基準及び制度に係る提言
  - ・経済省により確立された中小企業コンサルタント養成、認定、登録制度を国家資格認定制度に移行するためのロードマップ案に関する提言

(4) 調査スケジュール

2008年6月から1年程度

#### 4-2 本格調査実施上の留意点

(1) 実施体制上の留意点

1) ステアリング・コミッティー (Steering Committee)

メキシコ経済省内にステアリング・コミッティーを設置する。本調査の過程で出てくる成果はステアリング・コミッティーのメンバーと協議し、最終的にその承認を以って決定されることとする。ステアリング・コミッティーは、以下の関係機関のメンバーによって構成される。

- ①経済省
- ②CONOCER
- ③JICA メキシコ事務所

調査は3つのステージに沿って実施するが、各ステージにおいて最低1度はステアリング・コミッティーを開催して報告・協議・理解促進を行うこと。

2) ワーキンググループ

調査に係るカウンターパート及び関係機関の職員をメンバーとして、ワーキンググループを設置する。

(2) 日本側関係者との連携

本調査は、メキシコに対する JICA 国別事業実施計画における援助重点分野の一つである「産業開発と地域振興分野」のなかの「中小企業の競争力強化プログラム」に位置づけられる案件である。当該分野の案件としては、現在実施中の「プレス加工技術向上プロジェクト」及び今後実施予定の「プラスチック形成技術人材育成プロジェクト」があり、専門家が派遣されている、あるいは派遣される予定である。また、CANACINTRA にはシニアボランティアが派遣されていることから、これら日本側関係者と十分に意見交換を行いながら調査を行うこと。

さらに、2005年4月に発効された日墨経済連携協定(EPA)の二国間協力の分野として、「裾野産業育成」及び「中小企業支援」が明記されていることから、JETRO や日系企業とも十分に意見交換を行うこと。

(3) 先行調査との連続性

本調査に先行する開発調査として、「中小企業コンサルタント養成・認定制度調査」及び同フォローアップ調査が実施されている。本調査実施にあたっては、上記調査実施により蓄積されているメキシコ側の知見を活用するとともに、上記調査での提言に対する事業化の状

況を十分に把握したうえで、効率的に調査を実施すること。

(4) 実行可能性の重視

調査の成果については、メキシコ側が自立的に実行可能な提言とすることが重要であるため、モデル・プロジェクトの内容、最終提言の内容は、メキシコ政府の中小企業支援の枠組み、人員、予算、スタッフの能力レベル及び中小企業の資金的、人的資源等の現状や制約を勘案して、メキシコの官民が協力して継続的に実施できるものとする。

(5) 経費積算

提言をするにあたっては、提言された計画をメキシコ側が自立的に運営していくために必要な予算措置を行えるように、同計画を実施するために必要な予算の積算を詳細に行うこと。

(6) 関係機関との連携の重要性

本調査の最終提言においては、中小企業コンサルタントに係る国家資格認定制度を確立するための実行計画を提案する。メキシコでは CONOCER が、職業能力の資格認定制度を構築することになるので、調査の実施にあたっては、CONOCER の代表者をステアリング・コミッティー及びワーキング・グループのメンバーとして本調査にかかわっていくよう経済省に求めており、調査実施中は常に CONOCER との連携について念頭に置くこと。

## 第5章 総括（団長所感）

### < 事前調査（その1） >

#### （1） 案件の経緯とメキシコ政府の対応

- 1) 本プロジェクトは2004年度協力案件として承認後、開始の目途が立たず既に3年を経過した状況であるが、その原因はわが国が本案件の開始の条件とした CONOCER(職業能力資格認定機関)による国のコンサルタント資格認定基準の公示が遅々として進展しなかったことにあった。しかし、遅ればせながら2006年10月に同基準が官報公示されるに至り、本案件の取り扱いがにわかにクローズアップされることとなった。そこで改めて今後の協力の方向性を定めるために、本案件に係るメキシコ関係機関の情報収集とメキシコ政府としての意向を確認するため、今次の事前調査（その1）を派遣することとなった。
- 2) 上述の官報公示とともにわが国は事実上のカウンターパート機関である経済省へ、その施策方につき照会していたところ、今まで不透明な態度に終始してきた同省が（事務方レベルとはいえ）、CONOCER と異なる省独自の資格制度を提案したいとの意向を示してきた。いみじくも、メキシコ政府内の対応が一枚岩でないことを露呈した格好となったが、今後の協力の方向性を定めるには、政府案として一本化されることが前提であることから、メキシコ政府内での調整が喫緊の課題となってきた。
- 3) 一方、メキシコ外務省は関係機関の調整を図り、二国間協力として本案件を促進する用意があるとして口上書をもってわが国にその意向を伝えてきている。事実、7月に入って初めて、経済省、CONOCER(公教育省主管)、メキシコ外務省の間で意見調整が図られる動きが出てきたところである。

#### （2） 協力のスコープ

##### 今次の調査で確認された事項

##### 1) 経済省の意向（独自の資格制度案を提示したい事由）

###### ① コンサルタント業界の実態

CONOCER 制度の発足には、まず技術認定のための評価機関や認証機関の整備が必要であり、また認定のレベルについても業界の意見調整が求められている。さらにはコストベネフィットの点で現状は、必ずしも CONOCER 制度が全面的に理解を得られているとはいえない側面もある。これらの調整には数年といった時間を要するかもしれない。

###### ② CANACINTRA 等における試行的モデルの存在

前回のわが国の開発調査の勧告を受け、CANACINTRA などでは同勧告に準じたカリキュラムで人材養成や評価を既に試行的に実施しており、当面その定着ぶりや評価を見定めるのも検討に値すると考えている。

###### ③ CONOCER 制度への道程

経済省も中小企業の経営改善と競争力強化には優秀なコンサルタントの存在が必要であり、その資格には公正性、客観性、透明性が保てないと社会的評価が得られないとの認識も有している。したがって、同省としても CONOCER 制度を全面的に否定しているわけではなく、むしろ中期的には国としての制度としてあるべき姿との評価を下している。ただ、CONOCER の存在や認定技術基準の有効性が認知されるには一定の時間が必要

であり、また①や②で述べたとおり、業界の実態や試行的モデルの存在を、一気に CONOCER の国家資格に収斂するには物理的に無理があり、徒に業界の混乱をもたらし、得策ではないと判断している。その意味で、CONOCER に至る道程として数年の経過措置が必要との認識の下に、日本の協力により現実的な制度づくりから着手したいと提案したものである。

## 2) CONOCER の意向

CONOCER の役割は、各界に求められる国としての技術基準の設定とその技術認定のための“サービスのツールの提供”に徹するところにある。したがって、経済省が中小企業振興のために良かれと信じるコンサルタント資格認定制度に何ら異を唱えるものではない。ただ同省がリーダーシップを発揮し、CONOCER 制度がいち早く活用できる状態になることを願うのみである。

## 3) メキシコ外務省の意向

メキシコ外務省は、自らの調整により速やかに協力スコープの一本化を図り、二国間協力の実績としたい意向である。事実今次の調査日程の最後に同省の音頭とりにより、関係機関の代表者が一堂に会することとなった。その席で CONOCER は経済省案（上記（2）－1）－③）に理解を示し、双方の考えが業界の実態を踏まえた現実的な対応として一致したのものとなったことが確認された。

## （3）協力の方向性

- 1) 協力要請のスコープとして若干の変容は出てきたものの、CONOCER 制度が否定されたわけでもなく、そこに至る現実的な協力要請案が提示されたという理解が必要かと思われる。したがって、わが国の協力をポジティブに促進したいと考えるが、二国間協力案件の経緯を明白にする意味で、スコープ変更に伴う措置、例えばメキシコ政府からの日本大使館宛口上書による発信等が望まれる。
- 2) 案件承認後、3 年の経過中にメキシコ政府の政権交代があり、新政権は国の施策として例えば“EMPRENDE MEXICO”（メキシコ中小企業公社）を設立するなど、中小企業振興政策に取り組んでいることが確認された。経済省サパタ局長は今回の協議結果を踏まえ、本案件をぜひとも現政権の二国間協力のアジェンダに含めたいとの意向を表明した。経済省内の機運として、本案件に着手することは絶妙なタイミングかと思料される。
- 3) 試行的例として取り上げた CANACINTRA などは、わが国の勧告を真摯に受け止めて努力しており、また同機関にはシニアボランティアの協力が引き続いていることもわが国の実績となっている。中小企業振興への協力の継続性という意味からも本案件へのポジティブな取り組みが望まれる。

## （4）その他

今次の協議内容の要約及び上記（3）－1）に係る文書発信の必要性を盛った文書（西語訳）を先方に手交し、事実の確認と今後の進め方につき双方の合意を図った。

## <事前調査（その2）>

### （1）案件の背景と妥当性

- 1) 本案件は現地 ODA タスクフォースとメキシコ経済省との間で「経済連携協定（EPA）」に向けて形成された経緯があり、両国政府間の合意アジェンダの一つともいえる背景をもっている。メキシコは 2004 年、わが国としてはシンガポールに次ぐ第 2 番目の EPA 締結国となり、2 年を経た 2006 年における両国間の貿易額が 80%近くも増加するなど、めざましい経済効果を両国にもたらしている。最早、新興中進国としての国際的ステータスを確立した感があるメキシコとの協力関係をいかに継続するか、その課題を問う際の含蓄ある背景をもつ一案件となっている。
- 2) 2 年目に入ったカルデロン政権は三つの最優先政策課題のなかに「近代的かつ競争力ある経済の強化及び雇用の創出」を掲げ、その要として全企業数の 98%を占める中小企業の振興の必要性を謳い、振興戦略の具体的な施策として目下「MEXICO ENPRENDE（中小企業振興プログラム）」の立ち上げに尽力している。同プログラムは「中小企業の競争力強化には生産性向上による経営改善が必須であり、そのためには有能な経営コンサルタントの存在が欠かせない」との認識の下にコンサルタントのあり方・有用性について多大な関心が示されている。このことが本案件のもつ「コンサルタントに対する社会的信頼性を担保する資格制度のあり方」というテーゼと密接な関連性を有するものとなっている。
- 3) 本案件の着手が滞ったのは、わが国が協力の前提条件とした「コンサルタント国家資格認定制度」の官報公示が遅れたのが最大の原因であった。その公示も 2006 年 10 月、CONOCER よりなされ、同認定基準が明らかにされた。ただ、実務官庁である経済省は同制度に収斂するには未だ業界の実情が伴っておらず、CONOCER の認定プロセスに対する巷間の信頼性も欠けているとして、拙速を避けるべきとの慎重な態度をとっている。現況は中小企業振興プログラムを推進し、そのなかで 2004 年に設立された Fondo PyME(中小企業基金)の活用の多様化などを図りながら、その過程でコンサルタント活用の有用性を敷衍させ、資格認定の透明性、信頼性を確保していこうという意図がうかがえる。換言すれば、チャレンジと実績の過程で、新資格制度に相応した環境の整備を図ろうとの方策である。
- 4) 以上の背景から、中小企業とコンサルタント業界の実情を踏まえつつ、未だ同分野の政策に経験の浅い経済省に対し、調査を通じて CONOCER 制度に移行するロードマップを提示・勧告することは、まさに時機を得たものと思料される。ただし、新政権の中小企業振興政策、CONOCER による基準の公布といった新しい事態を踏まえた次なる調査は、5 年前の調査で提示されたわが国の勧告内容の見直し、さらには公布された国家基準の内容の妥当性にも触れることになることに留意せねばならない。

### （2）新制度をとりまく環境と経済省の取り組み

- 1) 2006 年に公布された CONOCER のコンサルタント国家資格認定制度は、未だ申請者ゼロの状態が続いている。この事態を冷静に分析することが本プロジェクトの調査に期待される成果、すなわち提案・勧告内容につながるものと思われる。休眠状態の新制度はいみじくも中小企業振興に対する政府の施策、中小企業の実態とコンサルタントの現状を反映している。すなわち、かかる状態の背景には、次のような事由が推測されるのである。
  - ① 中小企業は新基準が求めるコンサルタントを必要とする認識に至っておらず、したが

ってその活用への有用性を感じていない。

- ② 現行の一般コンサルタント資格認定を有している同業界は有象無象の状態で各々の利害関係が絡んでおり、新制度に向けた統一した意見への調整が困難である。
- ③ 新制度への新基準が求めるコンサルタントを輩出できる養成機関が質、量共に不足している。
- ④ コンサルタントの能力を透明性、客観性をもって評価する公正な社会的システムすなわち、国家資格認定制度とその認定基準が不在である。

以上の事由のうち、①、②、③は背景となっている事実が比較的容易に確認される。④は新制度の発足にもかかわらず、評価のプロセスなどに制度の不備が明瞭に確認される（ただし、基準内容の是非の判断は本格調査の結果に委ねられることになる）。まさに、新制度が発足しても申請への動きにつながらないという厳然とした事実、この状況の打破には以上の山積する課題を解決し、着実に環境整備をすることなしには途はなさそうである。したがって本格調査のスコープである国家資格制度へのロードマップの提示は、その意味で重要な意味をもっており、果たす役割の重大さに思いが至る。

- 2) 新政権の中小企業振興プログラムのなかで経済省は「Centro Emprende Mexico (中小企業振興センター)」を主要 50 都市に 100 センター設置する構想に着手している (2008 年は 12 センター設置予定)。設置場所は各都市の商工会議所などとの併設を想定し、同センターには上記したコンサルタントを「普及員」として配置し、地域の零細・中小企業の諸々のニーズに対応できるサービス体制を敷きたいとしている。そのため経済省は 250 人のコンサルタントの確保をもくろんでおり、有力な養成機関の一つである CANACINTRA などと協働で確保に向けた努力を続けている。かかる経済省の取り組みは上記した状況をブレークする試みであるが、特にセンターネットワーク構想は全国レベルでグッドプラクティスの実績を積む過程で、同時進行的に①の意識改革もねらった取り組みであり、コンサルタント新資格制度への環境整備の一環として評価される。経済省は協議中に「CONOCER の基準プロセスは大変脆弱である」との認識を明言しており、実務官庁としての良識ある見解として直に受け止められた。現在、新資格制度に向けた環境整備のため CONOCER との間で協定を結ぼうとの動きがあり、今次の調査団で締結された S/W の内容が、その動きを促進することになるとの見解も示してくれた。

### (3) 協議の経緯と総括

- 1) カウンターパート機関である経済省が、メキシコ側の責務事項等に関し法的に履行する立場にないとして S/W 署名に疑問を呈し、そのため当初予定していたコンサルタント活動の現場視察を割愛するなど、調査日程に影響が生じた。しかし、日墨間には技術協力協定があり、メキシコ外務省の介入の下、同協定の引用などにより最終的には事なきを得た。結果として国際協力における両省の立場が明確になり、また外務省の積極的関与の姿勢が確認でき、「雨降って地固まる」のプラス面もあった。
- 2) 上記 (2) の 2) で述べたように、経済省は各地域でのグッドプラクティスを共有する過程を重要視しており、本件プロジェクトにおいてもパイロット事業実施への期待を表明した。これに対し、当方から同事業への考えと対応方に理解を求めたうえで、同事業の実施をミニッツに盛ることとした（したがって、現在要請中の同分野の人材養成案件は、本

件調査の経過を待って対応を検討するのが妥当と思われる)。

- 3) その他署名者等の調整はあったが、おおむね S/W、ミニッツ共に原案どおりで合意された。なお、協議中のカウンターパートの対応に不足はなかったが、本格調査における彼らへの技術移転の重要性を考えると、その実施体制には、更に強化を求める必要性が感じられた。

## PROYECTO PARA” PROGRAMA DE FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA PyMES”

Nobutetsu Enoshita  
Líder de la Misión de JICA

### 1.- Antecedentes del envío de la misión de JICA

(1) Con la publicación en el Diario Oficial de la Federación de las normas PyMEs, hemos estado preguntándole a la Secretaría de Economía, que sería el organismo contraparte del presente proyecto de cooperación, las estrategias o lineamientos básicos sobre la misma, sin que hayamos podido obtener respuestas con la suficiente claridad que hubiéramos querido. La misma Secretaría nos manifestó que desea proponer un sistema de reconocimiento interno para consultores PyMEs diferente al de CONOCER. Esto ocasionó la impresión de que la respuesta por parte del gobierno mexicano no precisamente es unánime. Y para definir el futuro del proyecto, se consideró urgente la coordinación por parte de las instituciones mexicanas involucradas al proyecto.

### 2.- Alcance de la cooperación.

Los ítems que se han confirmado con la presente misión de estudio.

(1) La intención de la Secretaría de Economía. (Los motivos para proponer el sistema propio de reconocimiento)

#### ① La situación actual del sector de consultores

Para que el sistema de CONOCER pueda iniciar plenamente, primeramente es necesario conformar el grupo de organismos certificadores y centros de evaluaciones. Además, desde el punto de vista de costo-beneficio, existen aspectos que hacen que el sistema CONOCER no necesariamente sea admitido en su totalidad. Para coordinar estos aspectos, pueden ser necesarios varios años de coordinación.

#### ② La existencia del modelo experimental en CANACINTRA

Por recomendaciones del Estudio de Desarrollo realizado por nuestro país, CANACINTRA está realizando la formación de recursos humanos y la evaluación de los mismos en forma experimental, con el programa (currículo) recomendado por dicho Estudio de Desarrollo. Considero que valdría la pena confirmar cómo se consolidaría este modelo de formación y evaluación.

#### ③ El camino de transición hacia el sistema CONOCER

La Secretaría de Economía requiere de la presencia de excelentes consultores para mejorar y fortalecer la administración y competitividad de las PyMEs y está conciente de que en el reconocimiento que se otorga a los consultores, se debe mantener justicia, objetividad y transparencia con el fin de obtener a su vez, la aceptación social. Por consiguiente, la Secretaría de Economía no está en contra del sistema CONOCER. Por lo contrario, considera que a mediano y largo plazo, se convertiría en la figura requerida del sistema a nivel nacional. No obstante, como se ha mencionado en ① y ②, hacer que de una vez por todas converjan las realidades del sector y los modelos existentes al sistema de certificación de CONOCER, no es posible físicamente y además generaría confusiones no deseables dentro del sector. Desde esta consideración de la necesidad de medidas previas de transición por varios años para finalmente implementar el sistema CONOCER, se ha propuesto iniciar con la estructuración de un sistema práctico dentro del marco de la cooperación con Japón.



(2) La intención de CONOCER

La función de CONOCER es establecer normas técnicas que se requieren en los diferentes sectores, como institución gubernamental y aportar “servicios y herramientas” para la certificación de la competencia laboral. Por consiguiente, no tiene ninguna objeción para que la Secretaría de Economía proponga un sistema de reconocimiento de consultores que beneficie a la promoción de las PyMEs. Lo único que desea CONOCER, es que la Secretaría de Economía pueda utilizar el sistema lo antes posible.

(3) La intención de la Secretaría de Relaciones Exteriores (DGCTC)

La Secretaría de Relaciones Exteriores ha manifestado la intención de llevar en forma exitosa dentro del marco de la Cooperación Bilateral el presente proyecto coordinando la unificación del alcance de este proyecto de cooperación.

3.- Conclusión de la presente Misión de Estudio de JICA.

(1) A pesar de presentarse ciertas modificaciones en el alcance del proyecto de cooperación técnica solicitada, no se trata de objetar el sistema CONOCER y es necesario comprender que se ha presentado propuestas de solicitud del proyecto que en forma práctica, posibilite transitar para finalmente llegar a dicho objetivo. Por consiguiente considero oportuno promover positivamente la cooperación por parte de nuestro país. Sin embargo para clarificar los antecedentes del proyecto, recomendamos enviar un comunicado a la Embajada de Japón por parte del gobierno de México, como medida que acompaña a dicha modificación



## 付 属 資 料

1. S/W (英語、西語)
2. ミニッツ (英語、西語)
3. 調査結果一覧
4. 主要面談者リスト
5. 面談記録
6. 収集資料リスト
7. 中小企業コンサルタント基準 (日本語仮訳、西語)
8. 経済省作成プレゼンテーション資料 (中小企業振興事業紹介) (日本語仮訳、西語)
  - (1) 中小企業戦略
  - (2) 金融アクセスに関する戦略
  - (3) 教育訓練及びコンサルティング国家プログラム
  - (4) 国家インキュベータプログラム
  - (5) 国家零細企業プログラム
  - (6) 国家フランチャイズプログラム
  - (7) 国家牽引企業プログラム
  - (8) 君の地域での雇用
  - (9) 技術イノベーション基金

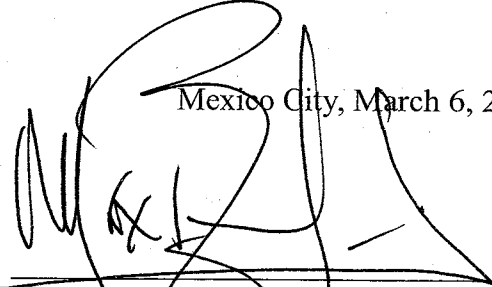



**SCOPE OF WORK  
FOR  
THE STUDY  
ON  
HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT PROGRAM  
FOR  
SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES  
IN  
THE UNITED MEXICAN STATES  
AGREED UPON BETWEEN  
MINISTRY OF ECONOMY  
AND  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY**

榎下信徹

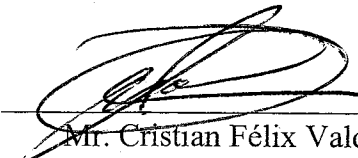
Mr. Nobutetsu Enoshita  
Leader  
Preliminary Study team  
Japan International Cooperation Agency  
JICA

Mexico City, March 6, 2008

  
Mr. Máximo Romero Jiménez  
Coordinator  
General Direction of Technical and Scientific  
Cooperation  
Ministry of Foreign Affairs  
The United Mexican States

  
Mr. José Luis Sevilla Suárez Peredo  
General Director for Training and Technological  
Innovation  
On behalf of Undersecretary for Small and  
Medium Enterprises  
Ministry of Economy  
The United Mexican States

Witnessed by

  
Mr. Cristian Félix Valdez  
General Director at Interim  
National Council of Normalization and Certification  
of Work-related Competence (CONOCER)  
The United Mexican States

## **I. INTRODUCTION**

In accordance with the Technical Cooperation Agreement between the Government of Japan and the Government of the United Mexican States (hereinafter referred to as "the Government of Mexico"), signed on December 2, 1986 (hereinafter referred to as "the Technical Cooperation Agreement"), and with article 141 of the Agreement between Japan and the United Mexican States for the Strengthening of the Economic Partnership, signed on September 17, 2004, the Government of Japan and the Government of Mexico have agreed to promote technical cooperation activities between both countries on the field of Small and Medium Enterprises (hereinafter referred to as "SME").

Specifically, in response to the official request of the Government of Mexico, the Government of Japan decided to conduct the Study on Human Resource Development Program for SME in accordance with the article III of the Technical Cooperation Agreement.

Accordingly, Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation programs of the Government of Japan, will jointly undertake the Study with authorities of the Ministry of Economy through the Undersecretary for SME (hereinafter referred to as "SE-SPYME") and the Ministry of Foreign Affairs through the General Direction of the Technical and Scientific Cooperation (hereinafter referred to as "SRE-DGCTC") of the Government of Mexico.

The present document sets forth the Scope of Work with regard to the Study. In case of any differences in interpretation between English version and Spanish version, the English one prevails.

## **II. OBJECTIVE OF THE STUDY**

The objective of the Study is to formulate and recommend an integrated Human Resource Development Program for SME consultants through establishing a National Accreditation System for SME Consultants and implementing a National SME Consultants Training System.

## **III. STUDY AREA**

The Study would be covered in the entire area of Mexico and field study shall be carried out in the Federal District and its peripheral area.

## **IV. SCOPE OF THE STUDY**

In order to achieve the objective mentioned above, the Scope of Work for the Study shall cover the following items:

1. Current situation surrounding SME and needs for human resource development for SME consultants
- (1) Current status surrounding SME and Government policy for SME development in Mexico
  - a. Review of the implementation of the human resource development programs for SME

- consultants recommended in the JICA's previous studies
  - b. Current situation of SME in Mexico in the context of competitiveness and productivity
  - c. Government policy and administrative structure for SME development
- (2) Needs for human resource development for SME consultants in Mexico
- a. Current situation of SME consultants and evaluation of their performance
  - b. Current status of SME consultants training courses and certification systems
  - c. Required qualification for SME consultants for SME development
  - d. Needs for improvement of training curriculums for SME consultants
2. Recommendations and proposals on the integrated Human Resource Development Program for SME consultants in Mexico.
- (1) Recommendations and proposals on unified SME consultant accreditation and registration system to be executed by SE-SPYME
- a. Criteria and system for evaluation of SME consultant candidates
  - b. Criteria and system for verification of the evaluation system
  - c. Criteria and system for accreditation and registration of SME consultants by SE-SPYME
  - d. Criteria and system for periodic re-evaluation of SME consultants
  - e. Proposal for integration of existing SME consultant systems supported by SE-SPYME into unified SME consultant accreditation and registration system, established by SE-SPYME
- (2) Improvement Plan for SME consultants training system
- a. Criteria for SME consultants training
  - b. Development of improvement model of SME consultants training curriculum
  - c. Linkage with evaluation, accreditation and registration system of SME consultants established by SE-SPYME
- (3) Recommendation and proposals on integration of Human Resource Development Program for SME consultants into the SME development policy and programs of the Government of Mexico
- a. Proposal on Matching System between SME consultants and SME
  - b. Proposals on policies and programs for SME development using SME consultants
  - c. Other consideration to promote SME consultants for SME development
3. Roadmap to establish the National Accreditation System for SME consultants
- (1) Current situation of the National Accreditation System and related organizations in Mexico
- (2) Proposals on accreditation, verification and evaluation criteria for the National Accreditation System for SME consultants
- (3) Roadmap to converge established Human Resource Development Program for SME consultants into the National Accreditation System

## **V. SCHEDULE OF THE STUDY**

The Study will be carried out in accordance with the tentative schedule as attached in the Appendix. The schedule is tentative and subject to be modified when both parties agree upon any necessity that may arise during the course of the Study.

## **VI. REPORTS**

JICA shall prepare and submit following reports in both English and Spanish to the Government of Mexico.

### 1. Inception Report:

Twenty (20) copies will be submitted at the commencement of the first work period in Mexico. This report will contain the schedule and methodology of the Study as well.

### 2. Interim Report:

Twenty (20) copies will be submitted four (4) months after the commencement of the first work period in Mexico. This report will summarize the findings of the first stage of the Study for the Human Resource Development for SME.

### 3. Draft Final Report:

Twenty (20) copies will be submitted at the end of the last work period in Mexico. The Government of Mexico shall submit its comments within one (1) month after the receipt of the Draft Final Report.

### 4. Final Report:

Twenty (20) copies will be submitted within one (1) month after the receipt of the comments on the Draft Final Report.

## **VII. UNDERTAKINGS OF THE GOVERNMENT OF MEXICO**

### 1. To facilitate the smooth conduct of the Study, the Government of Mexico shall take necessary measures:

SRE-DGCTC takes necessary measures before the competent authorities;

- (1) To permit the members of the Team to enter, leave and sojourn in Mexico for the duration of their assignments therein and exempt them from foreign registration requirements and consular fees
- (2) To exempt the members of the Team from taxes, duties and any other charges on equipment, machinery and other material brought into Mexico for the implementation of the Study
- (3) To exempt the members of the Team from income tax and charges of any kind imposed on or in connection with any emoluments or allowances paid to the members of the team for their services in connection with the implementation of the Study
- (4) To provide necessary facilities to the Team for the transfer as well as utilization of the funds introduced into Mexico from Japan in connection with the implementation of the study

### 2. SRE-DGCTC shall bear claims, if any arises, against the members of the Team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with, the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willful



misconduct on the part of the team.

3. SE-SPYME shall act as a counterpart agency to the Team and also as a coordinating body with other relevant organizations for the smooth implementation of the Study.
4. SE-SPYME shall, at its own expense, provide the Team with the following, in cooperation with other organizations involved:
  - (1) Security-related information on as well as measures to ensure the safety of the Team
  - (2) Information on as well as support in obtaining medical service
  - (3) Available data (including maps and photographs) and information related to the Study
  - (4) Staffs of SE-SPYME as counterpart personnel
  - (5) Suitable office space with necessary equipment
  - (6) Credentials or identification cards

#### **VIII. CONSULTATION**

JICA and the Ministry of Economy shall consult with each other in respect of any matter that may arise from or in connection with the Study.

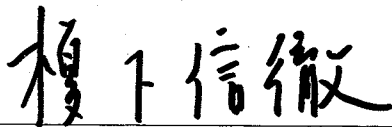
X

m.

o  
aj




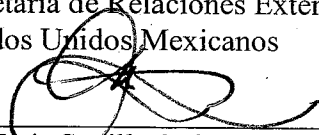
**ALCANCE DE TRABAJO  
PARA  
EL ESTUDIO  
DEL  
PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS  
PARA  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
EN LOS  
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
ACORDADO ENTRE LA  
SECRETARÍA DE ECONOMÍA  
Y LA  
AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN**



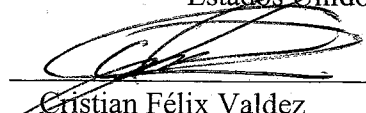
Nobutetsu Enoshita  
Líder  
Equipo del Estudio Preliminar  
Agencia de Cooperación Internacional del  
Japón  
JICA

Ciudad de México, 6 de Marzo de 2008

  
Máximo Romero Jiménez  
Coordinador  
Dirección General de Cooperación Técnica  
y Científica  
Secretaría de Relaciones Exteriores  
Estados Unidos Mexicanos

  
José Luis Sevilla Suárez Peredo  
Director General de Capacitación e  
Innovación Tecnológica  
En suplencia del Subsecretario para la  
Pequeña y Mediana Empresa  
Secretaría de Economía  
Estados Unidos Mexicanos

Testigo de honor

  
Cristian Félix Valdez  
Encargado del Despacho de la Dirección General y Apoderado General del  
Consejo Nacional de Normalización y de Certificación  
de Competencias Laborales (CONOCER)  
Estados Unidos Mexicanos

## **I. INTRODUCCION**

De conformidad con el Acuerdo sobre Cooperación Técnica entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos (en adelante denominado, "México") y el Gobierno del Japón, firmado el 2 de diciembre de 1986 (en adelante denominado, el "Acuerdo de Cooperación Técnica"), y con el artículo 141 del Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre el Japón y los Estados Unidos Mexicanos, firmado el 17 de septiembre de 2004, el Gobierno de México y el Gobierno del Japón acordaron promover actividades de cooperación técnica entre ambos países en el ámbito de las Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante denominadas las "PyMEs").

Concretamente, en respuesta a la solicitud oficial del Gobierno de México, el Gobierno del Japón decidió llevar a cabo el Estudio de Desarrollo de Recursos Humanos del Programa para las PyMEs de conformidad con el artículo III del Acuerdo de Cooperación Técnica.

De conformidad con lo anterior, la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante denominada "JICA"), será la agencia oficial encargada de la aplicación de los programas de cooperación técnica del Gobierno del Japón, y llevará a cabo el Estudio de manera conjunta con las autoridades de la Secretaría de Economía a través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (en adelante denominada "SE-SPYME") y la Secretaría de Relaciones Exteriores a través de la Dirección General de Cooperación Técnica y Científica (en adelante denominada "SRE-DGCTC") del gobierno de México.

El presente documento establece el Alcance de Trabajo del Estudio. En caso de cualquier diferencia entre la interpretación de la versión en inglés y en español, prevalecerá la versión en inglés.

## **II. OBJETIVO DEL ESTUDIO**

El objetivo del Estudio es formular y recomendar un Programa Integral para la Formación de Consultores para PyMEs a través del establecimiento de un Sistema Nacional de Acreditación de Consultores para PyMEs e implementar un Sistema Nacional de Formación de Consultores para PyMEs.

## **III. AREA DE ESTUDIO**

El Estudio abarcará la totalidad del territorio de México y la investigación de campo será realizada en el Distrito Federal y su área metropolitana.

#### **IV. ALCANCE DEL ESTUDIO**

Para alcanzar el objetivo mencionado, el Alcance de Trabajo para el Estudio contemplará los siguientes elementos:

1. Situación actual de las PyMEs y la necesidad para la formación de consultores para PyMEs.

(1) Situación actual de las PyMEs y las políticas gubernamentales para el desarrollo de PyMEs en México.

- a. Revisión de la implementación de los programas para el desarrollo de recursos recomendados en los estudios previos de JICA.
- b. Situación actual de PyMEs en México dentro del contexto de la competitividad y productividad.
- c. Políticas gubernamentales y estructura administrativa para el desarrollo de PyMEs.

(2) Necesidad para la formación de consultores para PyMEs en México.

- a. Situación actual de consultores para PyMEs y evaluación de su desempeño.
- b. Estado actual de los cursos de formación de consultores PyMEs y los sistemas de certificación.
- c. Competencias necesarias de los consultores de PyMEs para impulsar el desarrollo de PyMEs.
- d. Necesidades para el mejoramiento curricular de capacitación para los consultores de PyMEs.

2. Recomendaciones y propuestas para el Programa Integral para la Formación de Consultores para PyMEs en México.

(1) Recomendaciones y propuestas para la acreditación de consultores PyMEs y un sistema de registro a ser ejecutado por la SE-SPYME.

- a. Criterio y sistema de evaluación para los candidatos a consultores para PyMEs.
- b. Criterio y sistema de verificación para el sistema de evaluación.
- c. Criterio y sistema de acreditación y registro de los consultores para PyMEs por la SE-SPYME.



- d. Criterio y sistema para evaluaciones periódicas de actualización de consultores PyMEs.
  - e. Propuesta de integración de los actuales sistemas de consultoría para PyMEs apoyados por la SE-SPYME en un sistema de acreditación y registro establecido por la propia SE-SPYME.
- (2) Plan para el Mejoramiento del sistema de capacitación de consultores para PyMEs.
- a. Criterio para la formación de consultores para PyMEs.
  - b. Desarrollo de un modelo mejorado para la formación de consultores de PyMEs.
  - c. Vinculación con el sistema de la evaluación, acreditación y registro para consultores de PyMEs, establecido por la SE-SPYME.
- (3) Recomendaciones y propuestas para el Programa Integral para la Formación de Consultores para PyMEs en las políticas y programas de desarrollo del Gobierno de México.
- a. Propuesta para el Sistema de cruce (matching) entre los consultores para PyMEs y las PyMEs.
  - b. Propuesta para políticas y programas para el desarrollo de PyMEs a través de los servicios de consultores PyMEs.
  - c. Otras consideraciones para promover consultores para PyMEs y para el desarrollo de PyMEs.
3. Ruta para establecer el Sistema Nacional de Acreditación de Consultores para PyMEs.
- (1) Situación actual del Sistema Nacional de Acreditación y organizaciones relacionadas en México.
  - (2) Propuestas sobre los criterios para la acreditación, verificación y evaluación en el Sistema Nacional de Acreditación para consultores para PyMEs.
  - (3) Ruta para converger el Programa para la Formación de Consultores para PyMEs establecido en el Sistema Nacional de Acreditación.

## V. CALENDARIO DEL ESTUDIO

El Estudio se llevará a cabo de acuerdo con el calendario de trabajo tentativo que se adjunta en el Anexo. El calendario es tentativo y está sujeto a modificación cuando ambas partes acuerden sobre cualquier necesidad que pueda surgir, durante el transcurso del Estudio.

## VI. INFORMES

JICA preparará y entregará los siguientes informes en idioma Inglés y Español al Gobierno de México.

### 1. Informe Inicial:

Se entregarán veinte (20) copias, al inicio del primer período de trabajo en México. Este informe incluirá el calendario y la metodología del Estudio.

### 2. Informe Intermedio:

Se entregarán veinte (20) copias, cuatro (4) meses después del inicio del primer período de trabajo en México. Este informe resumirá los hallazgos de la primera etapa del Estudio para el Desarrollo de Recursos Humanos para PyMEs.

### 3. Borrador del Informe Final:

Se entregarán veinte (20) copias al final del último período de trabajo en México. El Gobierno de México entregará sus comentarios dentro del mes posterior de haber recibido el Borrador del Informe Final.

### 4. Informe Final:

Se entregarán veinte (20) copias dentro de un mes posterior a la recepción de los comentarios del Borrador del Informe Final.

my.

h  
my

## **VII. OBLIGACIONES DEL GOBIERNO DE MEXICO**

1. Para procurar el óptimo desarrollo del Estudio, el Gobierno de México tomará las siguientes medidas:

La SRE-DGCTC realizará las gestiones necesarias ante las autoridades competentes para:

- (1) Facilitar la entrada, salida y permanencia en México de los miembros del Equipo de Estudio durante el tiempo de sus servicios y eximirlos del requisito del registro de extranjeros y derechos consulares;
  - (2) Exentar a los miembros del Equipo de Estudio de impuestos, derechos aduaneros y cualesquiera otras cargas al equipo, maquinaria y otros materiales traídos a México para la ejecución del Estudio;
  - (3) Exentar a los miembros del Equipo de Estudio del pago de impuestos sobre la renta y cargas de cualquier clase sobre o en conexión con los emolumentos o remuneraciones pagados a los miembros del Equipo por sus servicios en relación con la implementación del Estudio; y
  - (4) Proporcionar las instalaciones necesarias al Equipo tanto para las transferencias monetarias como para la utilización de los fondos enviados a México desde el Japón en conexión con la ejecución del Estudio.
2. La SRE-DGCTC se responsabilizará de las reclamaciones, si surge alguna, contra los miembros del Equipo de Estudio que pudieran resultar de sus funciones, durante el desarrollo del Estudio o que de alguna manera estén relacionadas con el cumplimiento de sus obligaciones en el transcurso del mismo, excepto cuando tales quejas sean el resultado de una negligencia grave o conducta dolosa por parte del Equipo de Estudio.
3. La SE-SPYME actuará como contraparte del Equipo de Estudio y también como el coordinador con otras organizaciones públicas y privadas, para el buen desarrollo del Estudio.
4. La SE-SPYME, proveerá al Equipo de Estudio, a su costa, en coordinación con otras organizaciones involucradas con el estudio de:
- (1) Información relacionada con la seguridad, así como medidas para garantizar la seguridad del Equipo de Estudio;
  - (2) Información y apoyo en la obtención de servicios médicos;
  - (3) Datos disponibles (incluyendo mapas y fotografías) e información relacionada con el Estudio;
  - (4) Personal de SE-SPYMEs como contraparte;
  - (5) Espacio de oficina apropiado con el equipo necesario; y



(6) Credenciales o tarjetas de identificación.

### **VIII. CONSULTAS**

JICA y la Secretaría de Economía realizarán consultas mutuas respecto a cualquier asunto no contemplado que surja o esté relacionado con el Estudio.



**MINUTES OF MEETINGS**  
**BETWEEN**  
**JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY**  
**AND**  
**MINISTRY OF ECONOMY OF THE UNITED MEXICAN STATES**  
**FOR**  
**THE STUDY ON HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT PROGRAM**  
**FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**  
**IN THE UNITED MEXICAN STATES**

The Japanese Preliminary Study Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Nobutetsu Enoshita, visited the United Mexican States (hereinafter referred to as “Mexico”) from February 20, 2008 to March 7, 2008 for the purpose of discussing the framework of the JICA Development Study entitled “The Study on Human Resource Development Program for Small and Medium-sized Enterprises in the United Mexican States” (hereinafter referred to as “the Study”).

The Team exchanged views and had a series of discussions with the representatives of the Ministry of Economy (hereinafter referred to as “SE”) and other authorities/entities concerned.

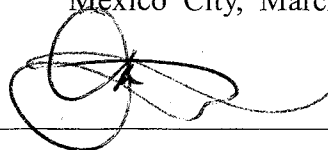
As a result of the discussions, the Team and the representatives of SE have confirmed the matters referred to in the document attached hereto. In case of any differences in interpretation between English version and Spanish version, the English one prevails.

Mexico City, March 6 2008

榎下信徹

---

Mr. Nobutetsu Enoshita  
Leader  
Preliminary Study Team,  
Japan International Cooperation Agency  
JICA



---

Mr. José Luis Sevilla Suárez Peredo  
General Director for Training and  
Technological Innovation  
Ministry of Economy  
The United Mexican States

## THE ATTACHED DOCUMENT

### I. Title of the Study

Both sides agreed that the Study will be entitled “The Study on Human Resource Development Program for Small and Medium-sized Enterprises in the United Mexican States”.

### II. Objective of the Study

The objective of the Study is to formulate and recommend an integrated Human Resource Development Program for Small and Medium-sized Enterprises (hereinafter referred to as “SME”) consultantas through establishing a National Accreditation System for SME Consultants and implementing a National SME Consultants Training System.

### III. Scope of the Study

In order to achieve the above objective in the clause II, the Study will comprise the following three (3) principal areas:

- (1) Current situation surrounding SME and needs for human resource development for SME consultants
- (2) Recommendations and proposals on the integrated Human Resource Development Program for SME consultants in Mexico
- (3) Roadmap to establish the National Accreditation System for SME consultants

### IV. Schedule of the Study

The Study will be carried out with the tentative work schedule starting from around June in 2008.



## V. Official Effectuation of the Scope of Work

Both parties agreed that the Scope of Work (hereinafter referred to as "S/W") for the Study will come into effect after all the representatives concerned have endorsed the relevant documents by underwriting them.

## VI. Organizational Arrangements

The Mexican side shall complete the organizational arrangements as follows before the commencement of the Study for its smooth and effective implementation.

### (1) Steering Committee

The Steering Committee will have meetings periodically and whenever the need arises. The functions and membership of the Steering Committee are recommended as follows.

#### 1) Functions

- (a) To supervise and monitor the execution of the Study
- (b) To coordinate participating Mexican authorities
- (c) To provide the Working Groups with necessary advice, information and assistance with the other relevant authorities
- (d) To endorse the contents of reports submitted by the Study Team

#### 2) Provisional Membership

- (a) SE
- (b) The National Council of Normalization and Certification of Work-related Competence (hereinafter referred to as "CONOCER")
- (c) JICA Mexico Office

[Members should be confirmed by the end of April, 2008 and be informed to JICA Mexico Office.]

### (2) Working Group

In order to carry out the Study in an efficient and collaborative manner, the

*m.*

*X*

functions and membership of the Working Group, composed of the Study Team and Mexican Counterpart Teams, are recommended as follows.

1) Functions

- (a) To determine the necessary actions in order to achieve the objectives and to obtain the results expected in the S/W of the Study
- (b) To take actions to disseminate and follow-up the findings, results and recommendations of the Study
- (c) To ensure the capacity development in related Mexican authorities through the joint working between the Mexican counterparts and the Study Team
- (d) To assign necessary personnel to be counterparts for the Japanese Study Team

2) Members

(a) Permanent Members:

- a) SE
- b) Japanese Study Team

(b) Tentative Members:

- a) CONOCER
- b) CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación)
- c) Other necessary members

[Members should be confirmed by the end of April, 2008 and be informed to JICA Mexico Office.]

**VII. Office Arrangements for the Study Team**

Office space and equipments for the Japanese Study Team shall be prepared in time for the commencement of the Study by SE. These logistics needs to be ensured together with other necessary arrangements stipulated in S/W of the Study.

**VIII. Pilot Project**

The Team explained and the Mexican side understood the objective of the pilot

project, which will be implemented during the Study, will not obtain a certain result, but will verify a hypothesis formulated by the Study Team.

#### **IX. Scope of the Review of the Human Resource Development Programs for SME Recommended in the JICA's Previous Studies.**

Both sides agreed that the scope of the review of the human resource development programs for SME recommended in the JICA's previous studies as follows:

- (1) The publication of the regulation for SME consultants established by CONOCER
- (2) The training course for SME consultants by CANACINTRA
- (3) Other training courses for consultants

#### **X. Counterpart Training in Japan**

The Mexican side requested JICA should conduct a counterpart training in Japan for the effective knowledge/technology transfer. The Team promised to convey this request to JICA Headquarters.

#### **XI. Disclosure of the Report**

Both sides agreed that the Final Report should be open to the general public in both countries.

#### **XII. Continuous Utilization of the outcomes of the Study**

After the completion of the Study, Mexican side will continue to implement the Human Resource Development Program for SME consultants, based on the results produced in the Study, executing the improvement model for SME consultants training curriculum, and establishing the National Accreditation System for SME consultants, in order to contribute the further development of SME in Mexico.

**List of Attendants**

**<Mexican Side>**

Ministry of Economy:

Mr. José Luis Sevilla Suárez-Peredo, General Director of Training and Technological Innovation

Mr. Victor M. Sandoval Rivera, Adjunt General Director of Training and Technological Innovation

Ms. Beatriz Chávez Arias, Director of Training and Consulting

Ms. Lilian M. Vázquez Jiménez, Subdirector of Training and Consulting

Ministry of Foreign Affairs:

Ms. Verónica Zamora Aguilar, Coordinator of Bilateral Cooperation Programs for Asia

**<Japanese Side>**

Preliminary Study Team

Mr. Nobutetsu Enoshita, Leader

Mr. Kazuki Otsuka, Study Planning

Mr. Kazuchika Sato, Human Resource Development for SME

JICA Mexico Office

Mr. Naoki Kamijo, Director

Ms. Junko Sawada, Subdirector

Mr. Alejandro Ríos, Staff of Technical Cooperation Programs





**MINUTA DE LA REUNIÓN**  
**ENTRE LA**  
**AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN**  
**Y LA**  
**SECRETARÍA DE ECONOMÍA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**  
**PARA EL**  
**ESTUDIO DEL**  
**PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**  
**PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**  
**EN LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**

El Equipo del Estudio Preliminar Japonés (referido de aquí en adelante como “el Equipo”), organizado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (referida de aquí en adelante como “JICA”) y encabezado por el Sr. Nobutetsu Enoshita, visitó los Estados Unidos Mexicanos (referido de aquí en adelante como “México”) desde el 20 de febrero del 2008 hasta el 7 de marzo del 2008 con el propósito de discutir el marco del Estudio de Desarrollo titulado “El Estudio del Programa para el Desarrollo de Recursos Humanos para Pequeñas y Medianas Empresas en los Estados Unidos Mexicanos” (referido de aquí en adelante como “el Estudio”).

El Equipo intercambió puntos de vista y tuvo una serie de discusiones con los representantes de la Secretaría de Economía (referido de aquí en adelante como “SE”) así como otras autoridades y organismos involucrados.

Como resultado de estas discusiones, el Equipo y los representantes de la SE han confirmado los asuntos a los que se hace referencia y es anexado en el documento presente. En caso de cualquier diferencia en la interpretación de la versión en inglés y la de español, se considerará como oficial, la primera.

榎下信敏

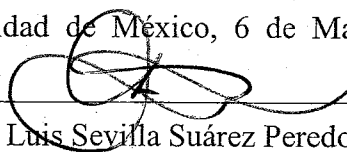
Sr. Nobutetsu Enoshita

Líder

Equipo del Estudio Preliminar,  
Agencia de Cooperación Internacional  
del Japón

JICA

Ciudad de México, 6 de Marzo del 2008



Sr. José Luis Sevilla Suárez Peredo

Director General de Capacitación e

Innovación Tecnológica  
Secretaría de Economía

Estados Unidos Mexicanos

## **DOCUMENTO ANEXO**

### **I. Título del Estudio**

Ambas partes están de acuerdo en que el Estudio lleve el título de “El Estudio del Programa para el Desarrollo de Recursos Humanos para Pequeñas y Medianas Empresas en los Estados Unidos Mexicanos”.

### **II. Objetivos del Estudio**

El objetivo del Estudio es formular y recomendar un Programa Integral para el Desarrollo de Formación de Consultores para Pequeñas y Medianas Empresas (referidas de aquí en adelante como “PyMEs”) a través del establecimiento de un Sistema Nacional de Acreditación e implementar un Sistema Nacional de Formación de Consultores.

### **III. Alcance del Estudio**

Para lograr los objetivos mencionados anteriormente en la cláusula II, el Estudio comprenderá las siguientes tres (3) áreas principales:

- (1) Situación actual de las PyMEs y la necesidad para el desarrollo de consultores para las PyMEs;
- (2) Recomendaciones y propuestas para el Programa Nacional de Desarrollo de Consultores para PyMEs en México; y
- (3) Ruta para establecer el Sistema Nacional de Acreditación de consultores PyMEs

### **IV. Cronograma del Estudio**

El Estudio se llevará a cabo de acuerdo al programa de trabajo tentativo que inicia en Junio del 2008.



## V. Validez Oficial del S/W

Ambas partes están de acuerdo que el Alcance de Trabajo para el Estudio entrará en vigor una vez que los documentos pertinentes hayan sido endosados y suscritos por todos los representantes relacionados.

## VI. Organización

La parte Mexicana se encargará de la organización total, previa al Estudio para que éste se lleve a cabo de una manera eficaz y sin complicaciones.

### (1) Comité Directivo

El Comité Directivo se reunirá periódicamente y siempre que se presente la necesidad. Las funciones y miembros del Comité Directivo se recomiendan de la siguiente manera:

#### 1) Funciones

- (a) Supervisar y monitorear la ejecución del Estudio,
- (b) Coordinar las autoridades mexicanas participantes,
- (c) Proporcionar a los Grupos de Trabajo la información y asesoría, así como la vinculación con otras autoridades y organismos competentes, que se considere necesario, y
- (d) Avalar el contenido de los informes presentados por el Equipo de Estudio.

#### 2) Miembros

- (a) SE
- (b) El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (referido de aquí en adelante como "CONOCER")
- (c) JICA - Oficina de México

[Se deberán confirmar los miembros para finales de Abril del 2008 e informar a JICA - Oficina de México.]

X

M.

## (2) Grupos de Trabajo

Para llevar a cabo el Estudio de manera eficiente y colaborativa, las funciones y miembros de los Grupos de Trabajo, compuestos por el Equipo de Estudio y el Equipo de Contrapartes Mexicanos, se recomiendan que se realice de la siguiente manera:

### 1) Funciones

- (a) Dictar las acciones necesarias que aseguren, se realicen, en los términos establecidos los objetivos y resultados esperados en el Alcance de Trabajo del Estudio.
- (b) Realizar las acciones para difundir y dar seguimiento a los hallazgos, resultados y recomendaciones del Estudio,
- (c) Asegurar el trabajo conjunto entre la parte mexicana y la Misión de Estudio con la finalidad de desarrollar capacidades en la contraparte mexicana a través del mismo, y
- (d) Asignar el personal necesario como contrapartes del Equipo de Estudio japonés.

### 2) Miembros

#### (a) Miembros permanentes:

- a) SE
- b) Equipo de Estudio Japonés

#### (b) Miembros Tentativos:

- a) CONOCER
- b) CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de Transformación)
- c) Cualquier otro que resulte necesaria su participación durante el desarrollo del estudio.

[Se deberán confirmar los miembros para finales de Abril del 2008 e informar a JICA - Oficina de México.]

## VII. Disposición de oficinas y equipo de trabajo para el Equipo de Estudio

La SE realizará los preparativos para disponer de oficinas y el equipamiento necesario para el buen desempeño del Equipo de Estudio japonés, los cuales estarán

listos previo al inicio del mismo. Esta logística contemplará asimismo, las facilidades estipuladas en el Alcance del Trabajo.

### **VIII. Proyecto Piloto**

El Equipo dio la explicación y la parte mexicana entendió el objetivo del proyecto piloto, el cual será implementado durante el Estudio y no tiene la finalidad de obtener resultado alguno, sino que se trata de verificar una hipótesis formulado por el Equipo del Estudio.

### **IX. Alcance de la Revisión de Implementación de Programas para el Desarrollo de Recursos Humanos para PyMEs, Recomendado en el Estudio Anterior de JICA.**

Ambas partes acordaron que el alcance de revisión de implementación de programas recomendados en el estudio anterior de JICA para formación de consultores PyMEs será como sigue:

- (1) La publicación de una norma para consultores PyMEs establecida por CONOCER;
- (2) El curso de formación de consultores PyMEs por CANACINTRA; y
- (3) Otros cursos de formación de consultores.

### **X. Capacitación a la contraparte mexicana en Japón**

La parte mexicana solicitó participar en los cursos de contraparte de capacitación en Japón, para adquirir la transferencia efectiva de conocimiento/tecnología. El Equipo se comprometió a facilitar la información para hacer las gestiones necesarias ante JICA.

## **XI. Divulgación del Informe**

Ambas partes están de acuerdo en que el Informe Final deberá ser del conocimiento público en ambos países.

## **XII. Aprovechamiento continuo de los Resultados del Estudio**

Al término del Estudio, la contraparte mexicana pondrá en operación el Programa de Formación de consultores PyMEs, con base en los resultados obtenidos en el Estudio, ejecutando el modelo para el mejoramiento curricular de la formación de consultores para PyMEs, además de establecer el Sistema Nacional de Acreditación para consultores PyMEs, contribuyendo así al desarrollo de las PyMEs en México.

M.

K

**Lista de Asistencia**

**<Parte Mexicana>**

Por la Secretaría de Economía:

Ing. José Luis Sevilla Suárez-Peredo, Director General de Capacitación e Innovación Tecnológica

Mtro. Victor M. Sandoval Rivera, Director General Adjunto de Capacitación e Innovación Tecnológica

Lic. Beatriz Chávez Arias, Directora de Capacitación y Consultoría

Lic. Lilian M. Vázquez Jiménez, Subdirectora de Capacitación y Consultoría

Por la Secretaría de Relaciones Exteriores:

Lic. Verónica Zamora Aguilar, Coordinadora de Programas de Cooperación Bilateral para Asia

**<Parte Japonesa>**

Misión del Estudio Preliminar

Lic. Nobutetsu Enoshita, Líder de la Misión

Ing. Kazuki Otsuka, Planeación del Estudio

Ing. Kazuchika Sato, Desarrollo de Recursos Humanos para PyMEs

JICA - Oficina de México

Lic. Naoki Kamijo, Director

Lic. Junko Sawada, Subdirectora

Lic. Alejandro Ríos, Oficial en Programas de Cooperación Técnica

41.

X

3. 調査結果一覧

メキシコ中小企業人材養成計画  
事前調査(その2) 調査・協議結果

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
<b>I 事前評価の実施</b>			
1. 調査の背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>2002年3月 開発調査「メキシコ中小企業コンサルタント養成・認定制度」終了</li> <li>2002年7月 同フォローアップ調査開始</li> <li>2003年2月 同フォローアップ調査終了</li> <li>2004年8月 メキシコより開発調査「中小企業大学校制度計画」の要請がなされる。</li> <li>2004年11月 予備調査実施。前開発調査で提言された「中小企業コンサルタント養成・認定制度」の公示をメキシコ側が実施することを本件実施の前提条件とすることが確認された。また、新たに大学校自体を設立するものではないため、現案件名に変更することが確認された。</li> <li>2006年10月 中小企業コンサルタントに係る官報公示</li> <li>2007年7月 事前調査(その1)実施。</li> <li>2007年8月 メキシコ外務省が、実施機関を経済省とし、CONOCERの協力を得て実施する旨の提案に係る口上書を発出</li> <li>2007年11月 メキシコ外務省が本調査の要請内容に関する口上書を発出</li> </ul>		
2. 調査の目的		<ul style="list-style-type: none"> <li>メキシコ経済省、CONOCER及びその他関係機関との意見交換を通じ、調査の背景及び具体的内容について、これまでの確認事項をアップデートする。また併せて本開発調査実施の妥当性を検討する。</li> <li>本格調査の調査目標、実施体制、範囲、内容、スケジュール等について協議し、S/W(案)の署名・交換を行う。</li> </ul>	
<b>II 本格調査の概要</b>			
1. 調査名	<ul style="list-style-type: none"> <li>予備調査で英文案件名を The Study on Human Resource Development Program for SMEs とすることで合意された。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>左記のとおりとする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対処方針のとおり合意。</li> </ul>
2. 協力期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>要請書では3年間とされている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2008年6月の調査開始を予定し、S/W別添の行程案に基づき2009年3月までの10ヵ月間から1年間程度とする旨を提案する。</li> <li>コンサルタント人材養成にあたっては、その前提となる制度・体制を確立することが必要であることから、早期の提言策定を行うことをめざし短期間で調査を終える方針であることを説明し、了承を得る。また、先方から本開発調査内において人材養成プログラムの実施要請等があった場合、パイロット事業として実施することは可能であるが、本格的なものは、本開発調査の結果を踏まえ、20年度案件として要請されている技術協力プロジェクトにて実施することを検討する旨説明し、了承を得る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査期間は1年間程度とすることで合意。なお、今般の事前調査団から説明した調査開始時期(6月)についてはあくまでも暫定案であり、すべての手続きが滞りなく行われた場合の案である旨先方に説明した。</li> <li>メキシコ側関係者から前回の「中小企業コンサルタント養成・認定制度調査(フォローアップ含む)」での提言については非常に理想的ではあるものの、各種制約要因が存在することから、必ずしも同提言のとおり事業化がされていないとの説明があった。よって、本格調査においては、より実現性のある「総合的な中小企業コンサルタント養成プログラム計画」の提言を行うために、パイロットプロジェクトを実施することで合意。なお、パイロットプロジェクトの目的は何らかの成果を出すのではなく、あくまでも本格調査団が想定する「総合的な中小企業コンサルタント養成プログラム計画」(案)を試験的に実施し、同案(仮説)を検証することが目</li> </ul>



**メキシコ中小企業人材養成計画  
事前調査(その2) 調査・協議結果**

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
			<p>的である旨説明し、了承を得た(M/Mにて確認済み)。</p>
3. 調査の目的	<p>要請書記載の目的は以下のとおり。 ・ 中小企業コンサルタントに係る新制度が確立される。</p>	<p>以下のとおりとすることを説明し、了承を得る。 ・ 本調査では、中小企業コンサルタントの国家認定制度の確立と中小企業コンサルタント養成制度の改善を通じ、総合的な中小企業人材養成プログラム計画の策定・提言を行う。</p>	<p>以下のとおりとすることで合意(修正箇所は下線箇所)。 ・ 「中小企業コンサルタントの国家認定制度の確立と中小企業コンサルタント養成制度の実施を通じ、総合的な中小企業コンサルタント養成プログラム計画の策定・提言を行う。」 ・ 「中小企業コンサルタント人材養成制度」については、現時点で経済省による総合的な事業としては実施されていないため、「改善」ではなく、「実施」するとしたもの。 ・ 今般の事前調査において人材養成の対象となる「中小企業人材」は企業の人材(経営者、従業員)ではなく、中小企業コンサルタントであるため、文言も明確にするために「人材」を「コンサルタント」に修正したもの。</p>
4. 調査対象地域	<p>要請書に記載なし</p>	<p>以下のとおりとすることを説明し、了承を得る。 ・ 調査対象はメキシコ全土とするが、現地調査はメキシコシティ及び周縁部にて実施する。</p>	<p>対処方針のとおり合意。 ただし、メキシコシティの行政上の正式名称は連邦区となるため、S/W(英語版、スペイン語版)においては、「連邦区」としている。</p>
5. 本格調査の内容	<p>要請書記載の調査内容は以下のとおり。 1-1 CANACINTRA が実施中のコンサルタント向けコースのカリキュラムをアップデートする。 1-2 中小企業コンサルタントの評価手順を設計・設置する。 1-3 経済省の中小企業戦略の具体的な実施を CONOCER に提案する。 1-4 中小企業コンサルタント候補者を中小企業コンサルタントとして認定する仕組みを設置する。 2-1 すべての認定中小企業コンサルタントを経済省に登録する。 3-1 支援対象となるすべての中小企業を経済省に登録する。 3-2 経済省に登録された中小企業コンサルタントと中小企業基金に申請する中小企業とのマッチングを行う。</p>	<p>以下の通りとすることを説明し、了承を得る。 1. メキシコにおける中小企業と中小企業人材養成の現状 (1) 中小企業と政府の中小企業政策の現状 ・ メキシコ中小企業の競争力と生産性の現状 ・ メキシコ政府の中小企業政策と行政体系 (2) 中小企業人材育成のニーズ ・ 中小企業コンサルタントの現状とコンサルタントのパフォーマンスに係る評価 ・ 中小企業コンサルタント訓練コースと認定制度の現状 ・ 中小企業振興に求められるコンサルタント資質の特定 ・ 中小企業コンサルタント訓練カリキュラム改善に対するニーズ  2. 総合的な中小企業人材養成制度に係る計画の策定・提言 (1) 経済省が実施すべき中小企業コンサルタント認知及び登録システムに関する提言 ・ 中小企業コンサルタント候補者の評価基準及び評価システム ・ コンサルタント評価システムに対する認証基準及び認証システム ・ 中小企業コンサルタントの再評価に対する基準及び評価システム ・ 既存の中小企業コンサルタント制度を経済省が整備する認知・登録制度に収斂するためのメカニズム (2) 中小企業コンサルタント養成制度の改善計画 ・ 中小企業コンサルタント養成基準 ・ 中小企業コンサルタント養成カリキュ</p>	<p>・ 「調査の目的」にて記載したとおり、本調査における人材養成の対象となる「中小企業人材」は中小企業コンサルタントであるため、文言上も明確にするために「中小企業人材」を「中小企業コンサルタント」に修正した。 ・ 1.(1)において、前回の開発調査にて提言された人材養成事業のレビューを追加することで合意。レビューの対象範囲については、①CONOCERが官報公示した「中小企業コンサルタント認定基準」の内容、実態、②CANACINTRAによる中小企業コンサルタント養成コース、③その他コンサルタント養成コースとすることで合意した(ミニッツにて確認済み)。</p>

メキシコ中小企業人材養成計画  
事前調査(その2) 調査・協議結果

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
		<p>ラムの改善モデルの提示</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンサルタント認知・登録及び評価システムとのリンク</li> </ul> <p>(3) 中小企業人材養成プログラムの中 中小企業政策・施策への統合に関する提 言</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業コンサルタントと中小企業 のマッチングシステム案の提示</li> <li>・ 中小企業コンサルタントを活用した 中小企業振興政策・施策案の提示</li> <li>・ 中小企業振興のための中小企業コ ンサルタント活用に関するその他の 留意事項</li> </ul> <p>3. 中小企業コンサルタントに係る国家 資格認定制度を確立するための実行 計画に係る提言</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ メキシコにおける国家資格認定制度 と組織体制の現状</li> <li>・ 望まれる包括的国家資格認定・認 証・評価基準及びシステムに係る提 言</li> <li>・ 経済省により確立された中小企業人 材養成プログラムを国家資格認定制 度に移行するためのロードマップ案 に関する提言</li> </ul>	
6. 成果品		<p>以下のとおりとすることを説明し、了承 を得る。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) インセプションレポート (英文 20 部、 西文 20 部、和文 5 部)</li> <li>2) インタリムレポート (英文 20 部、西 文 20 部、和文 5 部)</li> <li>3) ドラフトファイナルレポート (英文 20 部、西文 20 部、和文 5 部)</li> <li>4) ファイナルレポート (英文 20 部、西 文 20 部、和文 5 部)</li> </ol>	対処方針のとおり合意。
7. 実施体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 要請書の記載は、経済省を実施機関(責 任機関)とし、CONOCER の協力を得て実 施することとされている。</li> <li>・ また CANACINTRA が実施するコンサル タント養成カリキュラムの見直しを求 めている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経済省と CONOCER の間で協力体 制が構築され、経済省の主導で整備 された中小企業コンサルタント認知・ 評価・養成制度を、最終的には国家 資格認定制度に移行させることに 対し両者が協力する意図を有するこ とを確認する。</li> <li>・ CANACINTRA の他、モンテレイ工 科大学等についてもコンサルタント養 成機関の候補であることから、本開 発調査の実施体制に含めることにつ いて確認する。</li> <li>・ 本開発調査をモニタリングし、また関 係機関間の調整を図るため Steering Committee を設置することを説明し、 了承を得る。</li> <li>・ また、本開発調査を効果的効率的に 遂行し、調査結果の活用を促すため Working Group を設置することを説明 し、了承を得る。</li> <li>・ 現在、メキシコ政府は中小企業公 社 (Emprende Mexico) を設立する構 想を有しているところ、本開発調査 の実施体制に対して与える影響を確 認するとともに、協議の結果、必要 に応じて実施体制に組み入れること も検討する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経済省と CONOCER との協力体制 を構築することで合意(S/W)の署名者 にウィットネスとして CONOCER の代 表を追加)。</li> <li>・ 今般の事前調査では、当初モンテ レイ工科大学の訪問を予定していた が、事前の情報収集の結果、同工大 学においては小規模なインキュベー ション・センターを運営しているのみ であり、同様の施設はメキシコシ ティのインキュベーション・セン ター (INCUBACKS) にも存在してい ることが判明したため、最終的に は同工大学の訪問は取り止めたため 、実態を把握することはできな かった。</li> <li>・ 養成機関の候補機関としては、 CANACINTRA が現時点では唯一の機 関であるが、本格調査にて ITM、UVM、 UNAM、CNEC、CENTRO-CRESE、 COMPITE 等の機関の現状を把握し たうえで、協力可能な機関の見極め をする必要がある。</li> <li>・ 本格調査のモニタリングツールと して、Steering Committee 及び Working Group を設置することで 合意し、2008 年 4 月末までに 経済省が構成するメンバーを 確定し、JICA メキシコ事務所に 報告することとなった。なお、Woking</li> </ul>

**メキシコ中小企業人材養成計画  
事前調査(その2) 調査・協議結果**

調査項目	過去の調査結果、現状、及び課題	対処方針	調査・協議結果
			<p>Group のメンバーは経済省と調査団をコアメンバーとして、必要に応じて関係機関からメンバーを招集することで合意。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業公社 (Emprende Mexico) に関しては、今般の事前調査(その2)において、Emprende Mexico は組織ではなく、プログラム名であることが判明した。ただし、同プログラムのなかで全国の主要 100 都市に中小企業支援センターを設置する計画が存在することが判明した(2008 年中に 12 カ所設置予定)。よって、本格調査においても同プログラムにおける事業の進捗状況を十分に把握する必要がある。</li> </ul>
8. カウンターパート研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在のところ特に要請なし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カウンターパート研修実施の要望が出た場合には、本開発調査の結果を踏まえて実施が検討されている技術協力プロジェクトの中で取り扱いを検討することを先方に伝達する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先方から、経済省等カウンターパートの人材育成に係る要望があったことから、2010 年度以降のカウンターパート研修の実施を検討することとし、差し当たり2009年度については、関連する集団研修への参加を検討することとしたい。本調査のカウンターパートの参加が想定される集団研修は以下のとおり。 <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 中小企業政策セミナー(5、6月)</li> <li>2) 中小企業指導者育成(7、8月)</li> <li>3) 中米地域官民パートナーシップによる地域産業振興(8、9月)</li> <li>4) 中小企業振興政策(A)(9、10月)</li> <li>5) 中南米地域起業・新規事業支援研修(10～12月)</li> </ol> </li> </ul>
9. 事前評価の実施		<ul style="list-style-type: none"> <li>投入 2 億円未満の小規模案件であり、妥当性の観点からのみ事前評価を行う。 <ol style="list-style-type: none"> <li>1) わが国の援助政策との整合性 国家開発計画、2004 年 9 月に締結された日墨経済連携協定 (EPA) 等を踏まえ、現地 ODA タスクフォースにおいて選定されたわが国の援助重点分野の一つとして、日墨経済連携協定の施行に向けた協力があげられている。また JICA 事業実施計画においても、援助重点分野の一つに産業開発と地域振興があげられており、本案件はそのなかで中小企業政策の強化(中小企業の競争力の強化)に対応するものである。</li> <li>2) 相手国のニーズとの一致 現カルデロン政権は、「近代的かつ競争力のある経済の強化及び雇用の創出」を治安及び貧困撲滅とともに最優先課題に掲げている。また、前フォックス政権時に設置された経済省の中小企業次官局を中心として、中小企業振興に係る取り組みを引き続き進めている。</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>相手国のニーズとの一致について、先方経済省から中小企業振興政策は現政権の最優先課題であることが、再三にわたり説明された。実際に中小企業基金による中小企業支援事業が進められており、人材育成、企業支援、中小企業支援センターの設置等が経済省を中心として実施されていることが確認された。</li> </ul>

#### 4. 主要面談者リスト

##### <事前調査(その1)>

##### メキシコ側関係機関

##### 外務省 (Secretaria de Relaciones Exteriores : SRE)

Ms. Sonia Elena Gonzalez Aguirre, Directora de Cooperacion con America Latina y el Caribe (ラテンアメリカ・カリブ諸国協力部長)

Mr. Efrain del Angel Ramirez, Subdirector de Convenios y Programas de Cooperacion Bilateral para Asia (条約・アジア二国間協力事業課長補佐)

Ms. Veronica Zamora Aguilar, Coordinadora de Programas de Cooperacion Bilateral para Asia (アジア二国間協力プログラム担当)

##### 経済省 (Secretaria de Economia : SE)

Mr. Luis Roberto Zapata Barradas, Director General de Negociaciones Multilaterales y Regionales (多国籍・地域間交渉局長)

Mr. Victor M. Sandoval Rivera, Director General Adjunto de Informacion Empresarial (企業情報部次長)

Mr. Humberto Noguera Blanco, Subdirector de Vinculacion Interinstitucional (組織連携課長補佐)

Ms. Beatriz Chavez Arias, Directora de Capacitacion y Consultoria (人材育成・コンサルタント課長)

Ms. Lilian M. Vazquez Jimenez, Subdirectora de Consultoria (コンサルタント課長補佐)

##### 全国職業能力標準化認定審議会 (Consejo Nacional de Normalizacion y de Certificacion de Competencias Laborales : CONOCER)

Mr. Alfredo Gonzalez Gonzalez, Responsable del Area de Certificacion (認証部次長)

Mr. Bernardo Navarrete H., Responsable del Area de Certificacion (認証調整課)

Mr. Fernando Gomez Jardon, Responsable del Area de Desarrollo Tecnico y Super (技術開発課)

Mr. Juan Jose Lopez Gocobachi, Responsable de Vinculacion (連携課)

Mr. Jose Fco Montoya Noruarez (コンサルタント)

##### 全国製造業会議所 (Camara Nacional de la Industria de Transformacion : CANACINTRA)

Ms. Ana Maria Perez Novara, Coordinadora de Desarrollo de Negocios (事業開発課長)

Mr. Manuel Ugarte Machorro, Coordinacion de Desarrollo de Proveedores (商業開発担当)

Mr. Tetsuo Sekine (シニアボランティア (コーディネイター))

Mr. Katsuyuki Nakada (シニアボランティア)

Mr. Takenori Hatano (シニアボランティア)

Mr. Koji Masuda (シニアボランティア)

##### 日本側関係機関

##### 在メキシコ日本国大使館

貴島 参事官 (経済担当)

吉屋 一等書記官 (経済担当)

JICA メキシコ事務所

川路 所長

上條 次長

澤田 所員

Mr. Alejandro Rios ナショナルスタッフ（産業分野担当）

山脇 ふさ子 通訳

<事前調査(その2)>

メキシコ側関係機関

外務省 (Secretaria de Relaciones Exteriores : SRE)

Mr. Máximo Romero Jiménez, Director General de Cooperación Tecnica y Cientifica

(科学技術協力局長)

Ms. Yuriria G. Garcia Nunez, Director de Asuntos Multilaterales, África y Medio Oriente

(科学技術協力局アフリカ・中東担当部長)

Mr. Efraín del ngel Ramirez, Subdirector de Convenios y Programas de Cooperación Bilateral para Asia

(条約・アジア二国間協力事業課長補佐)

経済省 (Secretaria de Economía : SE)

Mr. José Luis Sevilla Suárez-Peredo, Director General, Subsecretaria para la pequeña y mediana Empresa

Direction General de Capacitación y Innovación Tecnologia (中小企業局長)

Mr. Victor M. Sandoval Rivera, Director General Adjunto Subsecretaria para la pequeña y mediana y

Mediana Empresa (中小企業局長補佐)

Ms. Beatriz Chávez Arias, Directora de Capacitación y Consultoria (人材育成・コンサルタント課長)

Ms. Lilin M. Vázquez Jiménez, Subdirectora de Consultoria (コンサルタント課長補佐)

Mr. Palemn González Barraza, Director de Fomento a la Inversión y Coinversiones (投資促進部長)

Ms. Maria Aurora Gonzals Valdéz, Directora de Desarrollo de Proveedores y Oportunidades de Negocio

(納入・下請企業、商機開発部長)

Mr. Ivn Oenelas Diaz, Director of International Relations (国際関係部長)

Mr. Alejandro Garcia Vera, Subdirector de Estrategia y Vinculación (戦略リネージュ部長)

Mr. Rafael Diaz Arrieta, Subdirector, Direction General de Capacitación y Innovación Tecnologia

(研修・技術革新課長代理)

Mr. Ricardo Puentes Alvarez, Asesor, Subsecretaria para la Pequeña y Mediana Empresa

(中小企業局顧問)

Ms. Maria del Sol Rumayor Siller, Directora de Incubadoras (インキュベーター部長)

Mr. Humberto Noguera Blanco, Subdirector de Vinculación Interinstitucional (組織連携課長補佐)

全国職業能力標準化認定審議会 (Consejo Nacional de Normalización y de Certificación de Competencias Laborales : CONOCER)

Mr. José Gabriel López Garza, Director General Adjunto de Normarizacion (基準局次長)

Mr. Jaime Bahena Legorreta, Reesponsable de Verificación Metodológica (認証法責任者)

Ms. Liliana Delia Reyes Duarte, Directora de Normatividad para Operación del SNCL

(SNCL;職業能力基準システム 作業基準課長代理)

Cristian Fèlix Valdez, Encargado del Despacho de la Dirección General y Apoderado General

(一般法務処理担当)

全国製造業会議所 (Càmara Nacional de la Industria de Transformación : CANACINTRA)

Ms. Ana Maria Pèrez Novara, Cordinadora de Desarrollo de Negocio (事業開発課長)

Mr. Manuel Ugarte Macchorro, Cordinación de Desarrollo de Proveedores (商業開発担当)

Ms. Juqnq Oliver Telis, Consultora (研修講師・コンサルタント)

Mr. Takenori Hatano (シニアボランティア)

Mr. Masayuki Daimon (シニアボランティア)

Mr. Norio Watanabe (シニアボランティア)

経営関係団体、企業

Mr. Carlos Fano Jimènez, Jefe de Departamento de Induvación de Empresas

(インクバスク インキュベーター主任)

Mr. Santiago Macias Herrera, Coordinador General COMPITE

(生産性技術革新全国審議会、主任調整員)

Mr. Joel Cano, Visionaria (Aceleradora コンサルタント会社)

Ms. Irma Reteria, Visionaria (Aceleradora コンサルタント会社)

Mr. Francisco Javier Nùñez R., Director General, Talento Humano Global (thgO); Organismo Certificado

(認証機関)

Mr. Victor Manuel Reyes R., Vicepresidente, Asociación de Consultores Certuficadores en Negocio, A.C.

(認証機関)

Mr. Luis Arturi Ocampo Carapia, Servicio deApoyo Corporativa, S.A. De C.V. (SACSA 認証機関)

Mr. Mauricio Rodoriguez Martinez, Director General -Consultor Senior, Lajapyme (観光業研修企業)

Mr. Areal Vasquez Gonzalez, Ingenieria, Diseño y Fabricación, Maquilas y Procesos, S.A.

(CANACINTRA 研修実施企業)

Mr. Felipe de Jesùs Acosta Pèrez, Director General, Aceros Febare Internacional S. A.

(CANACINTRA 研修実施企業)

日本側関係機関

在メキシコ日本国大使館

吉屋 一等書記官 (経済担当)

山本 経済産業省日墨交換留学生

JICA メキシコ事務所

川路 所長

上條 次長

高橋 次長

澤田 所員

Mr. Alejandro Rios 現地ナショナルスタッフ（産業分野担当）

5. 面談記録

事前調査（その1）

面談記録

1. 日時	2007年7月19日（木） 10:00～12:50
2. 場所	経済省（SE）会議室
3. 機関名	経済省（Secretaria de Economia）
4. 先方対応者	Mr. Efrain（外務省）、Mr. Sandovalほか（経済省）
5. 当方出席者	吉屋書記官、上條次長、澤田所員、Mr. Alejandro、山脇通訳、調査団（榎下、大塚）
6. 面談内容	<p>本事前調査（その1）の目的を説明し、意見交換を行った。先方からの主な説明は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2006年12月に発足したカルデロン政権は中小企業振興を重要視している。新政権となってから国家開発計画が発表され、サブセクタープログラムのなかで中小企業振興政策も策定中で11月（11/5～11/9）の中小企業ウィークで発表される予定となっている。検討中の事項としては、メキシコ中小企業公社（Emprende Mexico：米国のSBA（Small Business Administration）に相当）を設立し、中小企業に関する情報収集、中小業診断、中小企業への金融支援等を行う窓口のネットワークを構築する予定。</li> <li>・ 同中小企業政策では、支援対象者を以下のとおり5つに分類する予定。①零細企業、②中小企業（より専門性のあるコンサルタントが必要）、③ガゼール企業（めざましい発展をしている企業群で国際貿易の推進、フランチャイズの導入の支援が必要）、④裾野産業（自動車業界などの大企業に部品を納めるサプライヤー）、⑤起業（インキュベーション、シードキャピタル、基本的な教育の支援が必要）。支援分野としては、金融、技術革新、流通、企業文化、企業管理などを想定している。</li> <li>・ 中小企業コンサルタントの認証に関しては、経済省としてはその運用を早急にスタートさせたいと考えているが、CONOCER基準を活用した認証方法（仕組み）については見直しが必要と考えており、経済省による認知（Reconocimiento）制度構築に向けて評価を行っているところである。</li> <li>・ 認知のプロセスは透明性かつ客観性のあるものでなくてはならず、経済省としてはトライアルで独自の認知制度を実施したうえで、中期的にはCONOCERの仕組みに統合（移行）していくことを想定している（具体的な道筋はCONOCERと合意しているわけではない）。ただし、CONOCERの基準に従って認証を実施する場合、その組織体制が整備されるまでに7～8ヵ月程度必要であり、CONOCERは中小企業コンサルタント以外にも500～600もの職業能力に係る基準を策定していることから、一つ一つの基準の運用にはあまり重きを置いていないと感じられるので、当該分野の主管官庁たる経済省が主導すべきと考えている。</li> <li>・ CONOCERが策定した中小企業コンサルタントの認定基準は経済省もその内容については合意している。同認定基準の策定にあたっては、コンサルタント部門の標準化委員会が組織され、全国製造業会議所（CANACINTRA）の会長が委員長となり、経済省、労働省、公教育省、CANACINTRA、生産性技術革新全国審議会（COMPITE）、企業競争力強化センター（CRECE）、アナガクア大学（南部）、その他大学、民間団体など25人が議論して策定したものである。ただし、2007年に入ってから同標準化委員会は開催されていな</li> </ul>



	<p>いという現状もある。ちなみに、経済省は株の売買を行う代理人（仲買人、公証人）を認知する独自の仕組みを有している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経済省としては、同認知制度を導入することで良質なコンサルタントを同定するとともに、全員が一定以上の能力を有するように能力強化を図りたいと考えている。また、CONOCERとは補完関係を構築したいと考えている（経済省は中小企業振興のために必要な中小企業コンサルタントが育成される視点、CONOCERは一定の能力を有する人材が雇用される視点）。ただし、CONOCERとの調整については日本側にお願いしたい。</li> <li>・ メキシコの中小企業の実態を考慮すれば、コンサルタントに対して自らコスト負担をしてまでそのサービスを受ける企業は多くないと予想される。よって、まずは業界団体とも接点のある経済省が主導する形で認知制度を導入し、中小企業支援のためのツールとして、認知されたコンサルタントが直接的に関与するなどコンサルタント資格を取ることにに対してインセンティブをつくり出す必要があると考えている。同認知制度がコンサルタント業界にて一定の認知を得られたあとで全国展開をしていくことが想定される。</li> <li>・ CONOCER基準においては、前回の開発調査にて提言されたコンサルタントの種別（ジュニア、シニア、技術系）等は含まれておらず、基本的には中小企業コンサルタントは一種類である。ただし、中小企業の機能分野は5分野（人材育成、管理、マーケティング・販売、オペレーション、財務）あり、一般知識とともに同5分野のうち最低1つの分野を選択して、認証を受ける必要がある。今後の課題として、ジュニア、シニア等の階層の設定、対外貿易等を専門にした技術系のコンサルタントの育成が必要となる。</li> <li>・ 中小企業支援分野における人材育成については、中小企業基金を活用して既にCANACINTRAを通じて実施している。</li> <li>・ 現在経済省が実施しているプログラムの一例として、世界的な穀物（この場合トウモロコシ）の価格上昇の影響も考慮して、「トルティージャ企業の近代化」と称した競争力強化、生産性向上のための事業を検討中であり、現在コンサルタントを公募している。経済省としては、中小企業コンサルタント認知制度が存在すれば、このような公募に必要な手続きをスキップでき、より迅速な事業展開が可能になると考えている。</li> </ul>
7. 入手資料	なし

面談記録

1. 日時	2007年7月19日（木） 13:20～15:20
2. 場所	全国職業能力標準化認定審議会（CONOCER）会議室
3. 機関名	全国職業能力標準化認定審議会（CONOCER）
4. 先方対応者	Mr. Efrain（外務省）、Mr. Gonzalezほか（CONOCER）
5. 当方出席者	吉屋書記官、上條次長、澤田所員、Mr. Alejandro、山脇通訳、調査団（榎下、大塚）
6. 面談内容	<p>本事前調査（その1）の目的を説明し、意見交換を行った。先方からの主な説明は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ CONOCERは既に約600の職業能力に関する認定基準を公布していて、そのうち15の職業能力については認定証を発行している。専属スタッフは150人</li> </ul>

	<p>ほどいて、認定基準の策定に際しては、専門家による基準化委員会を設置し、作業を行う。現時点で 20 万人に対して認定証を発行済みで、将来的には 200 万人以上に認定証を発行したい。また、100 の認証機関と 1,000 以上の評価センターを認定したいと考えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 認証の枠組みとして、評価センターのなかには人材育成のみを行う組織（大学、技術高校、民間のセンター、ウォルマート等のセンター）、人材育成、評価の両方を行う組織、評価のみを行う組織が想定される。</li> <li>・ 認証機関と評価センターの認定方法について、基本的には 1 ヶ月程度で認定される。プロセスとしては、CONOCER とその他のグループで条件を設定するが、最初のステップとしては組織の定款、資本、能力、倫理等 5 つの基準を評価する。ただし、CONOCER により認定された組織が 1 年間に 1 度も認定基準を活用しないと認定が却下される。現時点では 15 の組織が認証機関として CONOCER により認定されている。6 ヶ月後には 25 の組織を認証機関として認定する予定。</li> <li>・ 中小企業コンサルタントの認定制度については 2006 年 10 月に官報公示された。CONOCER の役割は職業能力に関する認定基準・認定制度（認証機関、評価センターの認定）の策定（サービスツールの提供）までであり、CONOCER は認定のためのオペレーションを行う機関ではない。経済省が独自の認知制度を導入したうえで、中期的に CONOCER の認証制度に統合していくことについては全く問題ないと考えている。中小企業分野の主管官庁である経済省のリーダーシップがあることが望ましい。開発調査を開始するにあたっては、外務省を通じて経済省と CONOCER がしかるべく調整を行う必要がある。CONOCER が既に有する認証の枠組み（認証機関、評価センター）を利用することも一案であろう（ただし、それを強要するものではない）。</li> <li>・ 具体的な職業能力の認証として、全国電気公社（CFE）の技術者認証がある。CFE は約 8 万人の技術者を抱え、これらの人材を育成するために 42 の研修センターを有している。この認証においては、CFE がプロジェクト管理者となり、87 個の CONOCER 職業能力認定基準に対して、CFE が 8 つの評価センターを選択して認証を行っている。ちなみに既に 7 万 5,000 人が何らかの資格を有している。</li> <li>・ 中小企業コンサルタントの認証においては、経済省がプロジェクト管理者となり、認証機関、評価センター等の数を決定することが可能。ただし、中小企業コンサルタントはレベル 5 に相当する職業能力なので、当然認証のためには高いコストが必要となる。受益者がこれらのコストを負担できれば何ら問題はないが、受益者が負担できない場合には経済省がコスト負担する等の工夫が必要となる。CONOCER はこれらのコストを削減するための技術的な支援を行うことも可能である。</li> <li>・ 中小企業コンサルタントの認証に関しては 1 人当たり 2,500 ペソ程度が必要となるが、例えば 1 度に 5～10 人を対象として試験等を行えるのであれば、必要なコストは安くなることも考えられるので、全国展開をする前にパイロット的なプロジェクトを実施して、きっちりとコスト積算をする必要もある。ちなみに、CONOCER には 25% が手数料として支払われる。</li> <li>・ (外務省 Efrain 課長コメント) 外務省は日本との二国間協力事業を所管しているが、経済省、CONOCER と意見調整を行い、経済省には CONOCER の認</li> </ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	証システムを理解してもらい、CONOCER には経済省の中小企業政策を理解してもらったうえで要請内容の変更について日本側に連絡したい。
7. 入手資料	なし

面談記録

1. 日時	2007年7月20日(金) 9:00~10:30
2. 場所	全国製造業会議所 (CANACINTRA) 会議室
3. 機関名	全国製造業会議所 (CANACINTRA)
4. 先方対応者	Ms. Ana Maria (CANACINTRA) ほか
5. 当方出席者	吉屋書記官、上條次長、澤田所員、Mr. Alejandro、山脇通訳、調査団(榎下、大塚)
6. 面談内容	<p>本事前調査(その1)の目的を説明し、意見交換を行った。先方からの主な説明は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ CANACINTRA は3年前には労働省の外郭団体であったが、公教育省に属するようになった。ただし、公教育省からは予算がきていないので、各種委員会で仕事をする予算がないという課題を抱えている。</li> <li>・ 中小企業コンサルタントについては、基準化委員会にて認定基準を設定した。この委員会のメンバーは CANACINTRA (委員長)、工科大学、コンサルタント協会などであった。次のステップとしては評価ツール(ガイドライン)を策定する必要があるものの、同委員会が最後に開催されたのは2007年3月14日であり、7月まで4ヵ月間 CONOCER からのアクションは全くなかった。これは想像するに CONOCER 側の人材不足、CONOCER 側が中小企業コンサルタントの重要性を十分に認識していないことに起因すると考えられる。</li> <li>・ 評価ツール(ガイドライン)が策定されると、次のステップとしては認証機関、評価センターの CONOCER による認定が行われる。認証プロセスがスタートすることになる。</li> <li>・ 以前 CONOCER によって認証された一般コンサルタントから想像すると、同中小企業コンサルタントの認証に際して、レポートベースの評価が実施される可能性もあり、この場合技能のみの評価であって、知識を評価することにはならないので、不正行為が行われ、質の低いコンサルタントを生み出してしまいう可能性がある。CANACINTRA としてはこのような事態は絶対に避けなければならないとの考えに基づき、CANACINTRA 方式として理論・実務の試験を行ったうえで一定レベル以上の人材に対して CANACINTRA 認定証を発行している。</li> <li>・ 一般の中小企業は CONOCER 自体を知らないので、CONOCER の認定証を持った中小企業コンサルタントよりは経済省、CANACINTRA の認定証を持った中小企業コンサルタントのほうが認知度は高くなると考えている。</li> <li>・ 中小企業コンサルタントの認証機関としては、メキシコ標準化認定機構 (Instituto Mexicano de Normacion y Certificacion : IMNC) になることも一案。</li> </ul>
7. 入手資料	なし

面談記録

1. 日 時	2007年7月20日(金) 11:50~12:50
2. 場 所	外務省会議室
3. 機関名	関係者間合同会議
4. 先方応対者	Ms. Elena, Mr. Efrain ほか(外務省)、Mr. Sandoval ほか(経済省)、Mr. Alfredo Gonzalez ほか (CONOCER)
5. 当方出席者	吉屋書記官、上條次長、澤田所員、Mr. Alejandro、山脇通訳、調査団(榎下、大塚)
6. 面談内容	<p>関係者間で合同会議を行った。各機関からの主なコメントは以下のとおり。</p> <p>(メキシコ経済省)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ CONOCER とは 2002 年から 2004 年にかけて共同作業を行った経験がある。経済省としては CONOCER の認証制度は非常に重要と考えており、質の高いコンサルタントを育成することによって、CONOCER の仕組みに貢献できると考えている。</li> <li>・ 経済省の関心事項は質の高いコンサルタントを認証・育成するシステムを全国規模で作成することであり、その実現のために以下のステップが必要と考えている。まずはステップ 1 として日本からの協力を受けて、中小企業コンサルタント育成のための方法論の見直し、認証手段の見直しをする。次にステップ 2 として CONOCER とともに評価ツール、人材養成システムを普及する (CONOCER の制度が構築されるまでは、経済省独自の認証制度にて実施)。最終段階ステップ 3 として他の連邦機関 (例えば農務省、労働省等) を取り込みたい。</li> <li>・ 中小企業コンサルタントについては、中小企業基金を通じた事業に参入できるコンサルタントの条件にするなどインセンティブが必要になると考えている。</li> </ul> <p>(CONOCER)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ CONOCER の業務範囲は職業能力の認定基準・認証のための手段を構築するまでである。認証機関については 2007 年中に 25 機関が認定される予定であり、認証のための仕組みは着々と整備されている。</li> <li>・ 中小企業コンサルタントの認証制度の構築については、メキシコの発展に寄与するという観点から積極的に支援していきたいと考えている。例えば認証機関は 2 ヶ月程度で認定できると考えているが、認証のためのコストをだれが負担するかなど検討事項は存在する。また、CANACINTRA やモンテレイ工科大学が育成しているコンサルタントは製造業向けであり、メキシコの経済構造を考慮すれば、観光業への適用も検討に値する。</li> <li>・ JICA の協力、中小企業コンサルタントの認定基準のアップデート、パイロットプロジェクトの実施に対しては、支援していきたいと考えている。</li> </ul> <p>(JICA)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今次調査の印象を説明 (団長所感の一部をスペイン語に訳して配布)。本件を進めるにあたっては、メキシコ政府として本件を進める意思があることを表明してもらいたいと考えている。外務省から口上書が発出されることが望ましい。</li> </ul> <p>(メキシコ外務省)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 口上書については発出したいと考えるが、まずは経済省と CONOCER との意</li> </ul>

	見調整を踏まえ、経済省から外務省に対して文書が発出される必要がある。
7. 入手資料	なし

面談記録

1. 日時	2007年7月20日(金) 17:20~18:20
2. 場所	経済省(SE)会議室
3. 機関名	経済省(SE)
4. 先方対応者	サパタ多国間・地域間交渉局長ほか(経済省)
5. 当方出席者	吉屋書記官、上條次長、澤田所員、Mr. Alejandro、山脇通訳、調査団(榎下、大塚)
6. 面談内容	<p>今次調査の印象を説明し、意見交換を行った。先方からの主なコメントは以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現政権は、ソホ大臣が政権発足後、直ぐに日本を訪問したことから分かるように、日本との二国間協力に高い関心を有している。EPAのなかで戦略的な協力関係を構築していきたいと考えている。また、現政権は中小企業振興、特にサプライチェーンのなかでの裾野産業振興を重視しており、メキシコの中小企業の競争力を強化することで米国の市場への参入、中期的にはアジア市場への参入を検討している。</li> <li>・ 中小企業コンサルタントの育成を目的とした「メキシコ中小企業人材養成計画調査」については、現政権においてEPAという幅広い協力案件の優先順位を再検討した結果、優先的には実施していくべきとの結論に達した重要な案件であり、今次調査団が調査開始に向けてポジティブな印象をもったことは非常に嬉しいことである。調査団の説明について異論はなく、メキシコ外務省からの口上書が日本側に発出されるようにプッシュしていきたい。</li> </ul>
7. 入手資料	なし

事前調査(その2)

面談記録

1. 日時	2008年2月21日(木) 15:00~18:00
2. 場所	経済省(SE)会議室
3. 機関名	経済省(Secretaria de Economia)
4. 先方対応者	<p>Victor M. Sandoval Rivera, Director General Adjunto          Beatriz Chávez Arias, Directora de Capacitación y Consultoría          Lilian M. Vázquez Jiménez, Subdirectora de consultoría          Palemón Gonzáles Barraza, Director de Fomento a la inversión y coninversiones</p>
5. 当方出席者	佐藤(調査団員)、澤田(JICAメキシコ事務所)
6. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ メキシコ企業の99%は中小企業で占められており、その企業数は400万を数える。中小企業の定義は1998年に決定されたが、その定義を作成した主旨は中小企業への支援を容易にするために設定されたものである。したがって、定義の変更はある。固定観念での定義ではなく、SMEの定義は従業員数100人を基準として定めている。しかし産業別に製造業と商業等のサービス業は、各々の人数を250人と100人と定めている。前記400万の企業</li> </ul>

	<p>のうち 380 万は Micro の小規模企業であり、多くの経営上の問題を抱えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現カルデロン政権下でマクロ経済は好調とみなされるが、全企業の 72% を占め、国内総生産の 48% を受け持つ小企業はその恩恵を直接受けていない。政府は中小企業振興のため、全国 32 州の地方政府と共同で、多くの振興策を講じている。その概要は以下のとおりである。</li> <li>・ 経済省には中小企業への支援 (SPYME)、国内商業の振興、対外経済交渉の 3 部門がある。 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 中小企業への支援 : SPYME (Sectretaría Pequeña Mediana Empresa)</li> <li>SPYME はその傘下に多くの基金を設立して州政府と共同で中小企業支援を実施している。その機関には Fondo PyME、Fondo Nacional de Epresa Sociál (FONAESA)、Programa Nacional Financiera de Micro Empresario (PRONAFIN) などがある。これら基金の資金源は政府の予算であり、外国からの援助資金は入っていない。</li> <li>② 国内商業の振興 (Comerciao interior)</li> <li>この部門は商品流通を含む、物流管理と工業化支援のプログラムをソフト面で支援する活動を実施している。</li> <li>③ 対外経済交渉 (Negocion)</li> <li>この説明は今回のプロジェクトに関係ないため省略された。</li> </ul> </li> <li>・ 中小企業基金 (Fondo PyME) について、昨年度は 35 億ペソの資金と 32 州政府が準備した 30 億ペソの資金と共同で中小企業への支援を実施した。本年度は 27 億ペソの資金で活動を継続している。また FONAESA は 8 億ペソの資金で活動している。そして PRONAFIN は 10 億ペソの資金を銀行に貸し付ける形式で、1 企業 3 万ペソを限度に財政的な支援をしている。これら基金のうち、Fondo PyME は資金援助だけでなく、経営改善のためのコンサルタントの訓練を実施し、訓練修了者をコンサルタントとして認定し、中小企業の支援にあたらせている。</li> </ul>
7. 入手資料	なし

面談記録

1. 日時	2008 年 2 月 22 日 (金) 10 : 00 ~ 13 : 00
2. 場所	CONOCER 会議室
3. 機関名	Consejo Nacional de Normalización y de Certificación de Competencias Laborales (CONOCER : 全国職業能力標準化認定審議会)
4. 先方対応者	<p>Cristian Félix Valdez, Encargado del Despacho de la Dirección General y Apoderado General de CONOCER</p> <p>José Gabriel López Garza, Director General Adunto de Normalización</p> <p>Liliana Delia Reyes Duarte, Directora de Normatividad para Operación del SNLC ほか</p> <p>6 人 CONOCER より出席 合計 10 人が会議に出席</p> <p>経済省より以下の 3 人</p> <p>Víctor M. Sandoval Rivera, Director General Adjunto</p> <p>Beatriz Chávez Arias, Directora de Capacitación y Consultoría</p> <p>Lilian M. Vázquez Jiménez, Subdirectora de consultoría</p>

5. 当方出席者	佐藤(調査団員)、澤田 (JICA メキシコ事務所)
6. 面談内容	<p>・ Lic Cristian Félix Vadez の挨拶で開始された会議は、CONOCER の用意したスライド “Visión General del Consejo Nacional de Normalización y de Certificación de Competencias Laborales” を用いて José Gabriel López Garza により CONOCER を紹介する形式によって進められた。このなかで、現政府は制度の強化を求めていると、CONOCER の存在を誇示する話が含まれていた。そして、コンサルタント制度に関して、2002 年以降の検討されている経緯の紹介があった。このなかで、大学、SEP、JICA を含めた活動で Capacitacion (Training) も実施したが、2003 年で終了したとの説明があった。この説明は、JICA の実施した「[メ国] 中小企業コンサルタント養成・認定制度調査」の第 2 章 2.1 に記されている、CONOCER の一般コンサルタント基準に記されている内容であった。そして説明がスライドに沿った形式的な内容で具体的に当方が知ろうとする内容に乏しかった。そのため、澤田所員のご助言により一旦説明を中断して、当方の質問に答える形式に会議の方式を変更した。</p> <p>その結果、CONOCER の活動に関して下記の点が明らかになった。</p> <p>・ CONOCER の職員数：123 人 2008 年の作成基準：26 現在までに作成された基準数：631 基準づくりは、CONOCER → 認証機関 (OC: Organismo Certificadors、約 20 団体) → 評価センター (CE: Centro Evaluadors、全国で約 400 団体) で行われる。この質問に答えたのは主に基準づくりにかかわっている Liliana Delia Reyes Duarte であった。彼女が当方の質問に答えた後は、José Gabriel López Garza よりスライドの説明を引継ぎ最後まで説明を続けた。その結果、コンサルタント認証の基準づくりに関しては、経済省の考えている方向と同じであることが判明した。そして、この認証制度に関して、CONOCER と SEP の間に Convenio (Agreement) があるとの発言があり、説明は終了した。</p>
7. 入手資料	CONOCER の説明資料 (CD を含む)

#### 面談記録

1. 日時	2008 年 2 月 22 日(金) 16:00~18:00
2. 場所	CANACINTRA 会議室
3. 機関名	Cámara Nacional de la Industria de Transformación CANACINTRA (全国製造業会議所)
4. 先方対応者	M. E. Ana María Pérez, Coordinadora de Desarrollo de Negocios Lic Juana Oliver Tekus, Consultara Ing. Manuel Ugarete Machorro, Coordinador de Desarrollo de Proveedores Ing. Takenori Hatano, Asesor Técnico en 5S TPM y Kaizen (JICA SV) 他 CANACINTRA より 1 人、経済省より 2 人出席 Beatriz Chávez Arias, Directora de Capacitación y Consultoría Lilian M. Vázquez Jiménez, Subdirectora de consultoría
5. 当方出席者	佐藤(調査団員)
6. 面談内容	CANACINTRA の活動の中心人物 M. E. Ana María Pérez 女史より本会議所の活動に関する説明が以下のとおりあった。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当会議所の活動は 2002 年に Pilot Course を始めたことで開始された。1997 年に SECOFI と JICA による Supporting Industry 開発計画策定が、Pilot Course 開始の契機となっている。これにより、経営コンサルタントのサービスを向上させるため、経営コンサルタント研修コース開発が企画され、実施されてきた。</li> <li>・ この計画に沿い、パイロットコースが 2002 年から開始され、現在 CANACINTRA は 8 Module のコンサルタント養成講座を実施している。</li> <li>・ 研修コースのインストラクターとして 5 人の資格のある経営コンサルタントが存在し、そのうちの 2 人は CANACINTRA の研修講師である。他は外部時間講師を招へいしている。</li> <li>・ CANACINTRA は教材の改善を実施している。経営の理論と精神面を教える教材は、訓練が実施されるたびに改訂され、最新なものにされている。</li> <li>・ 経営実務の教材は研修が実施されるごとに改善されている。これは CANACINTRA の講師 2 人と JICA から派遣されている 2 人のシニアボランティアにより実施されている。</li> <li>・ 2004 年 9 月から 2008 年 2 月までに、10 回研修コースを実施し、205 人のコンサルタントを養成した。これにより、経営理論と実務実習は全国 26 州に及んでいる。研修生は 34% がコンサルティング企業、23% が個人コンサルタント、9% が企業派遣、34% が大学よりの出席者となっている。この 10 コースのうち、8 コースは経済省の援助を受けている。</li> <li>・ 研修では希望者に教材を手渡し、ビデオ講義を通じて勉強してもらい、その後インターネットを通じて 500 の質問を出し、解答してもらい、その成績が 80% 以上の者だけを研修対象者として選定し、研修に参加させている。</li> <li>・ コースは 1 週間。理論と実習の繰り返しで、最後に実習結果の発表をさせている。さらに研修終了後も定期的の実習対象企業に戻り、指導結果をチェックさせ、さらに指導を繰り返させている。これにより、本の知識中心のコンサルタントではなく、経営改善を実施できるコンサルタントの育成を図っている。</li> </ul>
7. 入手資料	教材資料一式 (DVD を含む)

#### 面談記録

1. 日時	2008 年 2 月 25 日(月) 10:00~13:00
2. 場所	INCUBASK (インキュベーター) 会議室
3. 機関名	INCUBASK; Centro de Incubación de Empresas
4. 先方対応者	Ing. Santiago Macias Herrera
5. 当方出席者	佐藤(調査団員)、上條次長、Alejandro Rios (JICA メキシコ事務所)
6. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ メキシコにおけるインキュベーター事業は Conacyt の主導で開始された、「先端技術支援プロジェクト」であるが、その後終了してしまった。そして、フォックス政権になって再開され中小企業基金 (Fondo PyME) の活用により強化された。現在は全国的に展開しており、訪問したインキュベーター、INCUBASK は、メキシコ州立大学の施設であるが、スペインのバスク州政府の援助で設立された。土地面積 10,000 m<sup>2</sup> の敷地に 2,500 m<sup>2</sup> の建物を持つ。その中に 11 の企業が入居している。業種は金属加工、自動車部品、サプリメントを含む製薬、化粧品、建築、文化事業 (衣服付属品、ブランドライセンス)</li> </ul>



	<p>ス等)、建築サービス、農業ビジネス(生物的な手段による菌除去)、食品加工(トルティージャ)と多様な業種となっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>このうちほとんどの企業は資本金なしで入居し、Capital Semilla(ベンチャーキャピタル)から年率7%の融資を受けて事業を開始している。融資額は高度技術を必要とする企業は100万ペソ、大半は30万ペソの融資を受けている。アドバイスを受けた起業は80%以上が成功しているが、受けない起業は80%が失敗している。</li> <li>INCUBASKはこれら入居企業を経営的観点から支援するために経営コンサルタントをTutorとして配置している。支援対象分野はマーケティング、経営管理、財務、生産管理と4分野である。これらコンサルタントは研修の設計と授業実施に関して認証を得ている。Tutorは大学職員であるが、外部コンサルタントを招へいする場合は別途謝金を支払っている。企業の自立精神を涵養するために入居企業はコンサルタントのサービスを受けた場合は対価を支払う。</li> <li>起業家は入居後INCUBASKから、これらTutorの支援のほかに様々な支援を大学側から受けている。しかし、企業は小規模であり問題点も多い。この施設の入居は高度技術を有する企業の場合4年、一般技術を有する場合2年を限度としているが、その期間内に外部で事業を継続できるまでに成長することが困難な企業もある。外部に出た場合は80%の企業にはフォローアップを実施しているが、連絡が途絶える企業もある。</li> <li>経営上の問題点は支払いと入金タイムラグである。入金までに時間がかかるため、事業を拡大する市場があっても、「勘定合って銭足らず」の状況となり、運転資金が枯渇する。また起業家が理想を求め従業員の給与水準を高く設定する傾向がある点もあげられる。</li> </ul>
7. 入手資料	紹介パンフレット

面談記録

1. 日時	2008年2月25日(月) 16:00~18:00
2. 場所	COMPITE 会議室
3. 機関名	COMPITE ; Consultoria en Productividad, Calidad y Responsabilidad Social (生産性技術革新全国審議会)
4. 先方対応者	Ing. Santiago Macias Herrera
5. 当方出席者	佐藤(調査団員)
6. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>本組織は1997年に設立された、商工会議所が所有する純粋な民間組織である。経済省とは密接な関係であり、中小企業を支援する質の高いコンサルタントを提供している。Fondo PyMEが設立される以前より活動している。その内容は特に経営改善関連の研修に力を入れている。</li> <li>研修の講師はCOMPITEと契約した能力のある経営コンサルタントが実施している。顧客はトレーニングサービスを受けた場合には対価を支払う仕組みになっている。結果が出ない場合は、別のコンサルタントの派遣も実施する。これは無償で実施するため、コンサルタントの質の確保には配慮しており、本機関のコンサルタントになるのは超難関との風評がある。現在240人のコンサルタントが登録しているが、選考は厳しく合格率は10%程度である。</li> <li>コンサルタントとして受け入れる基準は、3年間コンサルタントとして生計</li> </ul>

	<p>を立て、2年間のコーチングに携わっていることが必須条件である。採用には1時間の面接と筆記試験を実施する。そして経済省、商工会議所、COMPITEの事務局から3人のコンサルタントが同行して企業におけるコンサルタントの実技試験を実施して、採用の可否を決めている。こうしたコンサルタントを活用した営業実績は、零細企業50%、小企業35%、中企業10%、大企業5%である。収入源の割合は経済省30%、民間企業70%である。支援を行った場合の企業側の経費負担率は、零細企業30%、小企業50%、中企業70%、大企業は100%で補助はない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>COMPITEの活動はプログラミング、トレーニング、調査と経営全般の多岐にわたっている。その活動範囲はメキシコを中心に中南米全域に及んでいる。この活動のなかで最も力を注いでいるのは研修である。生産性、会社の経営効率を向上させる研修で製造業を対象にしている。ワークショップは5日間で20人を対象に、ムダをなくす研修を実施している。</li> <li>このようにCOMPITEは内部にコンサルタントを抱えず、すべて契約したコンサルタントにより事業を展開している。そのためCOMPITEの事務所は数人のスタッフが常駐する事務局の性格をもつものである。</li> </ul>
7. 入手資料	教材資料一式

面談記録

1. 日時	2008年2月26日(火) 9:00~18:00
2. 場所	経済省会議室
3. 機関名	経済省
4. 先方応対者	<p>Lic. Jose Luis Sevilla Suárez-Peredo (経済省中小企業次官)  Ing. Ricardo Puentes Alvarez, Coordinador y Asesor  Lic. Miguel Angel Victoria Muñoz, Director General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocios  Lic. Maria del Sol Rumayor Siller, Directora de Modernización  Lic. Omar Ibarra Nakamichi, Coordinador General de Tecnología  Lic. Ivàn Ornelas Diaz, Director de vinculación Internacional  Kuc. Beatriz Chávez Arias, Directora de Capacitación y Consultoría</p>
5. 当方出席者	佐藤(調査団員)、上條次長、Alejandro Rios (JICAメキシコ事務所)
6. 面談内容	<p>経済省の中小企業次官局の各部門から、経済省による中小企業支援に係る概要説明を受けた。冒頭Sevilla次官よりコンサルティング制度設定のプログラムに関して発言があり、コンサルタント能力の測定が不可能であり、これを解決して制度を定着させたいと発言があった。日本がオファーしてくれるレベルは測定が可能であり、標準化が可能なものにしてほしいとの要望があった。以下は各部門の説明概要である。</p> <p>① Centro México Emprènde  中小企業支援と情報提供を目的に設立された。諸外国の中小企業支援策の調査を実施(米国、フランス、カナダ、スペイン、チリなど)。企業支援には認定を受けたコンサルタントの活動が必要である。現在200人が認証を受けて活動している。</p> <p>② Programa de Desarrollo de Proveedores. Artículo productivos  経済省は中小零細企業を規模の大きな企業へ発展する諸施策をとってい</p>

る。大学とも提携し、起業家支援を実施している。これは中小企業が離陸期企業 (Gacela) に至るまでの支援である。企業の成長に応じてコンサルタントの役割は変化する。現在 Aceleradora 14 社が企業支援を実施している。産業育成のテクノパークは現在 8 ヶ所ある。各パークのテーマは異なる。4 大学がこの事業に関連し支援を実施している。

③ Financiamiento a las PYMES, Extensionistas Financieros 資金援助

市中銀行は業務処理コストの関連で中小企業には融資を行っていない。そのため政府により Fondo PyME が設立された。その資金は 1,000 万米ドルで開始されたが、現在は 8,250 万米ドルになっている。1995 年の経済危機の際に SME 向けのクレジットが低迷。SME は常に資金難であった。経営計画もなく、融資申請方法も知らず、銀行へのアクセスは不可能であった。そこで、Sistema Nacional de Fondos de Garantia による Fondo de Garantia が誕生した。支払いを途中で止めた企業は 1% 以下で、これにより銀行は零細企業をよき顧客だとみなすようになった。現在は銀行には中小零細企業の担当セクションがある。これにはクレジットのマネージメントをするコンサルタント「Extensionista」を雇用し、貸付企業のカルテを作成している。各州と連邦政府はこの事業を支援しており、企業診断に 500、フォローアップに 1,000、クレジットに 2,000~2,500 米ドル支援している。クレジット「Extensionismo」の構成は、診断、融資の可否、企業と共に銀行を選定するなどである。これは緊急時に有効で、現在 428 件ある。Capital Semilla (ベンチャーキャピタル) は起業家支援の資金援助として 2005 年に発足。その後機能を拡大し、銀行クレジットにアクセスする道を拓いた。今後もこの経験を活用し連携とパートナーシップを促進して中小企業振興を図る。例として Mi Tortilla が紹介された。これは財務コンサルタントが企業の研修を実施して、融資を受けるにはビジネスプランを作成する大切さを教える。銀行の貸出期間は 3 年が限度であることなどを徹底させ、零細企業であってもビジネスの基本を守ることを徹底させたうえで、融資にもっていく方法を採用している。

④ Incubator (Programa de Incubación de Empresas. Especialistas en tecnología)

この振興は Programa Nacional de Incubadoras de Empresas を通じて実施されている。このプログラムは Programa Nacional de Emprendedores のなかのプログラムである。企業運営に関し、4 タイプのコンサルタント支援を実施している。計画では全国に 500 の Incubator を設立し、7 万社で 35 万人を雇用するとしている。しかし、63% は教育機構が運営しているため、テーマが高度先端技術と称し、Academic に偏る傾向がある。インキュベーターのコンサルタントの多くは大学の講師であり、彼らの指導では、経営実務と乖離した方向に企業が進む危険がある。これを是正するコンサルタント制度の確立が必要である。これには、CONOCER との連携が必要である。設立された企業と創出された雇用をもとにして 2008 年度の達成度をチェックする方向で準備が進んでいる。

⑤ Tecnología Empresarial y Aceleración de Empresas. Especialistas en tecnología (トレーニングとコンサルタント支援)

零細中小企業支援のコンセプトがある。それはすべて小企業が上のレベル

	<p>に引き上げられることを目的にしている。通常 80%の企業経営者は即効性を求める。経営トップ向けのトレーニングコースを用意し、実効性のある企業発展のプロセスを教育している。そして、100 以上ある Fondo PyME の支援項目を徹底させて、正しい資金利用を啓もうしている。Fondo PyME は全国レベル、地方レベル、州レベルで支援を実施している、これに合わせた研修を実施している。研修は CANACINTRA はじめ、民間の研修機関に委託して実行している。その実施は Centro Crece が主体となり、これに各地方の Regional が続く。Centro Crece とは Centro para desarrollo de la competitividad Empresarial. と Centro Regional para el desarrollo de la Competitividad Empresarial である。</p> <p>⑥ Tractores (牽引企業；大企業)</p> <p>この企業群は離陸期企業 (Gacela) の上位に位置する大企業グループで、メキシコ経済の牽引を担う企業をさす。納入業者 (Proveedor) の開発に寄与し、Gacela 企業の開発に貢献している。具体的には 1 つの問題から多くの問題を考えるために、投資家を招待して Proveedor との会議を開催している。こうして零細中小企業を引き込みながら、彼らの企業規模拡大をめざしている。そのための Pilot Project も実施し、120 社の零細中小企業に影響を及ぼした。Project の期間は 10 ヶ月で、その間に Proveedor がどこの地点で納入した品物の入金を確認できるかなどの事例を示した。</p> <p>⑦ International Relations</p> <p>この事業の目的は輸出促進にある。中小企業育成には直接関係はないが、間接的に関連がある。経済省はメキシコ全土 32 州すべてで輸出プロジェクトを実行している。この分野での専門のコンサルタントは存在しない。国際機関や APEC のセミナーに出席したりしてコンサルタントの方向づけを模索しているが、国際貿易のコンサルタント認証は範囲が広いために難しい。国際的な商業活動は幅が広いので、そのすべてをカバーする支援サービスは困難である。</p>
7. 入手資料	スライド印刷資料一式

面談記録

1. 日時	2008 年 2 月 27 日(火) 16:00~18:00
2. 場所	経済省会議室
3. 機関名	Layapime 社
4. 先方対応者	Mauricio Rodriguez Matinez
5. 当方出席者	榎下 (調査団長)、大塚、佐藤 (調査団員)
6. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ この企業はサービス業への企業研修を目的にして 2002 年に設立された。中小企業基金 (Fondo PyME) の資金を利用して 3,000 社に研修を実施している。独自に研修内容を開発し観光省 (Secretaria Turismo) とも契約している。現在 250 人が研修で受けたツールを利用できるコンサルタントとして登録されている。</li> <li>・ 説明を行った Mauricio 氏は日本の AOTS で研修を受け、現在メキシコ AOTS 研修生の会長をしている。実際に実施している研修内容は 5S、リーダーシップ、Calidad Humano (人間品質)、QC 手法など Visual な教材を用いて実施している。教材の量は 180 ページになる。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修は6 Sessionに分けて実施しており、全国で1日に平均10社に対して研修を実施している。企業の研修に対する負担はFondo PyMEの支援があるため、企業側は授業料1万5,000ペソのうち20%を支払えばよい。</li> <li>・研修期間は2週間を原則としている。情報を共有するためにフォーラムも実施している。2007年は1,800社で研修を実施したが、今年は更に多くなる見通しである。これは、Centro Desarrollo Empresarioとの連携があるからである。</li> </ul>
7. 入手資料	教材資料一式

面談記録

1. 日時	2008年2月27日(火) 18:00~19:00
2. 場所	経済省会議室
3. 機関名	経済省中小企業基金 (Fondo PyME) に関するヒアリング
4. 先方応対者	Mauricio Rodriguez (Layapime社) Victor M. Sandoval Rivera. Director General Adjunto SE の代行
5. 当方出席者	榎下 (調査団長)、大塚、佐藤 (調査団員)
6. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本基金は中小零細企業の支援の一助、特に競争力強化を目的として、積極的な経営態度をとる小規模企業を支援するために設立された。</li> <li>・現在までに567プロジェクトに融資を実施し、それに関連した企業数は約34万5,000社となっている。このプロジェクトを進めるにあたり、研修を担当するコンサルタントが90人存在する。そしてリーン生産方式はじめ企業の競争力強化のシステムを教えている。この研修に経済省は直接関係はしていない。</li> <li>・融資の審査は国、地方、州の各レベルで実施されている。州レベルでは技術サブコミティーが審査にあたっている。最終審査は審議会を通す形式を採用している。この審議会のメンバーは経済省中小企業担当次官、関連する3部長、2人の州代表で構成される。この貸付スキームは以下の3つの特徴をもつ。①融資申請提出への仲介、②プロジェクトは規模と種類に応じて3水準、③州レベルで承認の際に評価を実施する。企業への貸し付けは審議の過程で100%補助金になる場合もある。しかし一般的には融資金は返済しなければならない。</li> <li>・申請書の作成にはコンサルタントがかかわっている。コンサルタントにはGeneralとSpecialの2タイプのコンサルタントが存在する。いずれのコンサルタントもCANACINTRAが養成している。</li> <li>・融資の都市別分布はメキシコシティ、モンテレイ、レオンなどが多い。農村地域では社会的に貢献できる企業に資金を供給している。これらの業務にはコンサルタントの活動が不可欠である。</li> <li>・現在、経済省が支援するコンサルタントに関しては全国に52ヵ所事務所を持ち、資金の使い方などのフォローを実施している。今後融資先の評価方法のシステム化が必要となる。そのインパクト調査を大学に委託している。</li> <li>・Fondo PyMEの今後の方向は、中小企業基金申請にしっかりしたルールを決め、資金の使い方を決めた規則を作成する点がある。本基金は、メキシコで唯一零細中小企業を支援する基金である。メキシコの零細中小企業を発展させる戦略を実現する資金源とならなければならない。その意味でコンサルタ</li> </ul>

	ントの役割は重要である。今後各省との連携も強める予定である。その窓口 (Ventanilla) として、Centro Mexico Emprende を予定している。これにより融資企業へのフォローアップも強化されると期待される。
7. 入手資料	説明資料一式

面談記録

1. 日時	2008年2月28日(木) 10:00~11:00
2. 場所	外務省会議室
3. 機関名	Dirección General de Cooperación Técnica y Científica; DGCTC (外務省)
4. 先方対応者	Metro Máximo R. Jiménez, Director General DGCTC Yuria G. Garcia Núñez, Directora DGCTC Efrain del Ángel Ramirez, Subdirector de Convenio y Programas DGCTC
5. 当方出席者	榎下 (調査団長)、大塚、佐藤 (調査団員)、上條次長、A. Rios (JICA メキシコ事務所)
6. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>冒頭 Jiménez DGCTC 局長より、今回の事前調査は非常に興味があると発言があった。さらに中小企業振興はメキシコにとり重要であると指摘があった。そして、これに関しては経済省が政策をつくり、企業が身近に感じる施策を実行している。具体的には、新しい調査を通じて、GACELA クラスの企業のサプライチェーン (Cadena) を形成させることが求められると期待が表明された。</li> <li>UNIDO (国連工業開発機関) メキシコ事務所がサプライチェーン形成のための援助を図っており、何かあると便宜を図っている。今回の調査も零細中小企業が離陸期の企業になる役目を果たしてもらいたい。</li> <li>Yuria 次長からは、今回の S/W の細かな点に問題はないとの指摘があった。</li> </ul>
7. 入手資料	なし

面談記録

1. 日時	2008年2月28日(木) 17:00~19:00
2. 場所	経済省会議室
3. 機関名	経済省
4. 先方対応者	Lic. Jose Luis Sevilla Suárez-Peredo 経済省中小企業次官 Víctor M. Sandoval Rivera, Director General Adjunto Beatriz Chávez Arias, Directora de Capacitación y Consultoría Lilian M. Vázquez Jiménez, Subdirectora de consultoría
5. 当方出席者	榎下 (調査団長)、大塚、佐藤 (調査団員)、山本 METI 日墨研修生
6. 面談内容	<p>官団員による Sevilla 中小企業次官への表敬訪問が実施された。Sevilla 次官の主な発言は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自分は故郷の Sinaloa に会社を所有しており、コンサルタントによる指導でマーケットをはじめ改善された面が多い。有能なコンサルタントの確保は中小企業の発展に重要であると感じている。コンサルタントの活動は企業に貢献するが、その効果を完全に発揮するに至るプロセスが描けないケースが多い。これはメキシコ人の考え方が多様であるためと考えている。</li> <li>こうした経営環境の下で、コンサルタントの質の測定は困難を伴う。中小企業を支援するためのコンサルタント制度の確立は急務である。コンサルタン</li> </ul>

	<p>トが機能するケースとして、2回の診断で機械の調子がよくなった例もある。メキシコ企業は工場近代化が遅れているため、米国から中古機械を購入するケースが多い。しかし、中古ゆえに問題も多かった。現在は新技術の機械を購入する Credit のシステムが構築された。これがうまく機能すれば、一般市中銀行も資金を供給する態勢になるはずである。機械だけでなく、新技術を含んだ施設を購入する。そのために質の高いコンサルタントが求められている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>これを具体化して進めるために Mexico Emprende の構想が固まった。これはプログラムであり、具体的には Centro Mexico Emprende がメキシコ各地に設立される予定である。この、Mexico Emprende のために 250 人のコンサルタントが Sinaloa で養成された。Centro Mexico Emprende をコンサルタントの評価を担う団体にしたい。本格調査での検証を期待したい。コンサルタント制度に関しては Acreditación を経済省が行うようになれば、省の活動は高く評価されるであろう。サービスの標準化を中心に検討すれば、CONOCER も基準にはこだわらないかもしれない。いずれにしても、今回の本格調査で、Centro Mexico Emprende が評価を担う団体となり、他の関連機関が CONOCER の標準に沿って活動する。このなかにはコンサルタント養成の研修機関として候補も確定する。以上の内容を含んだ本格調査を期待したい。</li> </ul> <p>これに対しわが方は、仮説を検証するステップを踏み、順次コンサルタント制度を実現する方向で調査を進めたいと述べた。</p>
7. 入手資料	説明資料なし

面談記録

1. 日時	2008年2月29日(金) 13:00~16:00
2. 場所	Organismo Certificador Talento Humano Global 社会議室
3. 機関名	Centro de Evaluacion Acreditacion en Empresa Lborares コンサルタント制度の認証機関
4. 先方対応者	<p>Francisco Javier Nunez R. , Director General thgsc Luis Arturo Ocampo Carpia, Servicio de Apoyo Corperativo S.A. SACSA Victor Manuel Reyes R. , Vicepresidente Asociación de Consultores Cerrtificados en Negocio 経済省からの同行者 Beatriz Chávez Arias, Directora de Capacitación y Consultoría Lilian M. Vázquez Jiménez, Subdirectora de consultoría CONOCER からの出席者 Jaime Bahena Legorreta, Responsable de Vertificación Metodología</p>
5. 当方出席者	榎下 (調査団長)、大塚、佐藤 (調査団員)、山本 METI 日墨研修生、上條次長、Alejandro Rios (JICA メキシコ事務所)
6. 面談内容	<p>今回訪問した機関はコンサルタント制度の審査認証機関である。CONOCER が定めた一般コンサルタントの資格認証機関である。同機関のほか、認証に関係している2つの機関のスタッフがわれわれを迎えてくれた。そして一般コンサルタントが認定されるプロセスをシュミレーションを通じて説明するとともに、認証制度の仕組みと、その実態に関する説明があった。これらの組織は CONOCER と契約している。この資格を得る実際の審査は次のステップで実施している。</p>

	<p>Step 1. 公式なチェック；法的な面で会社設立と定款が揃っているか？</p> <p>Step 2. 評価センターとしての技術的インフラ；評価のプロセスに必要な人材が確保できているか？スタッフは評価対象の資格証明を得ているか？評価センターとしての物理的基準要件を満たしているか？例えば、運輸業者の評価、運転手の能力等々を評価できるか？</p> <p>Step 3. 評価センターの認定；契約に法的根拠があるか？評価⇔認証の契約が揃っているか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 以上のステップを踏み、評価センターとして承認される。承認された評価センターは Web Site (<a href="http://www.thgsc.com.mx">www.thgsc.com.mx</a>) に公表される。評価センターはセクターごとに存在し、全国に約 400 存在する。評価のための申請には 670~750 ペソが必要である。必要金額は認定基準により異なる。コンサルタント申請は 750 ペソである。これを支払い、すべてのステップをクリアすれば基準を熟知しているものとしてコンサルタントとして認定される。基準 (Norm) を満たす者の選定には条件がある。候補者が多いときは候補者を評価するすべての情報を集める。コンサルタントとしての能力はパフォーマンスだけでなく、質問表に記入させて併せて紙ベースでも評価する。この記入の際の態度も評価に加える。これを元にして Evidence のポートフォリオを作成する。これには 15~20 時間が必要である。そして結果を出して候補者に通知する。</li> <li>・ 合格者は認証発行の経費 (150 米ドル程度) を支払う。そしてポートフォリオが認証機関へ送付され、CONOCER に通知される。CONOCER は認証証明書を発行する。不合格者には学習のルートを示す。評価センターでも研修を行う能力はあるが、通常は専門の研修機関を紹介する。以上の仕組みを図式にすると、CONOCER→認証機関→評価センター→申請者の順で認証が行われる。このプロセスの基準レベルは高く、申請者も知っている。したがって、その困難な部分をパスできる自信のある者だけが申請をするため、合格率は 96% である。</li> <li>・ 以上の予備知識を与えられて、コンサルタント資格申請をする寸劇が披露された。役割は 3 人で、申請者、評価センターの評価者、認証機関の検査官である。その評価方法の概略は下記のとおりである。 <ol style="list-style-type: none"> <li>① 申請者は評価センターの評価者に氏名等の個人の基本情報を知らせる。</li> <li>② 申請者は申請理由書を提出、質問を受ける。Q&amp;A には 1 日かける。</li> <li>③ 申請者が現在実行しているコンサルタント業務のプロセスと申請書類と比較して検討する。</li> <li>④ コンサルタントの実績記録と面接結果から書類整理を実施し、報告書作成</li> <li>⑤ 筆記試験の実施</li> <li>⑥ 以上の結果をまとめて Evidence のポートフォリオを作成</li> <li>⑦ これまでまとめた書類を 2 週間かけて検証する。</li> <li>⑧ 資格がありと認めた場合は書類を認証機関へ送付する。</li> </ol> <p>以上で資格認証のプロセスは終了した。</p> <li>・ この認証で用いられる基準は CONOCER が関与し、国家的なものとなっている。一般コンサルタントの基準は、公布済みのコンサルタント関係 11 の基準のうち、唯一機能しているものと思われる。以前は評価センターは認証のためのツールを自ら作成していたが、現在は CONOCER の基準を用いている。これ</li> </li></ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



	<p>が評価の標準（スタンダード）となっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>しかし、認証制度が発展してくると、現在の基準では不十分であるとの認識があり、第三世代の基準づくりが始まっている。各評価センターはこれまでの経験を基にして、基準としてより正確なものを作成しようとしている。これには基準の正確性をより高いものにする努力が重ねられている。この第三世代の基準ができれば、現在の第二世代の基準は廃止されると予想される。それまでは一般コンサルタントの基準として有効である。</li> <li>CONOCER の出席者から、上記説明に対して、以下の発言があった。すべての技術基準は2年に1度見直しを実施している。この改訂のためには委員会が設立される。一般コンサルタントの基準は改訂されて分かりやすくなった。基準を利用しているセクターから要請がある場合は、見直しに入るか検討ができる。現在 631 件の基準がある、このうち 11 件がコンサルタント関連である。</li> </ul>
7. 入手資料	説明資料一式

#### 面談記録

1. 日時	2008年3月3日(月) 11:00~13:00
2. 場所	CONOCER 会議室
3. 機関名	CONOCER
4. 先方対応者	Jaime Bahena Legorreta, Responsable de Verificación Metodología 経済省より Lilian M. Vázquez Jiménez, Subdirectora de consultoría 同行
5. 当方出席者	佐藤（調査団員）
6. 面談内容	<p>前日の認証制度に関する CONOCER の内容を更に精査するため CONOCER を訪問した。そして昨日の認証機関 Talento Humano Global 社の説明会に出席した Jaime Bahena Legorreta 氏より以下の情報を得た。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CONOCER の基準はプロジェクト形式によりつくられている。1995 年より 2005 年までに 611 の基準を作成した。中小企業コンサルタントの基準もこのなかに入っている。これは経済省、CANACINTRA、大学、国家コンサルタント協会等の団体が委員となり作成したものである。この作成にあたっては JICA の実施した開発調査の提言を利用した。その後 2005 年から 2006 年にかけて Restructuring があり、現在の CONOCER が 2006 年に発足した。</li> <li>基準の構成は、基本的なものから、それに関連する派生された技術の基準へと細分化されている。これにより 631 の基準が既に公布されている。コンサルタント関係の基準は 11 あるが、この構成も上記の考え方で成り立っている。一般コンサルタントの基準については、メキシコ国内で広く利用されている。</li> </ul>
7. 入手資料	なし

#### 面談記録

1. 日時	2008年3月3日(月) 17:30~19:00
2. 場所	Visionaria 社会議室
3. 機関名	Aceleradora Visionaria
4. 先方対応者	Joel Cano 氏、Irma Renteria 女史の2人、経済省より同行者 Beatriz Chávez Arias, Directora de Capacitación y Consultoría

	Lilian M. Vázquez Jiménez, Subdirectora de consultoría
5. 当方出席者	榎下 (調査団長)、大塚、佐藤 (調査団員)、山本 METI 日墨研修生
6. 面談内容	<p>Visionaria 社は企業が発展することを支援する Aceleradora と称するコンサルタント会社である。同社で企業発展の支援方法に関して以下の情報を得た。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同社の経営指針は中小企業に高度技術を備える機会を提供することである。現代的な企業発展のためのビジネスコンサルタントとして活動している。その活動の原点はハイテク産業は中小企業にこそ最適として、付加価値と経営革新が大事であると考えて中小企業の指導をしている。この事業にはネットワークが大切である。多くの成功と失敗の事例も数多く集めれば、経営指導の参考になる。例えば、IT 企業が失敗する理由は、ビジネス管理の技術が未熟であること、経営者の経営に対する偏った知識、これらがハイテクビジネスの弱さである。技術のほかに、セールス、マーケティング、経営戦略計画、財務力、能力ある人材、競争力に対する関心等がよい経営には必要である。</li> <li>・ Aceleradora のサービスは、企業規模を拡大するために多くのものを提供している。類似クラスター戦略、販売拡大プログラム、ビジネス財務計画、適材適所人材配置方法等、多様なものである。これらを駆使して生産技術 (Manufacturing Technique) のサービスを実施し、中小企業を離陸期企業 (Gacela) に成長させることを目的にコンサルタント活動を展開している。経営手法は欧米の手法を取り入れているが研修はメキシコでも適応できるようにアレンジしている。</li> <li>・ 企業の発展は、人間の生活で食糧の確保、家族友人の社会、農業生産、小企業インキュベーター、ベンチャーキャピタルと逐次規模が大きくなっていく。Aceleradora の役割はインキュベーターから先の企業の発展過程への橋渡しである。成熟した企業へと発展するには、6 Component がある。それは、Delivery、アフターサービス、品質、生産技術、R&amp;D、そして付加価値向上である。メキシコの企業の経営規模は Micro 零細企業が 95%、小企業 3.9%、中企業 0.5%、大企業 0.2% である。Aceleradora の役割は、数では圧倒的な零細企業を教育訓練、企業診断等を通じて発展させ、上のレベルに引き上げることである。このため、政府機関、経済省、米州開発銀行 (IDB)、メキシコ開発銀行、財団法人メキシコ工業技術情報協会 (AMITI ; Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información, A.C)、FUMEC [Fundación Mexico-Estados Unidos para la Ciencia (The United States-Mexico Foundation for Science)]、全国電子工業・通信・情報技術工業会議所 (CANIETI ; La Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información)、全国科学技術審議会 (CONACYT ; Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) 等とも連携を深めている。</li> <li>・ Visionaria 社は開業以来 100 社程度の企業を指導した実績をもつ。通常 20 ~30 社を扱っており、売り上げは年間 350 万米ドルと口答で返答があった。企業経営指導のほかに商工会議所と共催でイベントも実施している。事業に従事するコンサルタントは Profile を見て採用している。才能として、地方での活動ができる能力が必要である。離職率は 15% 程度である。コンサルタントとして独り立ちできるのは大学を卒業して 6~7 年は必要である。この期間はコンサルタントになる教育期間とみなしている。</li> </ul>

7. 入手資料	説明資料一式
---------	--------

面談記録

1. 日時	2008年3月4日(火) 9:00~15:00、5日(水) 12:00~15:00
2. 場所	CANACINTRA 研修実施現場 4日(火) 企業訪問、5日(水) グループ討議現場訪問
3. 機関名	CANACINTRA
4. 先方応対者	M. E. Ana María Pérez, Coordinadora de Desarrollo de Negocios LicJuana Oliver Tekus, Consultara Ing. Areal V. Gonzalez, Magilas y Procesos de acero, S. A. de C.V. (社長) Ing. Felipe de Jesús A. Pérez, Aceros Feabre Internacional S.A. de C.V. (社長)
5. 当方出席者	佐藤(調査団員)、山本 METI 日墨研修生(企業訪問のみ)
6. 面談内容	<p>3月4日(火)はCANACINTRAが前日より開始したコンサルタント養成コースの現場を視察した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>山本氏も同行して金属加工関係の企業2社を訪問した。今回CANACINTRAは研修参加者25人(30人募集したが5人は事前の試験成績が悪いため外された)を3グループに分けて3社の企業にて実習を実施していた。当方はそのうちの2グループの現場を訪問した。企業診断実習は、各社の社長が企業の現状を紹介し、それに対するQ&amp;Aが行われていた。次いで、工場の現場を視察し、各部門の責任者からの説明とQ&amp;Aが実施された。</li> <li>ここで企業の概要を取りまとめた後、グループは事務部門、生産部門、財務部門等に分かれて、各部門の責任者から個別に経営状況を聞き出す。その後、その情報の裏づけを現場での診断を通じて行う。ここで第2日の実習は終了すると説明を受けた。以上の実習状況を視察したが、研修生は真剣に企業の現状を把握しようと努力している態度が印象的であった。</li> <li>対象となった企業は、金属加工産業であったが、最初のMagilas y Procesos de acero社は構造物を製造し、それを据え付ける土木工事も含めた事業を行っていた。金属の加工も製造物がタンクなど大型のため、あまり精度を要求されないためか、作業は大雑把であり、品質関連の研修を行うのには適当な企業と見受けなかった。しかし注文生産のため在庫は原材料、製品ともに非常に少なく、よく管理されていた。</li> <li>次に訪問したAceros Feabre Internacional社は自動車メーカーの2次、3次下請けで、丸棒を束ねてワイヤーを生産していた。この企業はISO9001を取得しているが、不良品などの対策は遅れていた。また見込み生産を行っており、製品在庫が多少多めである印象を受けた。いずれの企業も研修生にとっては、問題が発見しやすい現場があるため、CANACINTRAは、研修の場として適当な企業を選定していると判断した。</li> </ul> <p>3月5日は佐藤団員のみ、グループ討議を行っている現場を訪問した。研修生は昨日の研修結果を受けて、経営改善計画の骨子を作成していた。研修生はグループで討議しながら原案を作成しており、時折講師に質問があり、講師はその質問に丁寧に答えていた。</p>

7. 入手資料	なし
---------	----

面談記録

1. 日時	2008年3月4日(火) 16:00~18:00
2. 場所	経済省会議室
3. 機関名	Centro Mexico-Emprende SE内
4. 先方対応者	Ing. Ricardo Puentes Arvarez, Asesor SE SEよりの出席者 Beatriz Chávez Arias, Directora de Capacitación y Consultoría Lilian M. Vázquez Jiménez, Subdirectora de consultoría
5. 当方出席者	榎下(調査団長)、大塚、佐藤(調査団員)、山本 METI 日墨研修生
6. 面談内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Emprende Mexico は中小企業振興のプロジェクトとして誕生した。政府、企業、学会出身の8人の委員による審議会がプロジェクトの進行を担っている。その活動は、企業に対する一般的なサービス、例えば経営関連の情報の提供、融資借入の手助けなど、相談窓口を開設して企業に奉仕することを目的としている。</li> <li>・ その活動を追跡する、企業総合開発フォローアップ (Desarrollo Integral Empresarial con Seguimiento) をプロジェクトとして実施しようとしている。その内容は、カイゼンの必要性に関する相談、ビジネスプランの研修、改善計画の支援、商品サービスにつなげる支援等を通じて、改善計画の実現を目標として企業支援を実行している。</li> <li>・ 計画が実行されると、これら各分野のフォローアップを行う予定である。かつて経済省はこのような支援を計画したが、省内の意見が一致せずうまく機能しなかった。今回はプロジェクトとして実行する態勢を整えて発足した。そして具体的な活動は Centro Emprende Mexico が各地区に設立され、ここを通してプロジェクトが実施される予定である。プロジェクトを開始するにあたり、Mexico Emprende は100人のコンサルタントの研修を行い、プロジェクトの推進者にしようとしている。コンサルタント育成には10ステップを予定し、Centro Mexico Comprende が関係している。</li> <li>・ 資金的には中小企業基金 (Fondo PyME) のスキームを活用する。Fondo PyME の運用規則に沿って、オペレーションフローを作成し、資金の有効活用を図る。これらの計画に関してはシナロア州の事例のほか、先進国の事例、英米日仏西に加えてチリなどのケースを参考にしてプロジェクトを進めようとしている。</li> </ul>
7. 入手資料	なし

面談記録

1. 日時	2008年3月5日(水) 12:00~15:00
2. 場所	CANACINTRA 研修現場 [Institute Polytécnico Nacional : IPN 国立工科大学内の研修会場]
3. 機関名	CANACINTRA
4. 先方対応者	M. E. Ana María Pérez, Coordinadora de Desarrollo de Negocios
5. 当方出席者	佐藤(調査団員)

6. 面談内容	<p>CANACINTRA の活動内容の細部に関して、研修コースの取りまとめ役である Ana M. Pérez 女史より下記の情報を得た。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CANACINTRA は 1945 年に創設され、60 年以上の歴史を有する。1989 年に組織改編があり、現在の姿になった。CANACINTRA の加盟企業は 6 万 5,000 社ある。そして 80 の代表が全国各都市に存在する。その組織は 12 の工業セクターに分類されている。それらは、①Metalico, ②Industria Diversas (Servicio), ③ Medico, ④ Automotoris, ⑤ Quimica, ⑥ Articulo Oficiais, ⑦ Alimentos, ⑧Muebles, ⑨Tecnologia Informaciòn, ⑩Bienes de Capital, ⑪Farmacèutico, ⑫Agro pecuario である。</li> <li>• 全産業との合同会議は各地で月に 1 度開催されている。この席でプロジェクトの進行状況などが報告される。組織は Consejo Directivo の下に Presidente, 10 Vice-presidente とつながり、その下にセクター別、代表別、Cortesia Comisiòn がある。しかし、この組織は CANACINTRA の公式な代表であり、各地の名士の集まりで、政治的な動きが多い。実際の事業は事務局が行っている。事務局には全国で約 500 人の職員が在籍している。本部の職員は約 80 人で、現在研修を受け持つ。</li> <li>• Centro de Desarrollo Empresarial は別組織になっており、職員としての給与は得ていない。独立採算制をとっている。この経費は中小企業基金から研修受講企業各社に支払われる補助金 1 万 5,000 ペソ/1 社/年がトータルで 100 万ペソ、これは 66 社分の補助金であるが、実際は 700 社に事業を展開している。中小企業基金の補助金以外は CANACINTRA から支出される。Centro Desarrollo Empresarial は教師陣を保有していない。常駐スタッフは 3 人の講師と 2 人の補助者である。他は外部から講師を招へいしている。</li> <li>• CANACINTRA は以前は企業からの評判はよくなかった。理由は会費の徴収にある。これは 1989 年に廃止されたが、40 年以上続いた悪評が現在でも残っている。</li> </ul>
7. 入手資料	なし

## 6. 収集資料リスト

### メキシコ中小企業人材養成計画事前調査取得資料一覧

	表 題	作 成 者	摘 要
1	Reglas Generales y Criterios Para la Integraciòn y Integraciòn y Operaciòn de los Sistemas Norimarizado de Competencia Laboral y de Certificaciòn de Competencia Laboral	CONOCER	CONOCER 説明書
2	Norma Tècnica de Competencia Laboral	CONOCER	コンサルタント 認定基準書(10 種類)
3	CANACINTRA 説明資料	CANACINTRA	
4	COMPETI 紹介資料	COMPETI	
5	PyME 説明資料	経済省	中小企業関連説明
6	Centro Mèxoco Emprende 説明資料	経済省	
7-1	INCUBASK 説明資料		
7-2	CEA-UTH 職業能力認証評価センター説明資料	CEA-UTH ,CONOCER	
7-3	Sistema de Gestìon Moderniza	観光省	経営近代化手引き
7-4	Canacintra 2 月研修参加者名簿	CANACINTRA	
8	El Mètodo MR(サービス産業の最大活性化)	Grupo Norma	書籍
9	Formaciòn de Consultor PyME 2007	CANACINTRA	教材
10	Curso de Formaciòn de Consultor PyME 2007-2	CANACINTRA	教材
11	Consultores PyME	CANACINTRA	教材
12	Moderniza 2007 de la PyME Turistica	LAYAPIME S.A.	教材
13	Moderniza 2007 de la PyME Turistica	LAYAPIME S.A.	教材(実習用)

## Conocer 職業技能基準化認定国家審議会

### 職業技能認定技術基準

#### 1. 資格に関する一般情報

符号                      タイトル

CCON0657.01 中小企業の改善機会診断と改善実施

#### 目的

本技能認定技術基準はコンサルタントとして中小企業にサービスを実施する者を評価するにあたって、正式なコンサルタント業務の開始、企業内の機能的部署〔方針管理、人的資源、マーケティングと営業、オペレーション（運営、生産管理）、財務〕の中の一つを対象とする、現況診断、改善システムの選択と調整ならびにコンサルタント業務のクロージング（まとめ、フィードバック）などにおける能力を考慮し、評価する基準を定める。

技能認定レベル： 五

#### 提案された技能認定レベルの正当性

この資格の候補者は広範囲にわたる前後状況の中において複雑な原理や技術の応用を必要とする多様な一連の活動を展開し、中小企業の課題を解消するためにそれらの解析、診断、設計、企画と実施の責任を担う。

承認日：2003年12月17日

官報告示日：2006年10月11日

校閲期限：官報公示日から2年間

#### 正当性

セクター内において基準の使用や妥当性を評価するために十分な期間であり、一方で能力（パフォーマンス）の変化においては可能性が低いと考慮される。

#### 技能分野

財とサービスの販売分野

## 技能細分野

技術サービス、私的サービス

## 基準のタイプ

国家基準

## 適用範囲

中小企業コンサルタント

コンサルタントセクター職業技能基準化認定委員会によって開発された。

## II. 資格取得のために義務として必須の職業技能ユニット

符号	資格	分類
UCON0202.02	コンサルタントとしてプロジェクトをクロージングする。	特定

### ユニットの目的

コンサルティングプロジェクトのクロージングプロセスやその評価において資格候補者の技能を証明するパラメーターを提供する。

### ユニットの構成要素

レファレンス	符号	要素のタイトル
2の1	E02582	コンサルティングプロジェクトを事務的にクロージングする。

### 能力〔パフォーマンス〕基準

下記を満たしたものが合格者：

1. 最終報告書に次が内容する：
  - － コンサルティング期間内に実施された活動や改正など。
  - － 得られた成果。
  - － 当初計画したことと、最終的な結果との違いの説明。
  - － 終結したばかりのプロジェクトによって明らかになった課題を新たに支援するプロジェクトの提案。
  - － プロジェクトの経済的評価
2. プロジェクトに関する合意事項が時間的にも形式的にも終結していること。



3. 設けられたシステムのオペレーション文書類が合意に即して企業に譲渡されていること。

## 応用分野

カテゴリー

クラス

1. 終結するプロジェクトのタイプ
  - － 合法的なもの
  - － 経営に資する

## 実施能力〔パフォーマンス〕による証拠

### 成果による証拠

1. 各応用分野別の最終報告書。
2. 約束が解除された記録。
3. システムの文書類が受理された記録。

### 知識の証拠

### 態度の証拠

秩序

成果による証拠

1. 約束が解除された記録。

## 評価における基本的方針

1. この要素を評価するためには候補者が設けたシステムのクロージングリポートを提出するよう、候補者に要求しなければならない。提出できるリポートが無い場合には本評価の対象ユニット「一企業において一つの支援システムを設ける」を構成する部分1ケースを基にして報告書を作成することを要求する。
2. 評価者は要素に明記されているパフォーマンス基準が全て報告書に内容されているかどうか分析し、その理由を問わなければならない。知識の証拠として記されている事項に関しても、評価者によって設計された質疑応答によって評価されなければならない。

レファレンス 符号

要素のタイトル

2の2

E02583

設けられた支援システムの結果を評価する。

## パフォーマンス基準

下記を満たしたものが合格者：

1. 評価報告書には次が内容する：
  - － プロジェクトの期間に関する論証的なシステムの評価
  - － ユーザーの理解度に関する論証的なシステムの評価
  - － ユーザーによる問題解消法の有効利用に関する論証的な分析
  - － ユーザーによって得られた改善に関する論証的なシステムの評価
  - － ユーザーの学習に関する論証的なシステムの評価
2. 評価手段の選択と使用法が評価されたシステムの特性に適合している。

## 応用分野

### カテゴリー

### クラス

1. 評価された支援システムのタイプ
  - － 組織全体に影響する
  - － 一機能に影響する
  - － 一工程に影響する

## パフォーマンスによる証拠

### 成果による証拠

1. 各応用分野別の評価報告書。

### 知識の証拠

1. 一支援システムの結果評価
  - － 評価計画
  - － 定量的、定質的、期間的、コスト的データの比較と分析
  - － 合意したことと実施したことの比較
  - － 問題解消法の理解と有効利用
  - － 偏向、逸脱：その因果関係
  - － 参加者の学習〔研修〕
  - － 発見された偏向を基にした新規提案

### 態度の証拠

秩序

## 成果による証拠

### 1. 評価報告書

## 評価のための基本的方針

1. 本要素を評価するために、候補者自身が作成した時系列的報告書を提出するように候補者に要求する。報告書が無い場合には評価者が（故意に間違えたり、異なったりした内容の）偽装リポートを準備して、候補者がその内容を分析して必要な改善や改革を提案して説明するように要求する。
2. 知識の証拠に記されている知識は評価者が設計した質疑応答を通じて評価することができる。

符号	タイトル	分類
UCON1723.01	中小企業に提供するサービスを合意する。	特定

## ユニットの目的

コンサルタント業務の必要性を定めてプロポーザルを作成するプロセスにおいて、候補者の能力が証明できるパラメーターを提供する。

## ユニットの構成要素

レファレンス	符号	要素のタイトル
3の1	E05092	コンサルタントを必要とする中小企業のニーズを定める。

## パフォーマンスの基準

下記を満たしたものが合格者：

1. 作成された企業の ID カードに業種と経歴が明記されている。
2. 作成された診断アンケートが企業の規模と業種に適合している。
3. 診断アンケートの応用として実施された活動計画書にはコンサルタントサービスを許可する責任者の承認サインがある。
4. 診断アンケートには企業の現況課題が収集されている。
5. 企業の現況に関する事前報告書には収集した情報によって発見された課題が説明されている。

## 応用分野

カテゴリー

クラス

1. 中小企業 ーこの資格にはバリエーションがない。

## パフォーマンスの証拠

1. 企業の現況に関する事前報告書提出。

## 成果による証拠

1. きちんと書き込まれた企業の ID カード
2. 答えが書き込まれた診断アンケート
3. 診断アンケートを応用して実施された活動計画書
4. 収集された企業現況における課題

## 知識の証拠

1. 診断方法（メソドロジー）

## 態度の証拠

イニシアチブ

パフォーマンスによる証拠

1. 企業の現況に関する事前報告書の提出

成果による証拠

1. 診断アンケートを応用して実施された活動計画書

## 責任感

パフォーマンスによる証拠

1. 企業の現況に関する事前報告書の提出

成果による証拠

1. 診断アンケートを応用して実施された活動計画書

## 評価のための基本的方針

評価時に候補者が証拠を生じない場合には、証拠の信頼性に関して特別に留意する必要がある。

1. 候補者を評価するにあたってはその業務サイトで行う、もしくはシミュレーションを使用することを示唆する。

「態度の証拠は証拠物件を通じて評価されるものであり、特別の評価を行う必要はない」。

**レファレンス 符号 要素のタイトル**

3の2 E05093 中小企業のためのコンサルタントプロポーザルを作る。

**パフォーマンスの基準**

下記を満たしたものが合格者。

1. 作成されたコンサルタントプロポーザルの内容として企業の発見された課題に対する解消戦略が提案されている。
2. 作成された見積書にはサービスに対する支払いを意味する活動が明記されている。
3. 作成された契約書のプロポーザルには責任者によって承認された契約の対象となるサービスの明細とスコープが内容している。

**応用分野**

カテゴリー

クラス

1. 中小企業の業種 — この資格にバリエーションはない。

**パフォーマンスによる証拠**

**成果による証拠**

1. 作成されたコンサルタント業務プロポーザル
2. 作成された見積書
3. 作成された契約書のプロポーザル

**知識の証拠**

1. 計画企画技術
2. プロジェクトのための資金取得手続き
3. 固定費と変動費

**態度の証拠**

## 責任感

### パフォーマンスによる証拠

1. 作成されたコンサルタント業務プロポーザル

### 評価のための基本方針

1. 評価時に候補者が証拠を生じない場合には、証拠の信頼性に関して特別に留意する必要がある。
2. 候補者を評価するにあつたてはその業務サイトで行う、もしくはシミュレーションを使って行うことを示唆する。

「態度の証拠は証拠物件を通じて評価するものであり、特定の評価を行う必要はない」。

### レファレンス 符号 要素のタイトル

- 3の3 E05094 中小企業のためのコンサルタント業務プロポーザルのプレゼンテーション。

### パフォーマンスの基準

下記を満たしたものが合格者。

1. 作成されたプレゼンテーション資料には発見された課題解消に資する詳細なアクションによる提案が内容している。
2. 作成された活動スケジュールにはコンサルタント業務プロポーザルのプレゼンテーションの中で要点とされている部分が明記されている。
3. コンサルタント業務プロポーザルのプレゼンテーションをスケジュール通りに実施している。
4. プレゼンテーションのクロージング（終結、まとめ）はコンサルタントサービスを許可する責任者との合意に従って行われている。
5. セッションの合意書にはコンサルティングの諸条件、期日やサインが見られる。
6. 契約のプレゼンテーションではコンサルタントサービスとそのスコープが叙述されている。

### 応用分野

カテゴリー

クラス

1. プレゼンテーションのタイプ この資格にはバリエーションがない。

#### パフォーマンスによる証拠

1. コンサルタント業務プロポーザルのプレゼンテーション
2. プレゼンテーションのクロージング
3. 契約のプレゼンテーション

#### 成果による証拠

1. 作成されたプレゼンテーション
2. 作成されたセッションのスケジュール
3. セッションの合意書

#### 知識の証拠

1. グループマネジメント技術
2. オフィスパッケージツール（プレゼンテーション展開用）
3. プレゼンテーション機材の操作方法（OHP, プロジェクター、紙めくり版など）

#### 態度の証拠

許容度

#### パフォーマンスによる証拠

1. コンサルタントプロポーザルのプレゼンテーション
2. プレゼンテーションのクロージング（まとめ）
3. 契約書のプレゼンテーション

#### 評価のための基本方針

1. 候補者の評価はその業務サイトで行うか、シミュレーションを使って行うことを示唆する。

「態度の証拠は証拠物件を通じて評価されるものであり、特定の評価を行う必要はない」。

### III. 能力評価における職業技能のオプションユニット

認定を得るために必要な数値： 1

符号	タイトル	評価
UCON1724.01	中小企業の方針管理に係る改善システムを調整する。	特定

### ユニットの目的

中小企業の方針管理に係る改善システムを診断し、決定して実施する役割を担う人物の技能が証明できるパラメーターを提供する。

### ユニットの構成要素

レファレンス	符号	要素のタイトル
3の1	E05095	中小企業をその方針管理との係りに関して診断する。

### パフォーマンスの基準

下記を満たすものが合格者。

1. 作成された調査報告書には企業の現状と経歴にかんする情報、企業目標、や企業の特徴、財務納税状況、市場、生産、購買、商品保管、販売や人事などの情報やそれらの情報源、使用した技術などが明記されている。
2. 診断報告書に明記されている企業の組織形態が諸文書や既存の管理命令系統ならびにその各レベルの権限と役割によって裏付けられている。
3. 診断報告書に明記されているリーダーシップのスタイルは、受け入れているリーダーシップ理論、観察や人員へのインタビューなどによって裏付けられている。
4. 診断報告書に明記されている企業の組織的ミッション、ビジョン、価値観、目標、方針や工程に関する文書化とコミュニケーションの状況が収集された資料によって裏付けられている。
5. 診断報告書に明記されている企業の脆弱性は危険が生じる可能性と企業の競争力の利点などを考慮したリスク要因分析によって裏付けられている。
6. 診断報告書に明記されている方針管理の改善機会エリアは企業のニーズ、優先課題やリソースなどに関して収集された情報によって裏付けられている。

### 応用分野

カテゴリー	クラス



## 1. 生産セクター

ーこの資格にはバリエーションがない。

### パフォーマンスによる証拠

#### 成果による証拠

1. 作成された調査報告書
2. 診断報告書に明記されている企業の組織構成
3. 診断報告書に明記されているリーダーシップのスタイル
4. 診断報告書に明記されている組織のミッション、ビジョン、価値観、目標、方針や工程に係る文書化とコミュニケーションの状況
5. 診断報告書に明記されている企業の脆弱性の度合い
6. 診断報告書に明記されている方針管理における改善機会エリア

#### 知識の証拠

#### 態度の証拠

##### 秩序

#### 成果による証拠

1. 作成された調査報告書
2. 診断報告書に明記された企業の組織構成

#### イニシアチブ

#### 成果による証拠

1. 方針管理において定められた改善機会エリア

#### 評価のための基本的方針

1. 評価時に候補者が証拠を生じない場合には、証拠の信頼性に関して特別に留意し、候補者に証拠をどのように作成したのか尋問しなければならない。

「態度の証拠は証拠物件を通じて評価するものであり、特定の評価を行う必要はない」

#### 用語解説

1. 中小企業 (Pequeñas y medianas empresas = PyMEs)

「零細中小企業競争力開発法」によれば経済省と大蔵省が合意して定め、2002年12月30日〔月〕官報に公示された層別は次の通りである：

小企業：

- －工業セクター：従業員数 11 人～50 人
- －商業セクター：従業員数 11 人～30 人
- －サービスセクター：従業員数 11 人～50 人

中企業：

- －工業セクター：従業員数 51 人～250 人
- －商業セクター：従業員数 31 人～100 人
- －サービスセクター：従業員数 51 人～100 人

農業、畜産業、林業、漁業、水産業、鉱工業、民芸品などの手工業、観光サービス業などの生産者も上記に含まれる。

レファレンス 符号 要素のタイトル

- 3 の 2 E05096 中小企業の改善システムをその方針管理との係りに  
いて定める。

### パフォーマンスの基準

下記を満たしたものが合格者：

1. 改善システムの活動計画は企業の幹部と作成され、改善システムの目標に調和しており、発見された改善機会エリアをカバーし、納入できえるものを特定し、業務、期間、コスト、リソース、責任者やリスクなどを理にかなったシーケンスで設定している。
2. 決定された改善システムは期間が定められており、優先課題との整合性が見られる。
3. 改善システムのニーズは診断報告書に明記されている短期、中期、長期的な成果、得られるべき利益、回避できるリスク、企業や市場の特性などによってその正当性が裏付けられている。

### 応用分野

カテゴリー クラス

1. 生産セクター ーこの資格にはバリエーションがない。

### パフォーマンスによる証拠

1. 改善システムのニーズにおける正当性。

#### 成果による証拠

1. システムの活動計画
2. 決定された改善システムによる成果

#### 知識の証拠

秩序：

成果による証拠

1. 決定された改善システムの活動計画

イニシアチブ：

成果による証拠

1. 決定された改善システムによる成果

忍耐力：

パフォーマンスによる証拠

1. 実施された改善システムのニーズに関する正当性の証拠

#### 評価のための基本的方針

1. 評価時に候補者が証拠を生じない場合には、証拠が信頼性のあるものか否か特別に留意しなければならない、候補者に対してどのように作成したのか尋問しなければならない。

「態度の証拠は証拠物件を通じて評価するものであり、特定の評価を行う必要はない」

用語解説

2. 中小企業 (Pequeñas y medianas empresas = PyMEs)

「零細中小企業競争力開発法」によれば経済省と大蔵省が合意して定め、2002年12月30日〔月〕官報に公示された層別は次の通りである：

小企業：

- －工業セクター：従業員数11人～50人
- －商業セクター：従業員数11人～30人
- －サービスセクター：従業員数11人～50人

中企業：

－工業セクター：従業員数 51 人～250 人

－商業セクター：従業員数 31 人～100 人

－サービスセクター：従業員数 51 人～100 人

農業、畜産業、林業、漁業、水産業、鉱工業、民芸品などの手工業、観光サービス業などの生産者も上記に含まれる。

レファレンス 符号 要素のタイトル

3 の 3 E05097 中小企業の方針管理に係る改善システムを実施する。

### パフォーマンスの基準

下記を満たしたものは合格者

1. グループマネジメント技術などを使ってファシリテーターとしてコンサルティング対象者と共に企業の利点、弱点、機会、脅威（SWOT）を洗い出している。
2. グループマネジメント技術などを使ってファシリテーターとして幹部や要員と共に企業のミッション、ビジョン、価値観などを定める。
3. 作成された文書類は企業が採用している文書化のスペックや方針に即している。
4. 決定された戦略計画は企業の方針や財務の目標と調和しており、幹部との合意で定められている。
5. 改善システムの実施における偏向、逸脱の原因と是正アクションは決算の後で企業の幹部と責任者と共に定めている。

### 応用分野

カテゴリー

クラス

- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| 1. 生産セクター | －この資格にバリエーションはない。        |
| 2. 組織の文書化 | －組織のマニュアル<br>－企業方針のマニュアル |

### パフォーマンスによる証拠

1. カテゴリー1用：利点、弱点、機会、脅威の洗い出し。
2. カテゴリー1用：企業のミッション、ビジョン、価値観の設定。

## 成果による証拠

1. カテゴリー2用：作成された組織の書類類。
2. カテゴリー1用：企業の戦略計画。
3. カテゴリー1用：改善システム実施における偏向、逸脱とその原因ならびに是正アクション。

## 知識の証拠

### 態度の証拠

#### 協力姿勢

#### パフォーマンスによる証拠

1. 洗い出された利点、機会、弱点と脅威。
2. 設定された企業のミッション、ビジョン、価値観。

#### 成果による証拠

1. 作成された、もしくは適合された組織の書類類。
2. 策定された戦略計画。

### 秩序

#### パフォーマンスによる証拠

1. 洗い出された利点、弱点、機会と脅威。
2. 設定された企業のミッション、ビジョン、価値観。

#### 成果による証拠

1. 作成された、もしくは適合された組織の書類類。
2. 策定された戦略計画。

## 評価のための基本の方針

1. 評価時に候補者が証拠を生じない場合には、証拠の信頼性に関して特別に留意する必要がある、候補者に対してどのようにそれらの証拠を作成したのか尋問しなければならない。

「態度の証拠は証拠物件を通じて評価するものであり、特定の評価を行う必要はない」。

## 用語解説

### 3. 中小企業 (Pequeñas y medianas empresas = PyMEs)

「零細中小企業競争力開発法」によれば経済省と大蔵省が合意して定め、2002年12月30日〔月〕官報に公示された層別は次の通りである：

小企業：

- －工業セクター：従業員数 11 人～50 人
- －商業セクター：従業員数 11 人～30 人
- －サービスセクター：従業員数 11 人～50 人

中企業：

- －工業セクター：従業員数 51 人～250 人
- －商業セクター：従業員数 31 人～100 人
- －サービスセクター：従業員数 51 人～100 人

農業、畜産業、林業、漁業、水産業、鉱工業、民芸品などの手工業、観光サービス業などの生産者も上記に含まれる。

符号	タイトル	分類
UCON1725.01	人的資産に関連させて中小企業の改善システムを調整する。	特定

#### ユニットの目的

人的資産との関連において中小企業を診断し、改善システムを決定して実施する役割を担うものの技能が証明できるパラメーターを提供する。

#### ユニットの構成要素

レファレンス	符号	要素のタイトル
3の1	E05098	その人的資産との関連において中小企業を診断する。

#### パフォーマンスの基準

下記を満たしたものが合格者

1. 設けられた人的資源管理システムのレファレンスモデルは企業の人的資源に対応しており、その管理システムにおけるプロセス全てを含む。
2. 作成された人的資源管理システム調査報告書には、そのために使用されたメソドロジー、技術やツールが特定されている。
3. 診断報告書に明記されている人的資源管理システムの現状は企業の人的

資源管理システムの全プロセスにおいて収集された情報によって裏づけされている。

4. 診断報告書に明記されている企業の人的資源管理システムにおける改善機会エリアは企業のニーズ、優先課題やリソースに関して収集された情報によって裏づけされており、人的資源管理システムのプロセスをカバーしている。
5. 診断書に記載されている人的資産の改善案は層別されており、必要なコストやリスクなども算定されていて、改善機会エリアに該当し、定量的に評価可能なアクションが提案されている。

## 応用分野

カテゴリー

1. 生産セクター
2. 調査技術

クラス

- －この資格にバリエーションはない。
- －文書に関する
- －フィールド（現場）の

## パフォーマンスによる証拠

### 成果による証拠

1. カテゴリー1用：提案されている人的資源管理システムのレファレンスモデル。
2. カテゴリー2用：作成された人的資源管理システム調査報告書。
3. カテゴリー1用：定められた人的資源管理システムにおける現状。
4. カテゴリー1用：企業の人的資源管理システムのために定められた改善機会エリア。
5. カテゴリー1用：診断報告書に明記されている人的資産改善のための助言。

### 知識の証拠

### 態度による証拠

秩序

成果による証拠

1. 提案されている人的資源管理システムのレファレンスモデル。
2. 作成された人的資源管理システム調査報告書。

責任感

## 成果による証拠

1. 定められた人的資源管理システムにおける現状。

## イニシアチブ

### 成果による証拠

1. 人的資産改善のために提案された助言。

## 評価のための基本的方針

レファレンス	符号	要素のタイトル
3の2	E05099	人的資源に関連させて中小企業の改善システムを決定する。

## パフォーマンス基準

下記を満たしたものが合格者。

1. 決定された改善システムプログラムは改善システムの目標に従っていて、発見された改善機会エリアをカバーし、納入〔実施〕可能なもの、活動の論理的なシーケンス、期間、コスト、リソース、責任者、リスクなどが明記されている。
2. 決定された中小企業の人的資源管理システムの成果には期間が限定されており、定められた優先課題と整合性が見られ、レファレンスモデルによって支持されている。
3. 人的資産に関して作成された改善システムの必要性における正当性は提案された短期、中期、長期的な成果、診断書の情報、得られる可能性のある利益、回避できえるリスクや企業特性によって裏付けられている。

## 応用分野

### カテゴリー

### クラス

1. 生産セクター — この資格にバリエーションはない。

## パフォーマンスによる証拠

### 成果による証拠

1. 決定された改善システムの活動プログラム



2. 一中小企業のために定められた人的資産改善システムの成果。
3. 作成された人的資産に関連する改善システムの必要性の説明。

## 知識の証拠

### 態度による証拠

秩序

成果による証拠

1. 決定された改善システムの活動プログラム。

イニシアチブ

成果による証拠

1. 一中小企業の人的資産に関する改善システムの成果。

## 評価のための基本的方針

レファレンス	符号	要素のタイトル
3の3	E05100	人的資産に関連させて中小企業の改善システムを実施する。

## パフォーマンスの基準

下記を満たしたものが合格者

1. 対象企業は労働者との関連において連邦労働法の第二編、三編と七編、社会保険法、INFONAVIT（国家労働者住宅基金）法、金融法と所得税法の法規を遵守している。
2. 人的資源管理システムの基準化文書類は企業の責任者との協力によって、企業が適用している文書化のスペックと方針をベースとして作成されている。
3. 人的資産に関連する中小企業の改善システムの中で納入（実施）可能部分は企業の要員との協力によって作成され、責任者によって承認されており、人的資源管理システムの全ての部分が考慮されている。

## 応用分野

カテゴリー

クラス

- |           |                       |
|-----------|-----------------------|
| 1. 生産セクター | －この資格にバリエーションはない。     |
| 2. 調査技術   | －人事マニュアル<br>－任務（分掌）規定 |

### パフォーマンスによる証拠

#### 成果による証拠

1. カテゴリー1用：規制対象企業の労働状況。
2. カテゴリー2用：作成された基準化用文書類
3. カテゴリー1用：作成された人的資源に関連させた中小企業の改善システムの中で納入（実施）可能な部分。

#### 知識の証拠

1. 連邦労働法、INFONAVIT（国家労働者住宅基金）、IMSS（社会保険庁）給与に関する納税法規、衛生安全委員会による義務、環境保護課題における教育・訓練などの企業義務。

#### 態度による証拠

##### 協力姿勢

##### 成果による証拠

1. 規制対象企業の労働状況。
2. 作成された、または適合された基準化用文書類。
3. 作成された人的資源に関連する中小企業の改善システムの中の納入（実施）可能部分。

##### 秩序

##### 成果による証拠

1. 規制対象企業の労働状況。
2. 作成された、または調整された基準化用文書類。

##### 責任感

##### 成果による証拠

1. 作成された人的資源に関連する中小企業の改善システムの中の納入（実施）可能部分。

## 評価のための基本的方針

符号	タイトル	分類
UCON1726.01	マーケティングと営業に関連させて中小企業の改善システムを調整する。	特定

## ユニットの目的

マーケティングと営業に関連させて中小企業を診断し、改善システムを決定して実施する役割を担うものの技能が証明できるパラメーターを提供する。

## ユニットの構成要素

レファレンス	符号	要素のタイトル
3の1	E05101	マーケティングと営業に関連させて中小企業を診断する。

## パフォーマンスの基準

下記を満たしたものが合格者

1. 収集された情報の中には事務、営業エリアに影響する指標が含まれる。
2. 作成された製品分析報告書は収集情報をベースとしており、製品の概観、包装、梱包、ラベル貼りの基準やライフサイクルが記載されている。
3. 作成されたサービス分析報告書は収集情報をベースとしており、サービスのカタログとライフサイクルが記載されている。
4. 作成された市況報告書は収集情報をベースとしており、市場のタイプと当該部分、顧客・競争相手の市場調査が記載されている。
5. 作成された製品流通分析報告書は収集情報をベースとしており、流通経路のレベルとタイプが記載されている。
6. 作成された営業（販売）分析報告書は収集情報をベースとしており、営業マンとそのテリトリー、製品と販売量などの歴史的動向が示されている。
7. 作成されたプロモーション分析報告書は収集情報をベースとしており、宣伝、広報活動、直接販売や営業プロモーションが記載されている。
8. 顧客対応分析報告書は収集情報をベースとしており、顧客の満足度やそ

れを裏付ける文書が示されている。

9. 作成された製品の価格設定分析報告書は収集情報をベースとしており、価格の設定方針と方法が記載されている。
10. 作成されたマーケティングプラン分析報告書は収集情報をベースとしており、現状のプランと事務管理構成との整合性に関して記述されている。
11. マーケティングと営業エリアの活動分析用に選択された指標は近代的であり、対象の中小企業に応用可能なものである。
12. 作成されたマーケティング、営業エリアの診断結果には指標の動向分析、見られた誤差の原因や提言などが含まれており、コンサルタント業務を許可する責任者によって承認されている。

## 応用分野

カテゴリー

クラス

1. 情報 ーこの資格にバリエーションはない。

## パフォーマンスによる証拠

### 成果による証拠

1. 収集情報。
2. 作成された製品分析報告書。
3. 作成されたサービス分析報告書。
4. 作成された市況分析報告書。
5. 作成された製品流通分析報告書。
6. 作成された営業（販売）分析報告書。
7. 作成されたプロモーション分析報告書。
8. 作成された顧客対応分析報告書。
9. 作成された価格設定分析報告書。
10. 作成されたマーケティングプラン分析報告書。
11. 選択された諸指標。
12. 作成されたマーケティングと営業エリアの診断結果。

### 知識の証拠

1. 情報収集用ツールの設計。
2. 市場調査技術。

## 態度による証拠

### イニシアチブ

#### パフォーマンスによる証拠

1. 収集情報。

### 責任感

#### パフォーマンスによる証拠

1. 選択された諸指標。

## 評価のための基本的方針

1. 候補者は実際のケースを用いて製品の歴史的証拠物件を基に技能を証明することができる。ただし、同一の対象企業であること。
2. 評価用に提出される文書類はコンサルティングのポテンシャルがある同一の中小企業のものでなければならない。

「態度の証拠は証拠物件を通じて評価されるものであり、特定の評価を行う必要は無い」

### レファレンス 符号 要素のタイトル

- |     |        |                                   |
|-----|--------|-----------------------------------|
| 3の2 | E05102 | マーケティングと営業に関連させて中小企業の改善システムを決定する。 |
|-----|--------|-----------------------------------|

## パフォーマンスの基準

下記を満たしたものが合格者となる。

1. マーケティングと営業に関連する問題解消のため、作成されたプロポーザルは診断のために収集した情報の分析によって裏付けられている。
2. 問題解消のためのプロポーザルは発見された課題とその解消によって期待できる成果をベースとして、コンサルタントサービスを承認する企業の責任者に対して紹介〔プレゼンテーション〕する。
3. 作成した公式なプロポーザルは診断書の分析がベースとなっており、コンサルタントサービスを合意するための問題解消戦略が内容する。

## 応用分野

### カテゴリー

### クラス

1. セクターの活動 ーこの資格にバリエーションはない。

#### パフォーマンスによる証拠

1. 作成した改善プロポーザルのプレゼンテーション。

#### 成果による証拠

1. マーケティングと営業に関連する問題解消のために作成したプロポーザル。
2. 作成した公式なプロポーザル文書。

#### 知識の証拠

1. プロモーション技術。

#### 態度による証拠

イニシアチブ

#### 成果による証拠

1. 作成した改善プロポーザルのプレゼンテーション。

#### 評価のための基本的方針

1. 候補者は実際の事例による成果の歴史的証拠を使ってその能力を証明することができる。ただし、同一のコンサルティング対象企業でなければならない。
2. 評価のために提出された書類はコンサルティングポテンシャルのある同一の中小企業のものでなければならない。

「態度による証拠は証拠物件を通じて評価されるものであり、特定の評価を行う必要はない」。

#### レファレンス 符号 要素のタイトル

3の3 E05103 マーケティングと営業に関連させて中小企業の改善システムを実施する。

#### パフォーマンスの基準

下記を満たしたものが合格者。

1. 作成した改善プロポーザルの活動実施計画には責任分担と必要な資源が

- 明記されている。
2. 作成した活動のフォローアップレポートには計画に比較して達成された成果が示されている。
  3. 作成した活動実施後の最終報告書には計画した活動と実施した結果、得られた成果との比較、ならびに助言が記載されている。

## 応用分野

カテゴリー

クラス

1. セクターの活動 —この資格にバリエーションはない。

## パフォーマンスによる証拠

### 成果による証拠

1. 作成した改善プロポーザルの活動実施計画。
2. 作成した活動フォローアップレポート。
3. 作成した活動実施後最終報告書。

## 知識の証拠

### 態度による証拠

イニシアチブ

成果による証拠

1. 作成した改善プロポーザルの活動実施計画。

### 責任感

成果による証拠

1. 作成した活動実施後最終報告書。

## 評価のための基本的方針

1. 実際の事例を使いながら成果の歴史的証拠を用いて候補者はその技能を証明することができる。ただし、同一のコンサルティング対象企業のものでなければならない。
2. 評価用に提出される書類もポテンシャルのある同一のコンサルティング対象企業のものでなければならない。

「態度による証拠は証拠物件を通じて評価されるものであり、特定の評価を行う必要はない」。

符号	タイトル	分類
UCON1727.01	オペレーション（運営、生産管理）との関連において 中小企業の改善システムを調整する。	特定

### ユニットの目的

オペレーション（運営、生産管理）との関連において中小企業を診断し、改善システムを決定して実施する役割を担うものの技能を証明できるパラメーターを提供する。

### ユニットの構成要素

レファレンス	符号	要素のタイトル
3の1	E05104	オペレーション（運営、生産管理）との関連において中 小企業を診断する。

### パフォーマンスの基準

下記を満たしたものが合格者。

1. 取得した中小企業の基本的補足情報にはオペレーション（運営、生産管理）計画と戦略計画が内容する。
2. 作成したオペレーションプロセスレポートには工程の流れの重点指標、現行のオペレーションマニュアル、生産コストもしくは運営コスト、各工程のタイム、設備能力と使用能力が記載されている。
3. 作成した品質管理レポートには生産資材、副産物、人的資産、品質保証、設備や作業用機器類、ツールなどが記載されている。
4. 作成した作業環境レポートには不動産や人員の概観、安全と衛生に関する重点指標が記載されている。
5. 作成した在庫レポートには在庫管理、記録システム、資材の購買、製品保管状況、マテリアルハンドリング、在庫製品の廃棄対象度合い、期限切れ、ダメージなどの重点指標が記載されている。
6. 作成した設備の保全レポートには設備、機器や付帯施設の重点指標が記



載されている。

7. 作成した物流、配達レポートには納期計画、車両や運転手などの重点指標が記載されている。
8. 作成したオペレーション（運営、生産管理）の最終報告書には中小企業の重点的諸指標分析結果と生産性の諸指標が示されている。

## 応用分野

カテゴリー

クラス

1. 情報 —この資格にバリエーションはない。

## パフォーマンスによる証拠

### 成果による証拠

1. 中小企業の基本的補足情報。
2. 作成したオペレーションプロセスのレポート。
3. 作成した品質管理レポート。
4. 作成した作業環境レポート。
5. 作成した在庫レポート。
6. 作成した設備保全レポート。
7. 作成した物流、配達レポート。
8. 作成したオペレーションの最終報告書。

## 知識の証拠

### 態度の証拠

責任感

成果による証拠

1. 作成したオペレーションの最終報告書。

秩序

成果による証拠

1. 作成した中小企業の生産性指標レポート。

## 評価のための基本的方針

1. 提出された文書類はコンサルティングポテンシャルのある同一の中小企業に属するものでなくてはならない。
2. 成果の証拠を証明する必要がある場合には、候補者に対して証拠に関連するアンケートを適用しなければならない。
3. 評価は業務サイトにおいて、もしくはケーススタディーを用いて行う。

「態度の証拠はパフォーマンスもしくは成果の証拠を通じて評価されるものであり、特定の評価を行う必要はない」。

#### レファレンス 符号 要素のタイトル

- |     |        |                               |
|-----|--------|-------------------------------|
| 3の2 | E05105 | 一中小企業のオペレーションに関連する改善システムを定める。 |
|-----|--------|-------------------------------|

#### パフォーマンスの基準

下記を満たしたものが合格者。

1. 中小企業の課題解消プロポーザルにはそのオペレーションにおける重点課題の指標、改善すべきポイント、活動計画、コスト対利益、プロポーザル実施のためのフェージビリティ調査などが内容する。
2. 中小企業の改善すべきポイントの活動計画には期待できる成果、責任者、タイムライン、進捗状況の指標、必要な資源、担当者など人員の研修プログラムが内容する。

#### 応用分野

カテゴリー

クラス

- |           |                   |
|-----------|-------------------|
| 1. 改善システム | 一この資格にバリエーションはない。 |
|-----------|-------------------|

#### パフォーマンスによる証拠

##### 成果による証拠

1. 中小企業の課題解消プロポーザル。
2. 中小企業の改善すべきポイントの活動計画。

##### 知識の証拠

## 態度の証拠

責任感

成果による証拠

1. 中小企業の課題解消プロポーザル。

## 評価のための基本的方針

1. 評価用に提出される文書類はコンサルティングポテンシャルのある同一の中小企業に属するものでなくてはならない。
2. 成果による証拠の証明が必要な場合には、候補者を対象に、証拠に関するアンケートを適用しなければならない。
3. 評価は業務サイトで行う、もしくはケーススタディーを用いて行う。

「態度の証拠は証拠物件を通じて評価されるものであり、特定の評価を行う必要はない」。

レファレンス 符号 要素のタイトル

3の3 E05106 中小企業のオペレーションに関連する改善システムを実施する。

## パフォーマンス基準

下記を満たしたものが合格者。

1. 中小企業のオペレーションに関連して実施された活動計画は課題解消プロポーザルに整合する。
2. 作成された活動進捗状況レポートは活動計画、発見された偏向、逸脱やその是正に即している。
3. 活動計画の変更などは記録され、責任者の承認も示されている。
4. 得られた結果は合意されたオペレーションの課題解消プロポーザルと比較されている。

## 応用分野

カテゴリー

クラス

1. 実施システム —この資格にバリエーションはない。

## パフォーマンスによる証拠

## 成果による証拠

1. 中小企業のオペレーションにおいて実施された活動計画書。
2. 進捗状況レポート。
3. 実施された活動計画の変更。
4. 得られた結果。

## 知識の証拠

### 態度の証拠

#### 秩序

#### 成果による証拠

1. 中小企業のオペレーションにおいて実施された活動計画書。
2. 得られた結果。

## 評価のための基本的方針

1. 評価用に提出される文書類はコンサルティングポテンシャルのある同一の中小企業に属するものでなくてはならない。
2. 成果の証拠を証明する必要がある場合には、候補者を対照に、証拠に関するアンケートを適用しなければならない。
3. 評価は業務サイトで行う、もしくはケーススタディーを用いて行う。  
「態度の証拠は証拠物件を通じて評価されるものであり、特定の評価を行う必要はない」。

## 符号

## タイトル

## 分類

UCON1728.01 財務に関連させて中小企業の改善システムを調整する。 特定

## ユニットの目的

財務に関連させて中小企業の改善システムを診断し、決定して実施する役割を担う者の技能が証明できるパラメーターを提供する。

## ユニットの構成要素

### レファレンス 符号 要素のタイトル

- 3の1 E05107 中小企業をその財務に関連させて診断する。

## パフォーマンスの基準

下記を満たすものが合格者

1. 収集した中小企業の基本的補足情報には生産事業、事務管理や財政の情報が含まれている。
2. 収集した中小企業の財務情報は基本的財務会計報告書に該当する。
3. 作成した財務会計報告書（財源のソースとその応用状況）は一般的に受諾されている会計原則（PCGA）広報 B12 に即している。
4. 作成した生産コストと販売額の計算報告書は一般的に受諾されている会計原理（PCGA）に即している。
5. 企業の財務プロファイルは作成された活動の文書類と合致している。
6. 作成した活動の文書類は財務分析手法に合致している。
7. 財務診断報告書には企業の沿革、目標、実施した手続き、分析結果、結論、基本的財務会計報告書とその付属書類が内容する。

## 応用分野

カテゴリー

クラス

1. 情報 — この資格にバリエーションはない。

## パフォーマンスによる証拠

### 成果による証拠

1. 収集した中小企業の基本的補足情報。
2. 収集した中小企業の財務情報。
3. 作成した財務会計報告書（財源のソースと応用状況）。
4. 作成した生産コストと販売額の算定報告書。
5. 作成した企業の財務プロファイル。
6. 作成した活動文書類。
7. 財務診断報告書。

### 知識の証拠

### 態度の証拠

責任感

## 成果による証拠

1. 作成した財務会計報告書（財源のソースと応用状況）。
2. 作成した生産コストと販売額の算定報告書

## 評価のための基本的方針

1. 評価用に提出される文書類はコンサルティングポテンシャルのある同一の中小企業に属するものでなくてはならない。
2. 成果の証拠を証明する必要がある場合には、候補者を対象に、証拠に関するアンケートを適用しなければならない。
3. 知識の証拠は中小企業の活動を考慮して評価しなければならない。
4. 評価は業務サイトで行う、もしくはケーススタディーを用いて行う。

「態度の証拠は証拠物件を通じて評価されるものであり、特定の評価を行う必要はない」。

## レファレンス 符号 要素のタイトル

3の2 E05108 財務に関連させて中小企業の改善システムを定める。

## パフォーマンスの基準

下記を満たしたものが合格者

1. 財務に関連させた中小企業の課題解消プロポーザルには企業の財務現況、課題解消の選択肢、成功のための要因、活動計画と顧客の承諾サインが示されている。
2. 財務に関連させた中小企業の課題解消プロポーザルはコンサルタントサービスを認可する企業責任者に対して紹介（プレゼンテーション）する。
3. 活動計画には財務プロポーザルを実施するニーズと重点ルート、ワークチームなどが内容する。

## 応用分野

カテゴリー

クラス

1. 決定する。 —この資格にバリエーションはない。

## パフォーマンスによる証拠

1. 財務に関連させた中小企業の課題解消プロポーザルプレゼンテーション。

## 成果による証拠

1. 財務に関連させた中小企業の課題解消プロポーザル。
2. 活動計画書。

## 知識の証拠

### 態度の証拠

#### 責任感

#### パフォーマンスによる証拠

1. 中小企業の財務に関連する課題解消プロポーザルのプレゼンテーション。

## 評価のための基本的方針

1. 評価用に提出される文書類はコンサルティングポテンシャルのある同一の中小企業に属するものでなくてはならない。
2. 成果の証拠を証明する必要がある場合には、候補者を対象に証拠に関するアンケートを適用しなければならない。
3. 評価は業務サイトで行う、もしくはケーススタディーを用いて行う。

「態度の証拠は証拠物件を通じて評価されるものであり、特定の評価を行う必要はない」。

### レファレンス 符号 要素のタイトル

3の3 E05109 財務に関連させて中小企業の改善システムを実施する。

## パフォーマンスの基準

下記を満たしたものが合格者

1. 実施した活動計画は課題解消プロポーザルに適応している。
2. 作成した活動進捗状況レポートは活動計画と発見された偏向、逸脱やその是正などと合致している。
3. 提出した成果報告書には合意された財務課題解消プロポーザルと活動進捗状況レポートとの整合性が見られる。

## 応用分野

カテゴリー

クラス

## 1. 実施

ーこの資格にはバリエーションがない。

### パフォーマンスによる証拠

#### 成果による証拠

1. 実施された活動計画書。
2. 作成した活動進捗状況レポート。
3. 提出した結果報告書。

#### 知識の証拠

#### 態度の証拠

##### 責任感

#### 成果による証拠

1. 実施された活動計画書
2. 提出した結果報告書

#### 評価のための基本的方針

1. 評価用に提出される文書類はコンサルティングポテンシャルのある同一の中小企業に属するものでなくてはならない。
2. 成果の証拠を証明する必要がある場合には、候補者を対象に、証拠に関するアンケートを適用しなければならない。
3. 評価は業務サイトで行う、もしくはケーススタディーを用いて行う。

「態度の証拠は証拠物件を通じて評価されるものであり、特定の評価を行う必要はない」。



(翻訳説明：各ページのヘッダーとして下記が審議会のロゴタイプと共に記されており同様に脚注として著作権に関する下の記述も各ページにある)。

## **Conocer 職業技能基準化認定国家審議会**

### **職業技能認定技術基準**

© 著作権 ナショナルフィナンシエラ S.N.C.職業技能基準化システムおよび  
職業技能認定信託基金の信用発行機関、無料配布



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### I. Datos Generales de la Calificación

**Código**                      **Título**  
CCON0657.01      Detección de áreas de oportunidad y mejoras de PyMEs

##### **Propósito**

La presente Norma Técnica de Competencia Laboral establece los criterios para evaluar el desempeño de las personas que prestan servicios de consultoría a pequeñas y medianas empresas (PyMEs), considerando el inicio formal de la consultoría, el diagnóstico, definición y coordinación del sistema de mejora de alguna de las áreas funcionales (Administración Estratégica, Capital Humano, Mercadotecnia y Ventas, Operaciones y Finanzas) y el cierre de la consultoría.

**Nivel de Competencia:**      Cinco

##### **Justificación del Nivel Propuesto**

Los candidatos a esta calificación desarrollan un conjunto de actividades diversas y complejas que consideran la aplicación de principios y técnicas complejas en una amplia variedad de contextos, así mismo, tienen responsabilidad en el análisis, diagnóstico, diseño, planeación e implementación de las soluciones a la problemática de las PyMEs.

<b>Fecha de Aprobación</b>	<b>Fecha de Publicación</b>	<b>Tiempo en que deberá revisarse</b>
17/12/2003	11/10/2006	2 año(s) después de la fecha de publicación.

##### **Justificación**

Se considera un tiempo suficiente para valorar el uso y pertinencia de los contenido de la norma en el sector, así como por la poca probabilidad en el cambio del desempeño.

##### **Área de Competencia**

Ventas de bienes y servicios

##### **Subárea de Competencia**

Servicios técnicos y personales

##### **Tipo de Norma**

Nacional

##### **Cobertura**

Consultores de pequeñas y medianas empresas

**Desarrollada por el Comité de Normalización de Competencia Laboral del Sector Consultoría**



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### *II. Unidades de Competencia Laboral Obligatorias que Conforman la Calificación*

<b>Código</b>	<b>Título</b>	<b>Clasificación</b>
UCON0202.02	Cerrar proyectos de consultoría	Específica

#### **Propósito de la Unidad**

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia del candidato en el proceso de cierre de un proyecto de consultoría, así como la evaluación de los mismos.

#### *Elementos que conforman la Unidad*

##### **Referencia Código Título del Elemento**

1 de 2 E02582 Cerrar administrativamente un proyecto de consultoría

#### **Crterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. El informe final contiene:
  - Las actividades y modificaciones realizadas durante la implantación
  - Los resultados obtenidos
  - La explicación de las diferencias entre lo planeado originalmente y el resultado final
  - Propuestas de nuevos proyectos de ayuda, identificados a partir del proyecto recién terminado
  - La evaluación económica del proyecto
2. Los compromisos relacionados con el proyecto están finiquitados en tiempo y forma.
3. La documentación operativa del sistema instalado fue entregada de acuerdo a lo pactado.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### ***Campo de aplicación***

Categoría:

Clase:

- |                                              |                                |
|----------------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Tipo de compromisos del proyecto a cerrar | · Legales<br>· Administrativos |
|----------------------------------------------|--------------------------------|

#### ***Evidencia por desempeño***

#### ***Evidencia por producto***

1. Un informe terminal para cada uno de las campos de aplicación.
2. Registro de liberación de compromisos.
3. Registro de aceptación de la documentación del sistema.

#### ***Evidencia de conocimiento***

#### ***Evidencia de actitudes***

Orden:

Evidencia por producto

1. Registro de liberación de compromisos

#### ***Lineamientos Generales para la evaluación***

1. Para evaluar este elemento se le debe pedir al candidato que presente un reporte terminal de un sistema instalado por él. Si no lo tuviera, se le pedirá que lo elabore a partir de uno de los casos con los que se le evaluó la unidad "Implantar un sistema de ayuda en una organización", parte integral de esta calificación.
  2. El evaluador analizará que el reporte contenga todos los criterios de desempeño mencionados en el elemento, y le cuestionará sus razonamientos.
- Los conocimientos mencionados en las Evidencias de Conocimiento deben ser evaluados por medio de un interrogatorio diseñado por el evaluador.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

**Referencia Código Título del Elemento**

2 de 2 E02583 Evaluar los resultados de un sistema de ayuda implantado

**Crterios de desempeo**

La persona es competente cuando:

1. El reporte de evaluacin contiene:
  - la evaluacin razonada del sistema con relacin a los trminos del proyecto
  - la evaluacin razonada del sistema con relacin al entendimiento de los usuarios
  - el anlisis razonado sobre el uso efectivo de la solucin por parte de los usuarios
  - la evaluacin razonada del sistema en trminos de la mejora obtenida por los usuarios
  - la evaluacin razonada del sistema en trminos del aprendizaje de los usuarios
2. La seleccin y empleo del mtodo de evaluacin est de acuerdo con las caractersticas del sistema evaluado.

**Campo de aplicacin**

Categora:

Clase:

1. Tipo de sistema de ayuda evaluado
  - Afecta a toda la organizacin.
  - Afecta a una funcin
  - Afecta a un procedimiento

**Evidencia por desempeo**

**Evidencia por producto**

1. Informes de evaluacin de cada uno de los campos de aplicacin.

**Evidencia de conocimiento**

- 1 Evaluacin de los resultados de un sistema de ayuda
  - Plan de evaluacin
  - Comparacin y anlisis de datos cuantitativos, cualitativos, de tiempo y de costo
  - Comparacin de lo pactado vs lo realizado
  - Entendimiento y uso efectivo de la solucin
  - Desviaciones: causas y efectos
  - Aprendizaje de los participantes (Capacitacin)
  - Nuevas propuestas a partir de las desviaciones encontradas

**Evidencia de actitudes**

Orden:

Evidencia por producto

1. Informes de evaluacin.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### *Lineamientos Generales para la evaluación*

1. Para evaluar este elemento, se le pedirá al evaluado que presente reportes de evaluación históricos hechos por él. Si no los tuviera, el evaluador preparará reportes ficticios de evaluación (con información errónea y discrepante), y le pedirá al candidato que los analice y que sugiera y explique las mejoras o cambios que deben hacerse a los mismos.
2. Los conocimientos mencionados en las Evidencias de Conocimiento pueden ser evaluados por medio de un interrogatorio diseñado por el evaluador.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

<i>Código</i>	<i>Título</i>	<i>Clasificación</i>
UCON1723.01	Acordar el servicio de consultoría a proporcionar en PyMEs	Específica

#### **Propósito de la Unidad**

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia del candidato en el proceso de la determinación de las necesidades de consultoría y la elaboración de la propuesta.

#### *Elementos que conforman la Unidad*

##### **Referencia Código Título del Elemento**

1 de 3 E05092 Determinar las necesidades de la PyME consultante

#### **Cráterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. La ficha de identificación elaborada contiene los antecedentes y giro comercial de la empresa.
2. El cuestionario diagnóstico elaborado está de acuerdo con el tamaño de la empresa y giro comercial.
3. El programa de actividades desarrollado para la aplicación del cuestionario diagnóstico tiene la firma de aprobación del responsable de autorizar el servicio de consultoría.
4. La problemática de las condiciones de la empresa está recabada en el cuestionario diagnóstico.
5. La presentación del reporte preliminar de las condiciones de la empresa explica la problemática encontrada en la información recopilada.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### **Campo de aplicación**

Categoría:

Clase:

1. PyME:

- No hay variante en la competencia

#### **Evidencia por desempeño**

1. La presentación del reporte preliminar de las condiciones de la empresa.

#### **Evidencia por producto**

1. La ficha de identificación elaborada.
2. El cuestionario diagnóstico elaborado.
3. El programa de actividades desarrollado para la aplicación del cuestionario diagnóstico.
4. La problemática de las condiciones de la empresa recabada.

#### **Evidencia de conocimiento**

1. Metodología de diagnóstico.

#### **Evidencia de actitudes**

Iniciativa:

Evidencias por desempeño

1. La presentación del reporte preliminar de las condiciones de la empresa.

Evidencias por producto

1. El programa de actividades desarrollado para la aplicación del cuestionario diagnóstico.

Responsabilidad:

Evidencias por desempeño

1. La presentación del reporte preliminar de las condiciones de la empresa.

Evidencias por producto

1. El programa de actividades desarrollado para la aplicación del cuestionario diagnóstico.

#### **Lineamientos Generales para la evaluación**

1. Cuando el candidato no genere las evidencias en el momento de evaluación, deberá prestarse especial atención a la autenticidad de las mismas.
2. Se sugiere que se evalúe al candidato en el lugar mismo de trabajo o en una simulación.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".





## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### **Referencia Código Título del Elemento**

2 de 3 E05093 Elaborar propuesta de consultoría para PyMEs

#### **Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. La propuesta de consultoría elaborada contiene las estrategias de solución a la problemática encontrada.
2. La cotización elaborada contiene las actividades que implican el pago del servicio.
3. La propuesta del contrato elaborada contiene la descripción y alcance del servicio a contratar aceptados por los responsables.

#### **Campo de aplicación**

Categoría:

Clase:

1. Giro de la PyME:

- No hay variante en la competencia

#### **Evidencia por desempeño**

##### **Evidencia por producto**

1. La propuesta de consultoría elaborada.
2. La cotización elaborada.
3. La propuesta del contrato elaborada.

##### **Evidencia de conocimiento**

1. Técnicas de programación.
2. Procedimientos en la asignación de recursos a proyectos.
3. Costos fijo y variables

##### **Evidencia de actitudes**

Responsabilidad:

Evidencias por desempeño

1. La propuesta de consultoría elaborada.

##### **Lineamientos Generales para la evaluación**

1. Cuando el candidato no genere las evidencias en el momento de evaluación, deberá prestarse especial atención a la autenticidad de las mismas.
2. Se sugiere que se evalúe al candidato en el lugar mismo de trabajo o en una simulación.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### **Referencia Código Título del Elemento**

3 de 3 E05094 Presentar la propuesta de consultoría para PyMEs

#### **Crterios de desempeo**

La persona es competente cuando:

1. La presentacin elaborada contiene la propuesta detallada de acciones para la solucin de la problemtica.
2. La agenda de la sesin elaborada contiene los puntos a tratar dentro de la presentacin de la propuesta de consultora.
3. La presentacin de la propuesta de consultora la realiza conforme a la agenda.
4. El cierre de la presentacin la realiza conforme a los acuerdos hechos con la persona responsable de autorizar el servicio de consultora.
5. Los acuerdos de la sesin contienen el compromiso sobre los trminos de la consultora, fecha y firma del contrato.
6. La presentacin del contrato describe los servicios y alcance de la consultora.

#### **Campo de aplicacin**

Categora:

Clase:

1. Tipo de presentacin: - No hay variante en la competencia

#### **Evidencia por desempeo**

1. La presentacin de la propuesta de consultora.
2. El cierre de la presentacin.
3. La presentacin del contrato.

#### **Evidencia por producto**

1. La presentacin elaborada.
2. La agenda de la sesin elaborada.
3. Los acuerdos de la sesin.

#### **Evidencia de conocimiento**

1. Tcnicas de manejo de grupos.
2. Herramientas de paquetera Office (para desarrollar presentaciones).
3. Procedimientos para el manejo de equipos de presentacin (proyector de acetatos, caon, rotafolio).

#### **Evidencia de actitudes**

Tolerancia:

Evidencias por desempeo

1. La presentacin de la propuesta de consultora.
2. El cierre de la presentacin.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

3. La presentación del contrato.

#### ***Lineamientos Generales para la evaluación***

1. Se sugiere que se evalúe al candidato en el lugar mismo de trabajo o en una simulación.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### III. Unidades de Competencia Laboral Optativas que Conforman la Calificación

Número necesario para obtener la Certificación de la Calificación: 1

Código	Título	Clasificación
UCON1724.01	Coordinar sistemas de mejora en PyMEs en relación con su administración estratégica	Específica

#### Propósito de la Unidad

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia de las personas que desarrollan las funciones de diagnosticar, determinar e implementar sistemas de mejora de PyMEs en relación con su administración estratégica.

#### Elementos que conforman la Unidad

##### Referencia Código Título del Elemento

1 de 3 E05095 Diagnosticar PyMEs en relación con su administración estratégica

#### Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. El reporte de investigación elaborado especifica el objetivo, las fuentes consultadas, las técnicas utilizadas, las características de la empresa y contiene información actual e histórica: financiera, fiscal, del mercado, de la producción, de las compras y almacenamiento, de las ventas y de los recursos humanos.
2. La estructura orgánica de la empresa determinada en el reporte del diagnóstico está sustentada en la documentación, en las relaciones de mando existentes y en las funciones y facultades de cada nivel jerárquico.
3. El estilo de liderazgo determinado en el reporte del diagnóstico está sustentado en la teoría de liderazgo adoptada, la observación y las entrevistas realizadas al personal.
4. El estado de documentación y comunicación de la misión, visión, valores, objetivos, políticas y procesos de la organización determinado en el reporte del diagnóstico está sustentado en la información recabada.
5. El grado de vulnerabilidad de la empresa determinado en el reporte del diagnóstico está sustentado en el análisis de los factores de riesgo, su probabilidad de ocurrencia y las ventajas competitivas de la empresa.
6. Las áreas de oportunidad en Administración Estratégica determinadas en el reporte del diagnóstico están sustentadas en la información recabada y en las necesidades, prioridades y recursos de la empresa.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### ***Campo de aplicación***

Categoría:

Clase:

1. Sector productivo:

- No hay variante en la competencia

#### ***Evidencia por desempeño***

#### ***Evidencia por producto***

1. El reporte de investigación elaborado.
2. La estructura orgánica de la empresa determinada en el reporte del diagnóstico.
3. El estilo de liderazgo determinado en el reporte del diagnóstico.
4. El estado de documentación y comunicación de la misión, visión, valores, objetivos, políticas y procesos de la organización determinado en el reporte del diagnóstico.
5. El grado de vulnerabilidad de la empresa determinado en el reporte del diagnóstico.
6. Las áreas de oportunidad en Administración Estratégica determinadas en el reporte del diagnóstico.

#### ***Evidencia de conocimiento***

#### ***Evidencia de actitudes***

Orden:

Evidencias por producto

1. El reporte de investigación elaborado.
2. La estructura orgánica de la empresa determinada en el reporte del diagnóstico.

Iniciativa:

Evidencias por producto

1. Las áreas de oportunidad en Administración Estratégica determinadas.

#### ***Lineamientos Generales para la evaluación***

1. Cuando el candidato no genere las evidencias en el momento de la evaluación, deberá prestarse especial atención a la autenticación de las mismas, indagando con él sobre la forma en que fueron producidas.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

#### **GLOSARIO:**

1. Pequeñas y medianas empresas:

Según la "Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa", la



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, el lunes 30 de diciembre de 2002 es la siguiente:

Pequeñas empresas:

- Sector industrial: de 11 a 50 empleados
- Sector comercio: de 11 a 30 empleados
- Sector servicios: de 11 a 50 empleados

Medianas empresas:

- Sector industrial: de 51 a 250 empleados
- Sector comercio: de 31 a 100 empleados
- Sector servicios: de 51 a 100 empleados

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios turísticos.

#### **Referencia Código Título del Elemento**

2 de	3	E05096	Determinar sistemas de mejora de PyMEs en relación con su administración estratégica
------	---	--------	--------------------------------------------------------------------------------------

#### **Crterios de desempeo**

La persona es competente cuando:

1. El programa de trabajo del sistema de mejora está elaborado con la alta dirección, alineado a los objetivos del sistema de mejora, cubre las áreas de oportunidad identificadas, especifica los entregables, la secuencia lógica de las actividades, los tiempos, costos, recursos, responsables y riesgos involucrados.
2. Los resultados del sistema de mejora determinados están acotados en el tiempo y son congruentes con las prioridades establecidas.
3. La justificación de la necesidad del sistema de mejora la sustenta en los resultados a corto, mediano y largo plazo determinados, en la información del diagnóstico, en los beneficios que se obtendrán, en los riesgos que se evitarán, en las características de la empresa y del mercado.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### **Campo de aplicación**

Categoría:

Clase:

1. Sector Productivo:

- No hay variante en la competencia

#### **Evidencia por desempeño**

1. La justificación de la necesidad del sistema de mejora.

#### **Evidencia por producto**

1. El programa de trabajo del sistema.

2. Los resultados del sistema de mejora determinados.

#### **Evidencia de conocimiento**

#### **Evidencia de actitudes**

Orden:

Evidencia por producto

1. El programa de trabajo del sistema de mejora determinado.

Iniciativa:

Evidencia por producto

1. Los resultados del sistema de mejora determinados.

Perseverancia:

Evidencia por desempeño

1. La justificación de la necesidad del sistema de mejora realizada.

#### **Lineamientos Generales para la evaluación**

1. Cuando el candidato no genere las evidencias en el momento de la evaluación, deberá prestarse especial atención a la autenticación de las mismas, indagando con él sobre la forma en que fueron producidas.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

#### **GLÓSARIO:**

1. Pequeñas y medianas empresas:

Según la "Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa", la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, el lunes 30 de diciembre de 2002 es la siguiente:



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

Pequeñas empresas:

- Sector industrial: de 11 a 50 empleados
- Sector comercio: de 11 a 30 empleados
- Sector servicios: de 11 a 50 empleados

Medianas empresas:

- Sector industrial: de 51 a 250 empleados
- Sector comercio: de 31 a 100 empleados
- Sector servicios: de 51 a 100 empleados

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios turísticos.

#### **Referencia Código Título del Elemento**

3 de	3	E05097	Implementar sistemas de mejora de PyMEs en relación con su administración estratégica
------	---	--------	---------------------------------------------------------------------------------------

#### **Crterios de desempeo**

La persona es competente cuando:

1. La determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas la realiza con el consultante utilizando técnicas grupales y de facilitación.
2. La determinación de la misión, visión y valores de la empresa la realiza con el personal de la empresa, con técnicas grupales y de facilitación.
3. La documentación de la organización elaborada cumple con las especificaciones y lineamientos de documentación adoptados por la empresa.
4. El plan estratégico establecido está alineado con los objetivos estratégicos y financieros de la PyME y de acuerdo con la alta dirección de la empresa.
5. Las desviaciones de la implantación del sistema de mejora, sus causas y acciones correctivas están determinadas con los responsables y la alta dirección después del cierre contable.





## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### **Campo de aplicación**

Categoría:

Clase:

- |                                      |                                                      |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. Sector Productivo:                | - No hay variante en la competencia                  |
| 2. Documentación de la Organización: | - Manual de la Organización<br>- Manual de Políticas |

#### **Evidencia por desempeño**

1. La determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza, para la categoría uno.
2. La determinación de la misión, visión y valores de la empresa, para la categoría uno.

#### **Evidencia por producto**

1. La documentación de la organización elaborada, para la categoría dos.
2. El plan estratégico establecido, para la categoría uno.
3. Las desviaciones de la implantación del sistema de mejora, sus causas y acciones correctivas determinadas, para la categoría uno.

#### **Evidencia de conocimiento**

#### **Evidencia de actitudes**

Cooperación:

Evidencia por desempeño

1. La determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza realizada.
2. La determinación de la misión, visión y valores de la empresa realizada.

Evidencia por producto:

1. La documentación de la organización elaborada o ajustada.
2. El plan estratégico establecido.

Orden:

Evidencia por desempeño

1. La determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza realizada.
2. La determinación de la misión, visión y valores de la empresa realizada.

Evidencia por producto

1. La documentación de la organización elaborada o ajustada.
2. El plan estratégico establecido.

#### **Líneas Generales para la evaluación**

1. Cuando el candidato no genere las evidencias en el momento de la evaluación, deberá prestarse especial atención a la autenticación de las mismas, indagando con él sobre la forma en que fueron producidas.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

#### GLOSARIO:

##### 1. Pequeñas y medianas empresas:

Según la "Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa", la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, el lunes 30 de diciembre de 2002 es la siguiente:

##### Pequeñas empresas:

- Sector industrial: de 11 a 50 empleados
- Sector comercio: de 11 a 30 empleados
- Sector servicios: de 11 a 50 empleados

##### Medianas empresas:

- Sector industrial: de 51 a 250 empleados
- Sector comercio: de 31 a 100 empleados
- Sector servicios: de 51 a 100 empleados

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios turísticos.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

<i>Código</i>	<i>Título</i>	<i>Clasificación</i>
UCON1725.01	Coordinar sistemas de mejora en PyMEs en relación con su capital humano	Específica

#### Propósito de la Unidad

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia de las personas que desarrollan las funciones de diagnosticar, determinar e implementar sistemas de mejora de PyMEs en relación con su capital humano.

#### Elementos que conforman la Unidad

##### Referencia Código Título del Elemento

1 de 3 E05098 Diagnosticar PyMEs en relación con su capital humano

#### Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. El modelo de referencia del Sistema de Gestión de Recursos Humanos determinado abarca todos los procesos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la empresa y corresponde a los recursos de la empresa.
2. El reporte de investigación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos elaborado especifica la metodología, técnicas y herramientas empleadas.
3. El estado actual del Sistema de Gestión de Recursos Humanos determinado en el reporte del diagnóstico está sustentado en la información recabada sobre todos los procesos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la empresa.
4. Las áreas de oportunidad del Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la empresa determinadas en el reporte del diagnóstico están sustentadas en la información recabada y en las necesidades, prioridades y recursos de la empresa y cubren los procesos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.
5. Las recomendaciones para mejorar el Capital Humano formuladas en el diagnóstico están jerarquizadas, establecen los costos y riesgos que involucran, corresponden a las áreas de oportunidad identificadas y están planteadas en acciones mensurables.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### ***Campo de aplicación***

Categoría:

Clase:

- |                               |                                     |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Sector Productivo:         | - No hay variante en la competencia |
| 2. Técnicas de Investigación: | - Documental<br>- De campo          |

#### ***Evidencia por desempeño***

##### ***Evidencia por producto***

1. El modelo de referencia del Sistema de Gestión de Recursos Humanos determinado, para la categoría uno.
2. El reporte de investigación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos elaborado, para la categoría dos.
3. El estado actual del Sistema de Gestión de Recursos Humanos determinado, para la categoría uno.
4. Las áreas de oportunidad del Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la empresa determinadas, para la categoría uno.
5. Las recomendaciones para mejorar el Capital Humano formuladas en el diagnóstico, para la categoría uno.

#### ***Evidencia de conocimiento***

##### ***Evidencia de actitudes***

Orden:

Evidencia por producto

1. El modelo de referencia del Sistema de Gestión de Recursos Humanos determinado.
2. El reporte de investigación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos elaborado.

Responsabilidad:

Evidencia por producto

1. El estado actual del Sistema de Gestión de Recursos Humanos determinado.

Iniciativa:

Evidencia por producto

1. Las recomendaciones para mejorar el Capital Humano formuladas.

#### ***Lineamientos Generales para la evaluación***



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### **Referencia Código Título del Elemento**

2 de 3 E05099 Determinar sistemas de mejora de PyMEs en relación con su capital humano

#### **Crterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. El programa de trabajo del sistema de mejora determinado está alineado a los objetivos del sistema de mejora, cubre las áreas de oportunidad identificadas, especifica los entregables, la secuencia lógica de las actividades, los tiempos, costos, recursos, responsables y riesgos involucrados.
2. Los resultados del sistema de mejora de los aspectos del Capital Humano de la PyME determinados están acotados en el tiempo, congruentes con las prioridades establecidas, y sustentados en el modelo de referencia.
3. La justificación de la necesidad del sistema de mejora en relación con el Capital Humano elaborada está sustentada en los resultados a corto, mediano y largo plazo determinados, en la información del diagnóstico, en los beneficios que se obtendrán, en los riesgos que se evitarán y las características de la empresa.

#### **Campo de aplicación**

Categoría:

Clase:

1. Sector Productivo:

- No hay variante en la competencia

#### **Evidencia por desempeño**

#### **Evidencia por producto**

1. El programa de trabajo del sistema de mejora determinado.
2. Los resultados del sistema de mejora de los aspectos del Capital Humano de una PyME determinados.
3. La justificación de la necesidad del sistema de mejora en relación con el Capital Humano elaborada.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### *Evidencia de conocimiento*

#### *Evidencia de actitudes*

Orden:

Evidencia por producto

1. El programa de trabajo del sistema de mejora determinado.

Iniciativa:

Evidencia por producto

1. Los resultados del sistema de mejora de los aspectos del Capital Humano de una PyMEs determinados

#### *Lineamientos Generales para la evaluación*

<i>Referencia</i>	<i>Código</i>	<i>Título del Elemento</i>
-------------------	---------------	----------------------------

3 de	3 E05100	Implementar sistemas de mejora de PyMEs en relación con su capital humano
------	----------	---------------------------------------------------------------------------



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### ***Criterios de desempeño***

La persona es competente cuando:

1. La situación laboral de la empresa a regulada cumple con los Títulos II, III y VII de la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Seguro Social, la Ley de INFONAVIT, el Código Financiero y la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
2. La documentación normativa del Sistema de Gestión de Recursos Humanos está elaborada en colaboración con el consultante y con base en las especificaciones y lineamientos de documentación adoptados por la empresa.
3. Los entregables del sistema de mejora de la PyME en relación con su Capital Humano están elaborados en colaboración con el personal de la empresa, aprobados por el consultante y contemplan todos los aspectos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

#### ***Campo de aplicación***

Categoría:

Clase:

- |                               |                                                          |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1. Sector Productivo:         | - No hay variante en la competencia                      |
| 2. Técnicas de Investigación: | - Manual de procedimientos<br>- Descripciones de Puestos |

#### ***Evidencia por desempeño***

##### ***Evidencia por producto***

1. La situación laboral de la empresa regulada, para la categoría uno.
2. La documentación normativa elaborada, para la categoría dos.
3. Los entregables del sistema de mejora de la PyME en relación con su capital humano elaborados, para la categoría uno.

##### ***Evidencia de conocimiento***

1. Obligaciones de la empresa establecidas en Ley Federal del Trabajo, ante el INFONAVIT, ante el IMSS, reglamentación hacendaría en relación con la nómina, obligaciones ante las comisiones de higiene y seguridad; capacitación y adiestramiento y en materia de protección ambiental.

##### ***Evidencia de actitudes***

Cooperación:

Evidencia por producto

1. La situación laboral de la empresa regulada.
2. La documentación normativa elaborada y/o ajustada.
3. Los entregables del sistema de mejora de la PyME en relación con su capital humano elaborados.

Orden:

Evidencia por producto

1. La situación laboral de la empresa regulada.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

2. La documentación normativa elaborada y/o ajustada.

Responsabilidad:

Evidencia por producto

1. Los entregables del sistema de mejora de la PyME en relación con su capital humano elaborados.

***Lineamientos Generales para la evaluación***





## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

<b>Código</b>	<b>Título</b>	<b>Clasificación</b>
UCON1726.01	Coordinar sistemas de mejora en PyMEs en relación con su mercadotecnia y ventas	Específica

#### **Propósito de la Unidad**

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia de las personas que desarrollan las funciones de diagnosticar, determinar e implementar sistemas de mejora de PyMEs en relación con su mercadotecnia y ventas.

#### **Elementos que conforman la Unidad**

##### **Referencia Código Título del Elemento**

1 de 3 E05101 Diagnosticar PyMEs en relación con su mercadotecnia y ventas

#### **Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. La información recopilada contiene los índices que influyen en el área de administración y ventas.
2. El reporte de análisis de productos elaborado está basado en la información recopilada y describe la presentación, empaque, embalaje, normas de etiquetado y ciclo de vida.
3. El reporte de análisis del servicio elaborado está basado en la información recopilada y describe el catálogo de servicios y el ciclo de vida.
4. El reporte de análisis del comportamiento del mercado elaborado está basado en la información recopilada y describe el segmento y tipo de mercado y el estudio del mercado cliente-competencia
5. El reporte de análisis de la distribución de productos elaborado está basado en la información recopilada y contiene los niveles y tipos de canales de distribución.
6. El reporte de análisis de ventas elaborado está basado en la información recopilada y contiene el comportamiento histórico por volumen, producto, territorio y vendedor.
7. El reporte de análisis de promoción elaborado está basado en la información recopilada y describe la publicidad, relaciones públicas, venta directa y promoción de ventas.
8. El reporte de análisis de atención al cliente elaborado está basado en la información recopilada y describe la satisfacción del cliente y la documentación que lo respalda.
9. El reporte de análisis de fijación de precios elaborado está basado en la información recopilada y describe la formación y políticas de precio.
10. El reporte de análisis del plan de mercadotecnia elaborado está basado en la información recopilada y describe la correspondencia entre el plan actual y la estructura de la administración.
11. Los indicadores seleccionados para el análisis de la actividad del área de mercadotecnia y ventas son actuales y aplicables a la PyME consultante.
12. El resultado del diagnóstico del área de mercadotecnia y ventas elaborado contiene el análisis del



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

comportamiento de los indicadores, las causas de las diferencias encontradas, las recomendaciones y está aprobado por la persona responsable de autorizar la consultoría.

#### ***Campo de aplicación***

Categoría:

Clase:

1. Información:

- No hay variante en la competencia

#### ***Evidencia por desempeño***

#### ***Evidencia por producto***

1. La información recopilada.
2. El reporte de análisis de productos elaborado.
3. El reporte de análisis del servicio elaborado.
4. El reporte de análisis de comportamiento de mercado elaborado.
5. El reporte de análisis de la distribución de productos elaborado.
6. El reporte de análisis de ventas elaborado.
7. El reporte de análisis de promoción elaborado.
8. El reporte de análisis de atención al cliente elaborado.
9. El reporte de análisis de fijación de precios elaborado.
10. El reporte de análisis del plan de mercadotecnia elaborado.
11. Los indicadores seleccionados.
12. El resultado del diagnóstico del área de mercadotecnia y ventas elaborado.

#### ***Evidencia de conocimiento***

1. Diseño de instrumentos para recopilar información.
2. Técnicas de estudio de mercado.

#### ***Evidencia de actitudes***

Iniciativa:

Evidencias por desempeño

1. La información recopilada.

Responsabilidad:

Evidencias por desempeño

1. Los indicadores seleccionados.

#### ***Lineamientos Generales para la evaluación***

1. El candidato podrá mostrar su competencia con un caso práctico y con evidencias históricas del producto, siendo estas de una misma empresa consultante.
2. La documentación presentada para la evaluación, deberá corresponder a la misma PyME consultante potencial.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

#### **Referencia Código Título del Elemento**

2 de 3 E05102 Determinar el sistema de mejora de PyMEs en relación con su mercadotecnia y ventas

#### **Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. La propuesta de solución con relación a la mercadotecnia y ventas elaborada está sustentada en el análisis de la información recopilada para el diagnóstico.
2. La presentación de la propuesta de solución elaborada la realiza el responsable de autorizar el servicio de consultoría y está basada en la problemática encontrada y los resultados esperados.
3. El documento formal de la propuesta elaborado está basado en el análisis del diagnóstico y contiene las estrategias de solución para acordar el servicio de consultoría.

#### **Campo de aplicación**

Categoría:

Clase:

1. Actividad del sector: - No hay variante en la competencia

#### **Evidencia por desempeño**

1. La presentación de la propuesta de mejora elaborada.

#### **Evidencia por producto**

1. La propuesta de solución con relación a la mercadotecnia y ventas elaborada.
2. El documento formal de la propuesta elaborado.

#### **Evidencia de conocimiento**

1. Técnicas de promoción.

#### **Evidencia de actitudes**

Iniciativa:

Evidencias por producto

1. La estrategia a desarrollar elaborada para la solución de la problemática encontrada

Responsabilidad:

Evidencias por desempeño

1. La presentación de la propuesta de mejora elaborada.

#### **Líneas Generales para la evaluación**

1. El candidato podrá mostrar su competencia con un caso práctico y con evidencias históricas del producto, siendo estas de una misma empresa consultante.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

2. La documentación presentada para la evaluación, deberá corresponder a la misma PyME consultante potencial.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".

#### **Referencia Código Título del Elemento**

3 de	3	E05103	Implementar sistemas de mejora de PyMEs en relación con su mercadotecnia y ventas
------	---	--------	-----------------------------------------------------------------------------------

#### **Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. El plan de trabajo para implantar la propuesta de mejora elaborado contiene, la asignación de tareas y recursos a emplear.
2. El reporte de seguimiento de actividades elaborado, contiene los resultados alcanzados contra los planeados.
3. El reporte final de la implantación elaborado contiene la comparación entre resultados alcanzados contra los planeados y sus recomendaciones.

#### **Campo de aplicación**

Categoría:

Clase:

1. Actividad del sector:

- No hay variante en la competencia

#### **Evidencia por desempeño**

##### **Evidencia por producto**

1. El plan de trabajo para implementar la propuesta de mejora elaborado.
2. El reporte de seguimiento de actividades elaborado.
3. El reporte final de la implantación elaborado.

##### **Evidencia de conocimiento**

##### **Evidencia de actitudes**

Iniciativa:

Evidencias por producto

1. El plan de trabajo para implementar la propuesta de mejora elaborado.

Responsabilidad:

Evidencias por producto

1. El reporte final de la implantación elaborado.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### *Lineamientos Generales para la evaluación*

1. El candidato podrá mostrar su competencia con un caso práctico y con evidencias históricas del producto, siendo estas de una misma empresa consultante.
2. La documentación presentada para la evaluación, deberá corresponder a la misma PyME consultante potencial.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

<b>Código</b>	<b>Título</b>	<b>Clasificación</b>
UCON1727.01	Coordinar sistemas de mejora en PyMEs en relación con sus operaciones	Específica

#### Propósito de la Unidad

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia de las personas que desarrollan las funciones de diagnosticar, determinar e implementar sistemas de mejora de PyMEs en relación con sus operaciones.

#### Elementos que conforman la Unidad

##### Referencia Código Título del Elemento

1 de 3 E05104 Diagnosticar PyMEs en relación con sus operaciones

#### Criterios de desempeño

La persona es competente cuando:

1. La información complementaria básica de la PyME obtenida contiene el plan de operaciones y la planeación estratégica.
2. El reporte de los procesos operativos elaborado contiene los indicadores críticos de flujo de procesos, manual de operación vigente, costos de producción y/o operación, tiempos del proceso, capacidad instalada y utilizada.
3. El reporte de control de calidad elaborado contiene los indicadores críticos de materiales y subproductos, capital humano, aseguramiento de calidad, maquinaria, equipo y herramientas de trabajo.
4. El reporte del ambiente de trabajo elaborado contiene los indicadores críticos de los aspectos físicos del inmueble, humanos, de seguridad e higiene.
5. El reporte del almacén elaborado contiene los indicadores críticos del control de inventarios, sistemas de registro, aprovisionamiento de materiales, condiciones de almacenaje, manejo del material, obsolescencia, caducidad y daños en almacenamiento.
6. El reporte de mantenimiento de las instalaciones elaborado contiene los indicadores críticos de los equipos, maquinaria y servicios de apoyo.
7. El reporte de distribución y reparto elaborado contiene los indicadores críticos de los programas de entrega, existencia de operadores y vehículos.
8. El reporte final de operación elaborado contiene los indicadores de productividad y el resultado del análisis de los indicadores críticos de la PyME.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### **Campo de aplicación**

Categoría:

Clase:

1. Información:

- No hay variante en la competencia

#### **Evidencia por desempeño**

#### **Evidencia por producto**

1. Información complementaria básica de la PyME.
2. Reporte de los procesos operativos elaborado.
3. Reporte de control de calidad elaborado.
4. Reporte del ambiente de trabajo elaborado.
5. Reporte del almacén elaborado.
6. Reporte de mantenimiento de las instalaciones elaborado.
7. Reporte de distribución y reparto elaborado.
8. Reporte final de operación elaborado.

#### **Evidencia de conocimiento**

#### **Evidencia de actitudes**

Responsabilidad:

Evidencias por producto

1. Reporte final de operación elaborado.

Orden:

Evidencias por producto

1. Reporte de los indicadores de productividad de PyME elaborado.

#### **Lineamientos Generales para la evaluación**

1. La documentación presentada para la evaluación, deberá corresponder a la misma PyME consultante potencial.
2. En caso de ser necesario para soporte de las evidencias de producto, se requiere de la aplicación de un cuestionario, con referente a la evidencia, dirigido al candidato.
3. La evaluación se realizara en el sitio de trabajo o mediante un estudio de caso.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias de desempeño o producto y no se requerirá realizar una evaluación específica."



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

**Referencia Código Título del Elemento**

2 de 3 E05105 Determinar el sistema de mejora de una PyMEs en relación con sus operaciones

**Crterios de desempeo**

La persona es competente cuando:

1. La propuesta de solucin de la PyME contiene sus indicadores crticos en sus operaciones, puntos de mejora, plan de trabajo, costo beneficio y factibilidad para su puesta en operacin.
2. El plan de trabajo de los puntos de mejora de la PyME contiene los resultados esperados, responsables, tiempos programados, indicadores de avance, recursos a utilizar y programa de capacitacin del personal responsable.

**Campo de aplicacin**

Categoría:

Clase:

1. Sistema de mejora: - No hay variante en la competencia

**Evidencia por desempeo**

**Evidencia por producto**

1. Propuesta de solucin de la PyME.
2. Plan de trabajo de los puntos de mejora de la PyME.

**Evidencia de conocimiento**

**Evidencia de actitudes**

Responsabilidad:

Evidencias por producto

1. Propuesta de solucin de la PyME.

**Lineamientos Generales para la evaluacin**

1. La documentacin presentada para la evaluacin, deberá corresponder a la misma PyME consultante potencial.
2. En caso de ser necesario para soporte de las evidencias de producto, se requiere de la aplicacin de un cuestionario con referente a la evidencia dirigida al candidato.
3. La evaluacin se realizará en el sitio de trabajo o mediante un estudio de caso.

"Las evidencias de actitudes seran evaluadas a travs de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluacin especfica".





## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### **Referencia Código Título del Elemento**

3 de 3 E05106 Implementar sistemas de mejora de PyMEs en relación con sus operaciones

#### **Crterios de desempeo**

La persona es competente cuando:

1. El plan de trabajo implementado en la operaci3n de la PyME corresponde con la propuesta de soluci3n.
2. El reporte de avance elaborado est3 conforme al plan de trabajo, las desviaciones y ajustes detectados.
3. Los cambios al plan de trabajo implementados est3n registrados y aprobados por el personal autorizado
4. Los resultados obtenidos est3n comparados con la propuesta de soluci3n operativa acordada.

#### **Campo de aplicaci3n**

Categoría:

Clase:

1. Sistema de implementaci3n: - No hay variante en la competencia

#### **Evidencia por desempeo**

##### **Evidencia por producto**

1. Plan de trabajo implementado en la operaci3n de la PyME.
2. Reporte de avance.
3. Cambios al plan de trabajo implementados.
4. Resultados obtenidos.

##### **Evidencia de conocimiento**

##### **Evidencia de actitudes**

Orden:

Evidencias por producto:

1. Plan de trabajo implementado en la operaci3n de la PyME.
2. Resultados obtenidos.

#### **Lineamientos Generales para la evaluaci3n**

1. La documentaci3n presentada para la evaluaci3n, deber3 corresponder a la misma PyME consultante potencial.
2. En caso de ser necesario para soporte de las evidencias de producto, se requiere de la aplicaci3n de un cuestionario con referente a la evidencia dirigido al candidato.
3. La evaluaci3n se realizar3 en el sitio de trabajo o mediante un estudio de caso.

"Las evidencias de actitudes ser3n evaluadas a trav3s de las evidencias y no se requerir3 realizar una evaluaci3n espec3fica."



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

<b>Código</b>	<b>Título</b>	<b>Clasificación</b>
UCON1728.01	Coordinar sistemas de mejora en PyMEs en relación con sus finanzas	Específica

#### **Propósito de la Unidad**

Proporcionar los parámetros que permitan identificar la competencia de las personas que desarrollan las funciones de diagnosticar, determinar e implementar sistemas de mejora de PyMEs en relación con sus finanzas.

#### **Elementos que conforman la Unidad**

##### **Referencia Código Título del Elemento**

1 de 3 E05107 Diagnosticar PyMEs en relación con sus finanzas

#### **Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. La información complementaria básica de la PyME obtenida contiene información operativa, administrativa y fiscal.
2. La información financiera de la PyME recopilada corresponde con los estados financiero básicos.
3. El estado de origen y aplicación de recursos financieros elaborado está de acuerdo con el boletín B12 de los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA).
4. El estado de costo de producción y ventas elaborado está de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
5. El perfil financiero de la empresa generado corresponde con los papeles de trabajo elaborados.
6. Los papeles de trabajo elaborados están de acuerdo con los métodos de análisis financiero.
7. El reporte del diagnóstico financiero contiene los antecedentes de la empresa, objetivos de la empresa, procedimientos utilizados, resultados del análisis, conclusiones, los estados financieros básicos y sus anexos.



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### **Campo de aplicación**

Categoría:

Clase:

1. Información:

- No hay variante en la competencia

#### **Evidencia por desempeño**

##### **Evidencia por producto**

1. Información complementaria básica de la PyME obtenida.
2. Información financiera de la PyME recopilada.
3. Estado de origen y aplicación de recursos financieros elaborado.
4. Estado de costo de producción y ventas elaborado.
5. Perfil financiero de la empresa generado.
6. Papeles de trabajo elaborado.
7. Reporte diagnóstico financiero.

##### **Evidencia de conocimiento**

##### **Evidencia de actitudes**

Responsabilidad:

Evidencias por producto

1. Estado de origen y aplicación de recursos financieros elaborado.
2. Estado de costo de producción y ventas elaborado.

##### **Lineamientos Generales para la evaluación**

1. La documentación presentada para la evaluación, deberá corresponder a la misma PyME consultante potencial.
2. En caso de ser necesario para soporte de las evidencias de producto, se requiere de la aplicación de un cuestionario, con referente a la evidencia, dirigido al candidato.
3. La evidencia de conocimiento deberá evaluarse considerando las actividades de la PyMEs.
4. La evaluación se realizará en el sitio de trabajo o mediante un estudio de caso.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### **Referencia Código Título del Elemento**

2 de 3 E05108 Determinar el sistema de mejora de PyMEs en relación con sus finanzas

#### **Crterios de desempeo**

La persona es competente cuando:

1. La propuesta de solucin con relacin a las finanzas de la PyME contiene la situacin financiera actual de la empresa, alternativas de solucin, factores de xito, el plan de trabajo y firma del cliente.
2. La presentacin de la propuesta de solucin con relacin a las finanzas de la PyME la realiza al responsable de autorizar el servicio de consultora.
3. El plan de trabajo contiene rutas crticas, equipo de trabajo y necesidades para la implementacin de la propuesta financiera.

#### **Campo de aplicacin**

Categora:

Clase:

1. Determinar:

- No hay variante en la competencia

#### **Evidencia por desempeo**

1. Presentacin de la propuesta de solucin con relacin a las finanzas de la PyME.

#### **Evidencia por producto**

1. Propuesta de solucin con relacin a las finanzas de la PyME.
2. Plan de trabajo.

#### **Evidencia de conocimiento**

#### **Evidencia de actitudes**

Responsabilidad:

Evidencias por desempeo

1. Presentacin de la propuesta de solucin con relacin a las finanzas de la PyMEs.

#### **Lineamientos Generales para la evaluacin**

1. La documentacin presentada para la evaluacin, deber corresponder a la misma PyME consultante potencial.
2. En caso de ser necesario para soporte de las evidencias de producto, se requiere de la aplicacin de un cuestionario con referente a la evidencia dirigido al candidato.
3. La evaluacin se realizar en el sitio de trabajo o mediante un estudio de caso.

"Las evidencias de actitudes seran evaluadas a travs de las evidencias y no se requerir realizar una evaluacin especfica".



## CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

### NORMAS TÉCNICAS DE COMPETENCIA LABORAL

#### **Referencia Código Título del Elemento**

3 de 3 E05109 Implementar sistemas de mejora de PyMEs en relación con sus finanzas

#### **Criterios de desempeño**

La persona es competente cuando:

1. El programa de actividades implementado está de acuerdo con la propuesta de solución.
2. El reporte de avance elaborado está conforme al programa de actividades y las desviaciones y ajustes detectados.
3. Los resultados entregados están de acuerdo con las propuestas de solución financiera aceptado y el reporte de avances.

#### **Campo de aplicación**

Categoría:

Clase:

1. Implementación: - No hay variante en la competencia

#### **Evidencia por desempeño**

##### **Evidencia por producto**

1. Programa de actividades implementado.
2. Reporte de avances elaborado.
3. Resultados entregados.

##### **Evidencia de conocimiento**

##### **Evidencia de actitudes**

Responsabilidad:

Evidencias por producto

1. Programa de actividades implementado.
2. Resultados entregados.

##### **Líneamientos Generales para la evaluación**

1. La documentación presentada para la evaluación, deberá corresponder a la misma PyME consultante potencial.
2. En caso de ser necesario para soporte de las evidencias de producto, se requiere de la aplicación de un cuestionario con referente a la evidencia dirigido al candidato.
3. La evaluación se realizará en el sitio de trabajo o mediante un estudio de caso.

"Las evidencias de actitudes serán evaluadas a través de las evidencias y no se requerirá realizar una evaluación específica".