

**Universidad Autónoma
Metropolitana**

Unidad Iztapalapa

**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

**LA CAPACITACION DE MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS
Y
EL PROGRAMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS**

• • • • •
T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a

TREJO AVILA ARIEL IRVIN

Matrícula: 95218972

Adelina Castañeda
Asesora: Mtra. María Adelina Castañeda Salgado

México, D.F.

Julio, 2000



*“Hoy, término otra etapa en mi vida,
con cierta incertidumbre me pregunto:
¿Qué me espera al iniciar esta nueva etapa?*

...Aún no lo sé...

*Pero antes de iniciarla, debo estar consciente de:
Considerar todas las cosas positivas que tenga a mi favor;
Ofrecer más de lo que espero en todo lo que realice;
Cometer los errores suficientes para alcanzar mis metas;
Compartir mis triunfos con mi familia y seres queridos;
Dejar que mis acciones hablen por mí;
Aceptar los verdaderos retos cuando éstos se presenten;
Fijar metas para cada día
y no proyectos largos y difíciles de concretar;
Vislumbrar que la felicidad radica en uno mismo,
más no en el mundo externo.”*



*Sólo espero tener la paciencia, sencillez
y humildad suficientes
para afrontar lo que venga.
Con esa misma actitud, y para no restarle méritos a nadie,
quiero agradecer de la forma más atenta
a mis padres, amigos, profesores y
demás personas que me han apoyado,
de manera incondicional al logro de mis metas,
...¡GRACIAS!...*

INDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. Introducción. | I |
| 2. Marco Teórico. | 7 |
| 2.1. La Capacitación. | 8 |
| 2.1.1. Concepto de Capacitación. | 9 |
| 2.1.2. Marco Legal de La Capacitación. | 11 |
| 2.1.3. Objetivos de la Capacitación. | 15 |
| 2.1.4. Tipos de Capacitación. | 16 |
| 2.2. La Toma de decisiones. | 20 |
| 2.2.1. Concepto de Decisión. | 20 |
| 2.2.2. Tipos de Decisiones. | 23 |
| 2.2.3. Naturaleza de las Decisiones. | 25 |
| 2.2.4. Factores que Intervienen en la Toma de Decisiones. | 27 |
| 2.2.5. Enfoques que Explican la Toma de Decisiones. | 29 |
| 2.2.6. Modelos para la Toma de Decisiones. | 32 |
| 3. Nacional Financiera y su Programa de Decisiones Estratégicas. | 40 |
| 3.1. Nacional Financiera. | 41 |
| 3.1.1 Orígenes de Nacional Financiera. | 43 |
| 3.1.2. Productos y Servicios de Nacional Financiera. | 50 |
| 3.1.3. Estructura Organizacional. | 51 |
| 3.2. Programa de Decisiones Estratégicas. | 52 |
| 3.2.1. Descripción de las Necesidades de la Micro y Pequeña Empresa. | 55 |
| 3.2.2. Descripción del Programa de Decisiones Estratégicas. | 58 |
| 3.2.3. Desarrollo del curso. | 66 |

| | | |
|-----------|------------------------------------|------------|
| 4. | Presentación de Resultados. | 71 |
| 5. | Conclusiones. | 97 |
| 6. | Bibliografía. | 103 |
| 7. | Anexos. | 106 |



1. INTRODUCCION.



En México la administración de empresas se ha caracterizado por estar expuesta a un contexto de cambios permanentes e imprevistos, donde la apertura comercial a nivel mundial genera presiones económicas y de mercado que obliga a los empresarios a entender su situación actual y tener una visión a futuro de su negocio.

En nuestro sistema económico la micro, pequeña y mediana empresa juegan un papel muy importante, ya que al ser ellas las que generan mayores ingresos y empleos, de igual forma son quienes se ven más afectadas por los cambios del entorno macroeconómico. Esto podría suscitarse debido a la falta de orientación y capacitación a las personas encargadas de su administración y control.

En el ámbito de la pequeña empresa el encargado de la administración generalmente recae en el mismo empresario, quien en muchas ocasiones no considera importante crear o realizar procedimientos que midan la satisfacción de sus clientes al proporcionarles su servicio, o de cierta forma, tener un mecanismo o procedimiento para tener un control de calidad del servicio que presta. Ello implica que el empresario debe estar preparado para tomar decisiones y tener iniciativas fundamentales que apoyen el desarrollo de su empresa.

En nuestro país la preparación y capacitación de empresarios está a cargo de instituciones tales como La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y Nacional Financiera, ésta última ha implementado de forma permanente uno de sus programas centrales: “El Programa de Decisiones Estratégicas, el cual intenta fortalecer el perfil gerencial del empresario, induciendo los principios administrativos en un contexto de asociación y agrupamiento, con el cual logre que los micro y pequeños empresarios se incorporen al proceso de modernización del país.”¹

El micro y pequeño empresario generalmente se encarga del administrar su propio negocio, y por ende se enfrenta a diversos problemas, donde destacan la actualización o renovación de su equipo, deficiente aprovechamiento de los recursos disponibles, problemas con su personal, ello podría derivarse a que el empresario no lleva a cabo una planeación y sus decisiones son basadas en la intuición o la experiencia adquirida.

Nacional Financiera hace hincapié en que tales problemas se pueden resolver mediante la capacitación empresarial, para que el empresario obtenga los conocimientos necesarios y adquiera conciencia de lo esencial que resulta ofrecer un mejor producto o servicio que se caracterice por su alta calidad, con ello se garantiza la permanencia en el mercado y se eleva su nivel competitivo.

¹ ctr. Nacional Financiera. S.N.C. Programa de Decisiones Estratégicas. México. 1999.

El **Objetivo Central** de este estudio contempla la importancia de la capacitación en el proceso de Planeación y de Toma de Decisiones del micro y pequeño empresario manufacturero. En este sentido, se espera que esta investigación aporte ciertos elementos que amplíen el conocimiento en la área administrativa e impulso de la economía en el estrato empresarial.

En primer término, este estudio precisará las características fundamentales de la micro y pequeña empresa en nuestro país, su situación actual y problemas que afronta, con ello se especificará la importancia de este sector en nuestro país.

Posteriormente se analizará el Programa de Decisiones Estratégicas que ofrece Nacional Financiera a través del área de capacitación al micro y pequeño empresarios, cuál ha sido su impacto en la sociedad empresarial, ver su grado de eficiencia o eficacia, que tan accesible resulta para los empresarios, las áreas administrativas que contempla el programa, cuál es su funcionamiento.

Nacional Financiera se enfoca hacia la capacitación a nivel empresarial, ya que al fungir como Banca de Desarrollo su misión principal es fomentar e incentivar el desarrollo económico a nivel nacional. Una primera interrogante que se plantea en este estudio es determinar la importancia de la capacitación a nivel empresarial en el proceso de Planeación y Toma de Decisiones en el sector manufacturero. Una segunda interrogante contempla en que forma el Programa de Decisiones Estratégicas ha coadyuvado en el desarrollo del micro y pequeño empresario.

La Hipótesis que se considera para este estudio es valorar si el Programa de Decisiones Estratégicas sirve como herramienta para mejorar el proceso de toma de decisiones del micro y pequeño empresario.

Este estudio propone hacer ver que el empresario debe tener habilidades técnicas determinadas, sino también, debe ser capaz de detectar sus necesidades, conocer las áreas en las que se desenvuelve su empresa, determinar sus capacidades reales de dirección, advertir su interacción con el contexto de la organización.

En la actualidad las micro y pequeñas empresas tienen como gran reto el incorporarse al veloz proceso de modernización sin desintegrarse y tratar de adaptarse al ritmo que demanda el entorno ante una economía competitiva desleal, ante ello surge la necesidad de implementar programas de capacitación para reafirmar o proporcionar nuevos conocimientos, fortalecer la voluntad, dotar de habilidades necesarias para el desarrollo del personal que labora en la empresa. La capacitación debe hacer énfasis en inducir a un cambio en la manera de administrar un negocio, así como un cambio en la cultura organizacional.

“El Programa de Decisiones Estratégicas de Nacional Financiera pretende crear modernos empresarios de la micro y pequeña empresa que estén preparados y puedan hacer frente a una economía mundial que tiende hacia una globalización, así como, una profunda y acelerada transformación; facilitar la adaptación a las nuevas condiciones de competencia que plantea dicha globalización y lograr la supervivencia de dichas organizaciones ante un futuro lleno de incertidumbre.”²

En el primer capítulo abordaré el marco teórico que guiará y sustentará el resto de la investigación. En se presenta, en primer término algunos enfoques teóricos y conceptualizaciones sobre la capacitación y la toma de decisiones.

En el segundo capítulo se expondrá todo lo referente a Nacional Financiera y su Programa de Decisiones Estratégicas: orígenes, objetivos, estructura organizacional, productos y servicios que ofrece, características y objetivos fundamentales del programa.

En el tercer capítulo caracterizaré a las micro y pequeñas empresas estudiadas y una revisión de los principales resultados obtenidos, contemplando la evaluación del grado en que se cumple mi hipótesis planteada.

² ctr. Nacional Financiera, S.N.C. Programa de Decisiones Estratégicas. México, 1999.

Incluyo además un anexo que apoya lo expuesto a lo largo de mi investigación. El anexo contiene datos estadísticos y gráficas donde se presenta de forma sistemática la información básica que utilice en mi investigación.



2. MARCO TEORICO.



2.1. LA CAPACITACIÓN.

Hoy en día la capacitación se considera una forma extra-escolar de transmitir la enseñanza o aprendizaje, necesaria para lograr el desarrollo económico nacional y formar trabajadores calificados para que respondan a los avances tecnológicos y se eleve la productividad en todos las áreas económicas de la empresa, así como en cada uno de los sectores que integran a la economía del país.

“La capacitación se concibe como una vía de respuesta a la falta de personal calificado, al rápido y creciente proceso de cambios organizacionales. Desde el punto de vista económico la capacitación logra aumentar el nivel de vida y la productividad del individuo al través de la adquisición de conocimientos. En el ámbito social, con la capacitación el individuo logra una mejor posición laboral y aumenta su prestigio social. Mediante la capacitación se logrará atacar la ignorancia y obsolescencia en las empresas mexicanas.”³

³ ctr. L. Craig Robert. Manual de Entrenamiento y Desarrollo Personal. Primera Edición. México, 1971.

2.1.1. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN.

Para hablar de capacitación es importante estar conscientes de que en ocasiones los términos de adiestramiento, capacitación y desarrollo se confunden, pero existen diferencias entre estos conceptos, a continuación se especifica la definición de cada término:

“El **Adiestramiento**; se considera como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en trabajo físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La **Capacitación**; posee un significado más extenso, ésta incluye al adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En ésta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El **Desarrollo** tiene una mayor amplitud aún; significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

Por lo tanto la capacitación, es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y previene necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los empleados y funcionarios en general, orientada hacia un cambio en sus conocimientos, sus habilidades y sus actitudes”.⁴

La capacitación ayuda al desarrollo del individuo, tanto a las personas que operan maquinarias o laboran en otras actividades como a aquellas personas que toman decisiones importantes dentro del ámbito organizacional. La capacitación aunada a la experiencia adquirida en la empresa, permite al individuo aplicar nuevas técnicas o mejorar las ya existentes para analizar problemas y encontrar soluciones óptimas, así mismo, le permite desarrollar su trabajo de forma eficaz y eficiente, mejorando sus habilidades manuales y sus actitudes de trabajo.

*“La capacitación se considera así un proceso de vital importancia que responde a las necesidades de toda organización y el cual debe ser continuo, dicho proceso logra facilitar la adquisición de conocimientos de índole técnico y administrativo, así como desarrollar las habilidades y valores de los empleados, obteniendo como resultado un personal mejor preparado para alcanzar los objetivos de la empresa y hacer frente a los nuevos retos y avances tecnológicos y organizacionales, reflejándose en la productividad del la organización.”*⁵

⁴ ctr. Siliceo A. Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Segunda Edición. México 1982.

⁵ Siliceo, A. Alfonso. Op Cit.

2.1.2 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.

En nuestra Constitución Política se establece el derecho que tiene todo trabajador a recibir capacitación y adiestramiento, así como la obligación de las empresas a otorgarla, esto demuestra el interés oficial por promover los niveles de capacitación y adiestramiento de la fuerza de trabajo.

En el artículo 123 constitucional se especifican los derechos de los trabajadores (jornada laboral, salarios y remuneraciones, días de descanso, etcétera). De igual forma se establecen las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de otorgar. También se regulan todo lo relacionado en materia laboral como la relación obrero-patronal, huelgas, sindicatos, riesgos de trabajo, despidos, entre otros aspectos. Todo ello con el objetivo primordial de asegurar al trabajador y su familia su patrimonio y vida social.

Dicho artículo mencionado en el párrafo anterior en su fracción XIII consigna como obligación de las empresas el capacitar y adiestrar a sus trabajadores:

“Las empresas cualesquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo que desarrollen. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos, conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

| TEMA | ARTICULO | CONTENIDO |
|--|----------------------------|---|
| Objeto de la Capacitación. | 153 - A | Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador. |
| | 153 - F | Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, proporcionarle información sobre nueva tecnología, prepararlo para una vacante, prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad. |
| Las Obligaciones de la Empresa. | 25 - VII y 391 - VII | Incluir en el contrato colectivo puntos referentes a la capacitación. |
| | 132 - XV | Proporcionar capacitación y adiestramiento. |
| | 132 - XXVIII | Participar en la integración de Comisiones Mixtas para este fin. |
| | 153 - O | Informar a la STPS sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas. Registrar en caso de no existir contrato colectivo los planes o programas de capacitación dentro de los primeros sesenta días. |
| | 153 - E | Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta. |
| | 153 - K | Atender la convocatoria de la STPS para la constitución de las comisiones mixtas. |
| | 153 - N | Presentar ante la STPS los planes y programas, e informar los avances y/o modificaciones de los mismos. |
| | 153 - Q | Aplicar de forma inmediata los planes, después de haber cumplido con los requisitos previos. |
| | 153 - V | Enviar a la STPS la lista de constancia de habilidades. |

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

| TEMA | ARTICULO | CONTENIDO |
|---|-----------|--|
| Los Derechos y Obligaciones de los Trabajadores. | 153 - A | Derecho del trabajador a obtener capacitación. |
| | 153 - B | Obligación de asistir puntualmente a los cursos, atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación. |
| | 153 - I | Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación. |
| | 153 - T,V | Derecho a constancia respectiva expedida por el capacitador y debidamente registrada ante la STPS. |
| | 153 - U | Obligación de presentar y acreditar exámenes de suficiencia que señale la STPS, cuando el trabajador se niegue a recibir la capacitación. |
| Las Comisiones Mixtas. | 153 - I | Integración y facultades de las comisiones conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas. |
| Planes y Programas. | 153 - Q | Requisitos de los planes y programas. |
| Sobre las Sanciones. | 153 - S | Sanción al patrón en caso de no presentar ante la STPS los planes y programas dentro del plano correspondiente conforme al artículo 994 fracción IV de la LFT. |

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

| ARTICULO | CONTENIDO |
|--|--|
| 123 Apartado A Fracción XIII. | De la Obligación de las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajador. |
| 123 Apartado A Fracción XXXI | Las Autoridades Federales con el auxilio de las Autoridades Estatales vigilarán la aplicación de las disposiciones de trabajo respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento. |

2.1.3. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación pretende los siguientes objetivos:

- Preparar al personal que presta sus servicios para mejorar el desempeño en sus labores.
- Ser un medio material, moral y cultural que logre el mejoramiento de los individuos que integran a la organización.
- Aumentar la eficiencia y la calidad.
- Mejorar el nivel socioeconómico del trabajador.
- Promover el desarrollo integral del personal y de la empresa.
- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

2.1.4. TIPOS DE CAPACITACIÓN.

La capacitación funciona como un medio con el cual se puede encauzar al personal de toda empresa, alcanzando una automotivación e integración en la misma.

Ante ello, las empresas en México pueden optar por varias opciones para cumplir con sus responsabilidades de capacitación y adiestramiento. La Ley Federal del Trabajo propone y establece diversas opciones las cuales contempla dos rubros (capacitación Interna o externa):

- Capacitar dentro de la empresa.
- Capacitación fuera de la empresa.
- Capacitación por conducto de personal propio.
- Capacitación por medio de instructores contratados especialmente.
- Capacitación mediante instituciones, escuelas u organismos oficiales.
- Capacitación al través de la adhesión a los sistemas generales que se establezcan y se registren ante la STPS.

Existen diferentes tipos de capacitación, éstos dependen de las necesidades de la empresa y de su rentabilidad:

- **Capacitación en las aulas:** Es la que se imparte en un centro establecido con propósitos, y con un cuerpo de instructores especializados; conocida también como capacitación residencial o colectiva.
- **La Capacitación en el trabajo:** Son aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente.

En este caso la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto, es decir, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo, ya que el papel que desempeña todo jefe como co-responsable del entrenamiento de su personal es importante.

- **La Capacitación Individual:** Proporciona en forma personal, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarias para que desempeñe mejor su puesto como son lecturas, cursos entrevistas, visitas, viajes, entre otros.⁶

⁶ ctr. Siliceo A. Alfonso. Op. Cit.

- **Capacitación en grupo:** Proporciona los conocimientos y habilidades que son necesarios para un grupo, atendiendo a sus características del mismo.
- **Capacitación interna:** Los cursos de capacitación son tomados dentro de la misma empresa, generalmente en aulas especiales para los cursos.
- **Capacitación externa:** Cuando la empresa no cuenta con aulas especiales para impartir la capacitación, canalizan a sus empleados a tomar cursos fuera de la institución, dentro de éste tipo de capacitación encontramos:
 - a) **La Capacitación formal:** La cual se imparte en instituciones de enseñanza superior y generalmente corresponde a carreras profesionales, y
 - b) **La Capacitación informal:** la cual implica la asistencia a conferencias, seminarios, cursos, etcétera.

Independientemente del tipo del tipo de que se trate, la capacitación bien implementada puede logra elevar el nivel de vida del personal que se sujeta a ella, ya que al través de ella se da el mejoramiento de sus ingresos, y de igual forma, aumenta el nivel de productividad individual y organizacional, pero todo ello seda a mediano o largo plazo, siempre y cuando dichos cursos de capacitación sean correctamente impartidos y éstos correspondan a las necesidades específicas del puesto.

“Todo tipo de capacitación es efectiva, siempre y cuando sea la más óptima y logre perfeccionar el desempeño de las funciones básicas de un puesto y atiende sólo marginalmente a las funciones secundarias.

También se podría asegurar que la capacitación impulsa nuevas y mejores relaciones de trabajo, ya que generará en el capacitado una legítima aspiración con mayores ingresos y mejores actitudes.”⁷

⁷ ctr. Siliceo A. Alfonso. Op. Cit.

2.2. LA TOMA DE DECISIONES.

Dada la importancia que ha demostrado tener la toma de decisiones dentro del ámbito administrativo, se han desarrollado diversas investigaciones respecto al papel que juegan las decisiones dentro de la organización, considerándose aquellas que se toman en los niveles gerenciales como en los niveles de supervisión de la misma.

Algunos autores se han enfocado a encontrar el proceso que subyace a la toma de decisiones, enunciando definiciones de este término y de los pasos que implica dicho proceso, desde el instante en que se presenta un problema a resolver, hasta sus formas subjetivas y matemáticas para evaluar la decisión tomada.

2.1.1. CONCEPTO DE DECISIÓN.

Los seres humanos toman decisiones ante las incertidumbres futuras. Las definiciones al término: *Toma de Decisiones* han evolucionado a través del tiempo, se puede observar que etimológicamente *decidir* viene del griego *decidere* que significa cortar, resolver. En forma literal, decidir significa desprender o, en su contenido práctico, llegar a una conclusión.

La decisión se define por varios autores de la manera siguiente:

“Mariasch y Bocardi: “Cuando una persona decide, innova, destruye la posibilidad o el sentido de todo intento basado en un conocimiento pasado, por perfecto o completo que sea, del estado de cosas anterior a su decisión encaminado a predecir cuál sería el estado o secuencia de estados de cosas posterior a ella”.

G. Shackle: “La decisión es la selección, pero no la elección frente a una previsión perfecta, no elección frente a una completa ignorancia. La decisión es una elección frente a una incertidumbre limitada”.

G. Terry: “La toma de decisiones es la selección basada en cierto criterio de la conducta alternativa derivada de dos o más posibilidades”.

G. Kantona: “La decisión genuina requiere la percepción y solución de un problema o situación nueva: ello obliga a proceder en forma original y a utilizar métodos novedosos”.

H. Simon: “En cada momento hay una multitud de posibles alternativas de acción a cualquiera de las cuales puede el individuo adaptar algún proceso: el número de alternativas se va reduciendo hasta que surge aquella que ha de llevarse a cabo”.

Desde el punto de vista gerencial, la toma de decisiones puede definirse como aquél proceso por el cual el directivo termina los procesos o las actividades de transformación de un sistema social.”⁸

A la toma de decisiones también se le ha considerado como un enfoque sistemático, cuando al existir un problema administrativo, o cuando en la organización un plan se sale de los límites o de control, es necesario plantearse la situación, tal planteamiento puede considerarse la primera etapa de todo un proceso de toma de decisiones.

Existen más definiciones acerca de la toma de decisiones y de diversos autores, todas ellas consideran un elemento común que consiste en la selección de una alternativa entre dos o más, así mismo se puede deducir que todas ellas hablan de que “decidir” implica una actividad intelectual, basada en la auto-conciencia, premeditación y racionalidad.

⁸ ctr. Hernández y Ballesteros. Fundamentos de Administración. Ed. Interamericana. México. 1983.

2.2.2. TIPOS DE DECISIONES.

Las decisiones se clasifican de acuerdo a quienes la toman, ya sea *a nivel de la institución*, que son aquellas toma una institución o empresa, y por cubrir una gran número de casos comparables, deben ser relativamente estandarizadas. Las decisiones de las personas se definen dentro de una misma filosofía o sistema de valores.

Las *decisiones individuales* son las que toma cada individuo, el cual posee su propio sistema de valores al que debe señalarle la mejor actitud a seguir y las *decisiones en grupo*, las cuales ocurren dentro de la empresa u organización y con frecuencia son consecuencia de varias personas que interactúan. En ocasiones los grupos de trabajo toman decisiones de manera informal, las cuales no son apreciadas y se les considera como generadoras de evasiones de responsabilidad, compromisos débiles y pérdida de tiempo.

Existen diversos factores o condiciones que intervienen en la toma de decisiones y en función de ellos se toman dichas decisiones. En *condiciones de certidumbre* “la toma de decisiones ocurre cuando el decisor conoce la naturaleza de los factores que afectan el logro de los objetivos específicos y que se encuentran fuera del control del individuo que decide.”⁹

⁹ ctr. Rheault. J. P. Introducción a la Teoría de las Decisiones. Ed. Limusa. México, 1985.

En *condiciones de riesgo*, la toma de decisiones ocurre cuando se pueden identificar todos los factores pertinentes y cuando se pueden asignar probabilidades de ocurrencia a esos factores. Las probabilidades de ocurrencia de los factores se conocen mediante la determinación de la frecuencia con dichos factores en el pasado, y

En *condiciones de incertidumbre*, donde se desconocen las probabilidades de ocurrencia de los diversos factores. “El decisor se enfrenta a esta clase de problemas cuando afronta diversas situaciones que nunca han ocurrido y que tal vez no vuelvan a repetirse en el futuro y en esa misma forma. Cada curso de acción factible llevará a una respuesta específica extraída de un conjunto de respuestas posibles.”¹⁰

Este tipo de decisión plantea que no se sabrá la respuesta que se obtendrá, si se podrá usar una ponderación de probabilidades a los resultados posibles. Los criterios de decisión empleados cuando predominan estas condiciones de incertidumbre, son los que reflejan las actitudes y los valores personales de quienes son responsables de la toma de decisiones.

¹⁰ Op. Cit. Rhcault, J. P.

2.2.3. NATURALEZA DE LAS DECISIONES.

La toma de decisiones no es una actividad aislada ya que siempre está relacionada con un problema, una dificultad o un conflicto. Frecuentemente existen diferencias de opinión, de criterio y de datos respecto a un problema específico entre los que toman la decisión.

En general la toma de decisiones hace referencia a los problemas de acción, aquellos donde se requiere hacer una selección y se dispone de varias posibilidades entre las cuales se debe hacer una elección. Muchas decisiones, están formuladas con base en las respuestas o preguntas específicas y pertinentes.

Kepner y Tregoe, proponen un patrón de razonamiento para la toma de decisiones, sustentan que el análisis de decisiones es un procedimiento sistemático basado en el patrón de razonamiento que todo ser humano usa para hacer elecciones. El patrón es el siguiente:

1. “Apreciar el hecho de que debe hacerse una elección.
2. Considerar los factores específicos que deben ser satisfechos si la elección ha de tener éxito.
3. Decidir qué tipo de acción satisfará mejor dichos factores.
4. Considerar qué riesgos podrían vincularse a la elección que podrían poner en peligro la seguridad y el éxito.”¹¹

¹¹ ctr. Kepner y Tregoe. El Nuevo Directivo Racional. Ed. McGraw Hill. México, 1983.

Este patrón de razonamiento, señalan, se puede usar rápidamente, y de forma casi inconsciente. Cada uno de los puntos desempeña cierto papel en la determinación de la elección que hace la persona.

2.2.4. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA TOMA DE DECISIONES.

El proceso de toma de decisiones está sujeto a una serie de factores y su complicación para un área determinada dependerá del nivel de conocimiento dentro del área y el grado de complejidad de las decisiones que se van a tomar.

Dentro del sistema de toma de decisiones, se consideran los valores relativos y predichos de las alternativas, de acuerdo con los criterios y valores. En ocasiones los valores y criterios son claros y precisos, los datos fácilmente alcanzables, los valores futuros bastante pronosticables y los riesgos suficientemente claros. En tales casos, la toma de decisiones se torna científica, matemática, casi automática. En cambio, existen otros casos donde los criterios y valores son vagos y asumen diversas formas, cuya comparación es difícil de establecer; la predicción de riesgo y la realización futura pueden ser aún más difíciles.

Los factores que intervienen en la toma de decisiones se refieren a:

Racionalidad. La toma de decisiones efectiva requiere de selección racional de un curso de acción, a esta forma se le considera semejante a solucionar problemas.

Ansiedad. Otras personas se sienten incómodas cuando afrontan una situación en la que es necesario tomar una decisión; temen la posibilidad de cometer algún error.

Apatía. Este factor se muestra como la falta de interés por actuar y como una tendencia a diferir la toma de decisiones.

Valores Personales. Los sistemas de valores personales influyen: en la percepción del decisor, en sus decisiones adoptadas, y en la forma de cómo percibe el éxito y los logros obtenidos.

2.2.5. ENFOQUES QUE EXPLICAN LA TOMA DE DECISIONES.

Existen diversos enfoques que explican el procedimiento de la toma de decisiones, desde el enfoque instintivo hasta el enfoque administrativo, en el cual se hace uso de modelos matemáticos y de probabilidad para explicar los grados de riesgo que tiene una persona al decidir y evitar con esto la incertidumbre total.

Oxefeldnt y Terry enuncian diversos enfoques que atienden el proceso de toma de decisiones:

Enfoque Instintivo. Caracteriza la toma de decisiones de índole animal. Los animales emplean una conducta automática y programada. Se considera un enfoque ausente de conciencia y de un proceso racional de pensamiento.

Sin embargo la mayoría de las personas realizamos un proceso de toma de decisiones mediante el instinto, casi siempre sucede al afrontar una amenaza repentina.

Enfoque Tradicional. Este tipo de toma de decisiones es característico de las sociedades primitivas, donde dominaba la tradición, puesto que las situaciones que afrontaban, ya se habían presentado en varias ocasiones a generaciones pasadas.

Enfoque Intuitivo. Este enfoque basa su teoría en la experiencia que haya acumulado el decisor. La persona confía únicamente en la intuición, funda sus juicios en cómo siente la situación y selecciona las alternativas sobre la base de corazonadas.

Enfoque del Sentido Común. Son dos las características de este enfoque: 1) El que toma la decisión es capaz de enunciar los factores que influyen en sus decisiones, confía en su instinto, intuición o la tradición. 2) No usa ninguno de los enfoques analíticos que pudieran aplicarse a complejos problemas de decisión.

Enfoque del Método Científico. Considera al proceso de toma de decisiones relativamente sistemático, formal y consciente para elaborar y ensayar hipótesis acerca de la realidad. El investigador se funda en razonamientos inductivos, pero enmarca la intuición en términos del método científico.

Enfoque Profesional. El decisor profesional debe adoptar el enfoque que comprende los caracteres más deseables de los enfoques explicados anteriormente; la intuición y la experiencia con un sistema de transformación son fundamentales para conocer cómo el sistema acepta y reacciona a los estímulos proporcionados por la decisión.

El enfoque se fundamenta en la investigación; obliga al decisor a evaluar con un criterio muy estricto la información que se conoce y a explorar lo desconocido antes de tomar la decisión.

Enfoque Administrativo. Aquí, el centro se localiza en las decisiones administrativas, representa el verdadero trabajo del gerente o directivo. Es él quien toma las decisiones y la organización (empresa) es una unidad tomadora de decisiones. Este enfoque se limita al razonamiento económico de la utilidad marginal y el comportamiento económico bajo incertidumbre.

En otros casos, el área de consideración se amplía para incluir cualquier evento que se de dentro del ámbito organizacional o cualquier efecto proveniente del exterior que influya directa o indirectamente de las decisiones tomadas en la ente.

2.2.6. MODELOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Dentro del proceso de toma de decisiones, se hace hincapié, que para decidir ante un problema que requiera de solución, se debe elegir o seleccionar una alternativa de una serie que se presentan, ya sea por sentido común, haciendo comparaciones de tipo matemático y en otros casos realizar la toma de decisiones en grupo, donde la elección de la alternativa, se convertirá en decisión, y debe ser elegida por medio del consenso de los participantes o por la mayoría de éstos.

Debido a los diversos puntos de vista sobre la toma de decisiones, no se ha integrado un solo modelo para explicar este proceso, algunos autores lo consideran un proceso el cual contiene una serie de etapas, otros proponen pasos a seguir, definiendo en cada paso lo que se tiene que hacer cuando se llegue a él. Todos los autores coinciden en que tanto pasos como etapas deben realizarse en una forma sistemática.

Los diversos modelos o formas de decisión que se han propuesto tienen diversas variantes muy sutiles, con lo cual se hará una descripción de cada uno de ellos.

Modelo Clásico.

Es considerado como el método básico para la toma de decisiones y consiste en una serie de etapas:

1) Planteamiento del problema.

La necesidad de tomar una decisión surge de una gran inquietud; algo parece andar mal y se requiere corregir o bien, se está desperdiciando una oportunidad, si no se toma una decisión acertada. El primer objetivo es meditar sobre lo que se desea que acontezca y lo que probablemente ocurrirá, El segundo paso es encontrar las causas y obstáculos que impidan lograr la meta fijada, por último se debe citar el problema específico en el contexto de metas generales de la organización.

2) Análisis del problema.

Después de plantear el problema, se debe reunir la información necesaria para la resolución de tal problema, para tomar una decisión acertada no es necesario contar con todos los datos; pero si es conveniente saber de cual información se carece con el objeto de tener en cuenta los posibles riesgos de error que se afrontarán al tomar la decisión.

3) Desarrollo de alternativas.

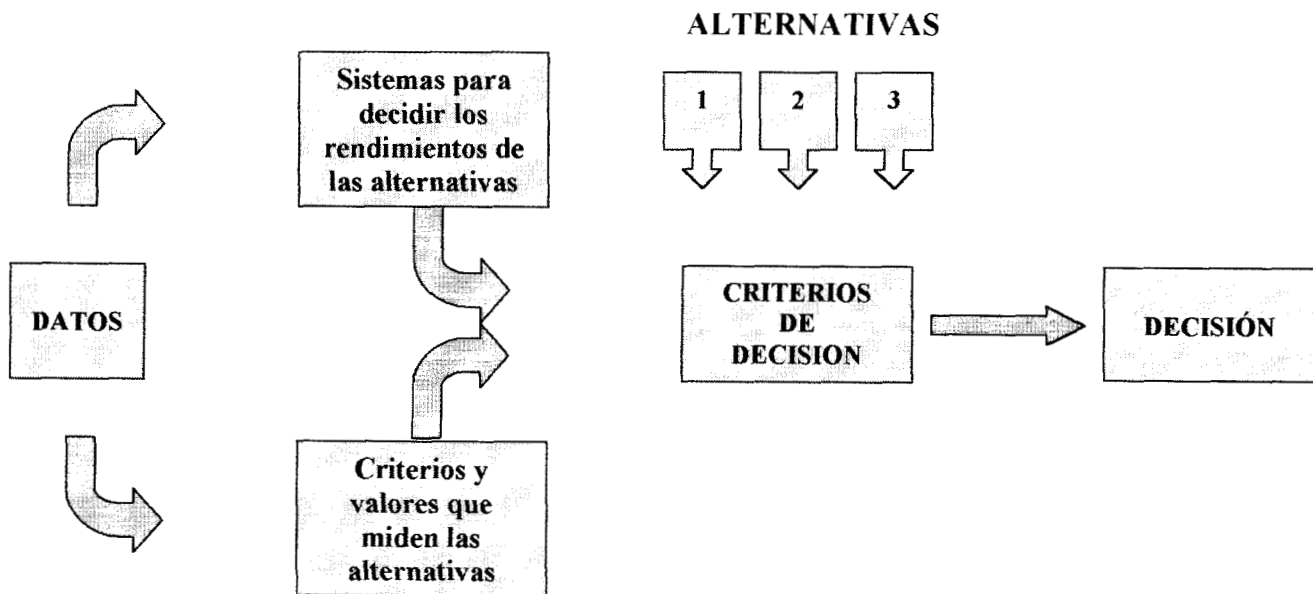
Esta etapa consiste en desarrollar soluciones alternativas, teniendo en cuenta que la decisión final debe mayor peso o valoración sobre las soluciones alternativas tomadas en cuenta.

4) Evaluación de alternativas.

Después de analizar las diversas alternativas, el directivo o jefe deberá comprobar cada una de ellas imaginando los posibles efectos o resultados que pudieran suscitarse, con ello se logrará una comparación de todas ellas entre sí.

5) Selección de la alternativa.

Si el directivo o jefe ha realizado un trabajo adecuado, tendrá varias alternativas para elegir, cualquiera de las cuales solucionará el problema, ya que es rara la situación donde sólo existe una solución.



Modelo Matemático.

Existen diversos modelos matemáticos y de probabilidad referentes al proceso de toma de decisiones, tales como el Teorema de Bayes, la Programación Lineal, los Árboles de Decisión, el modelo de Decisión Secuencial y el de las Aproximaciones entre otros; los modelos matemáticos proponen una toma de decisión con base en cálculos de probabilidades, asignando a las alternativas cantidades numéricas y considerando el grado de riesgo o incertidumbre con el que se cuenta, ello conlleva a elegir la alternativa que tenga mayor probabilidad de éxito al ser aplicada.

Los pasos que propone cada modelo matemático son los siguientes:

1) Diagnóstico del problema.

El primer paso implica determinar el área problema, evaluando la desviación entre lo que se había planeado y lo que se realizó.

2) Obtención de la Información.

Se debe proceder a la investigación para obtener la información que requiere el caso, los subordinados pueden considerarse esenciales para la obtención de información, ya que ellos, son afectados directamente por la decisiones que se toman dentro de la organización.

“Sin información, el área de riesgo aumenta, porque al intrínseco propio del caso, se añade la probabilidad de que por desconocimiento de elementos esenciales nos equivoquemos.”¹²

3) Desarrollo de alternativas.

La solución de los problemas se puede lograr por varias direcciones. Muchas decisiones sólo se toman con base en dos alternativas “sí” o “no”; “hacer” o “no hacer”; pero existen puntos intermedios, que pueden ser inclusive la solución más óptima.

En este paso se considera la formulación de hipótesis, porque si la alternativa de solución no es científica si se basa en la incertidumbre.

4) Experimentación.

No es común que en las empresas se investiguen los problemas de forma tan estricta como lo marca el método científico, debido a las múltiples limitaciones que el experimentar trae consigo. Sin embargo, el decisor deberá acercarse al ideal científico y poner a prueba sus decisiones cada vez que tenga oportunidad de hacerlo, sobre todo cuando éstas impliquen un cambio considerable en la forma de operar de una empresa.

¹² Op. Cit. Rheault, J.P.

5) Evaluación de alternativas.

El evaluar las posibles soluciones, consiste en ponderar cada alternativa, sus ventajas y desventajas, ello depende sustancialmente de la información disponible. Los arboles de decisión son una herramienta útil para desarrollar esta tarea. En ocasiones se requiere formular un modelo matemático de Investigación de Operaciones, para poder medir todas las alternativas que se pueden presentar.

Una vez que se han analizado y evaluado todas las alternativas, se procede a realizar el punto final, el cual consiste en tomar la decisión.

6) Toma de decisiones.

El punto crucial de la solución del problema radica en tomar la decisión oportuna. Un ejecutivo que no toma decisiones por miedo, por indecisión o por otro motivo, está destinado al fracaso, porque mientras piensa que es mejor no decidir, olvida que el no hacer nada implica haber tomado ya una decisión.

Cada uno de estos modelos aportan diversas técnicas para hacer uso de la información de la cual se dispone, para que la elección sea considerada como óptima y las personas que hayan influido en ella reciban el crédito que les corresponde.

El hacer uso de la información necesaria para tomar una decisión implica todo un proceso, donde se debe actuar de manera cautelosa para no enredarse en detalles, evitar omitir detalles y confundirse con las incertidumbres.

Es allí, donde se fundamenta el papel de la capacitación, ya que por medio de ella, se logra el aprendizaje de diversas técnicas que logran mejorar el proceso de toma de decisiones, que en este caso confiere al micro y pequeño directivo.

En México la micro y pequeña industria se han consolidado como el pilar del sistema económico. El enorme crecimiento de la influencia actual de dichas empresas se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para desarrollar el funcionamiento de la producción y de los servicios, al alto nivel de perfección logrado por diversas normas de dirección. Por tanto, las actividades son aun más complejas y al mismo tiempo de gran trascendencia social, ya que sus efectos se transmiten y multiplican en cualquier actividad económica.

La micro y pequeña empresa se caracterizan primordialmente por tener una sola persona como administrador, dicha persona realiza funciones tales como: la compra de materia prima e insumos, supervisa el proceso de producción, realiza las ventas, se le responsabiliza de las actividades financieras y contables. Además mantiene una estrecha y directa relación con sus trabajadores. El administrador o dueño se dedica totalmente a la dirección y cuenta con muy pocos auxiliares, por lo general la persona no está capacitada para desarrollar tal función. Aquí es donde se refleja el gran riesgo que corre este estrato económico de subsistir

Se debe reconocer, que la sociedad mexicana ha sido poco entrenada en lo referente a la toma de decisiones, por lo que se limitan sus posibilidades de éxito al tener que resolver un problema y tomar una decisión.

Consciente de esta situación el Gobierno Federal a través de La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Nacional Financiera, S.N.C. y otras instancias desarrolla programas de capacitación dirigidos a micro y pequeño empresarios con los cuales se logre dotar de las herramientas necesarias o suficientes para que los individuos mejoren su proceso de toma de decisiones y por ende se aboquen a tomar decisiones más óptimas o satisfactorias y hacer frente al nuevo contexto mundial que día con día resulta ser más complejo y lleno de incertidumbre.



3. NACIONAL FINANCIERA
Y SU PROGRAMA
DE DECISIONES ESTRATEGICAS.



Al ser objeto de estudio el Programa de Decisiones Estratégicas de Nacional Financiera, S.N.C., en este capítulo se abordará todo lo relacionado con dicha institución, el objetivo de su creación y sus orígenes, sus objetivos y funciones principales, cómo está estructurada, los productos y servicios que ofrece como órgano bancario y financieros a las personas físicas y morales.

Así como también se enunciarán las características más importantes del Programa de Decisiones Estratégicas y se determinará la relación existente de este programa con el concepto de capacitación.

3.1 NACIONAL FINANCIERA.

Es una Banca de Desarrollo de segundo piso en México, la cual se caracteriza por no operar directamente con los particulares y la obtención de los créditos provenientes de los fondos se hace al través de las instituciones privadas de crédito. Ha sido creada por el Gobierno Federal para apoyar el sector económico nacional del país. Se orienta a identificar y promover la ejecución de acciones que fortalezcan y modernicen la infraestructura industrial de la micro, pequeña, mediana y gran empresa de México.

Nacional Financiera contribuye al mejoramiento del bienestar de la población, lleva al cabo funciones de capacitación y asistencia técnica; financiamiento a otras instituciones con programas y recursos ajenos, con ello logra tener un gran número de cuenta-habientes en su cartera crediticia.

El ser un banco de segundo piso, se denota como un banco de subsidio, no competitivo con los intermediarios financieros, evoluciona con la economía del país, asume la función de servicio. Se delimita al redescuento del crédito al través de los intermediarios financieros al asumir una función subsidiaria y no competitiva.

Para Nacional Financiera la adaptación y consolidación en el país, de los modernos esquemas industriales de integración que permiten entrelazar la productividad de empresas de muy distinto tamaño, mediante la subcontratación de suministros de insumos o productos de la micro, pequeña y mediana empresa, por parte de las industrias medianas y grandes. Con este mecanismo se beneficia a todos los estratos empresariales del país, se establecen nuevos vínculos productivos entre empresas independientes y de todos los tamaños en beneficio de una economía más sana.

Nacional Financiera respalda a un conjunto de proyectos productivos, ecológicos y tecnológicos, todos ellos orientados a apoyar la modernización de la empresa nacional, llevando al cabo programas con organismos empresariales, universidades, tecnológicos y profesionales especializados, a fin de actualizar la planta productiva nacional y alcanzar las metas de competitividad que se requiere.

El *objetivo fundamental* de Nacional Financiera es coadyuvar a la preservación de la planta productiva, e impulsar la realización de proyectos de inversión viables que estimulen la generación de empleo y el crecimiento económico, a través de las siguientes líneas de acción:

- Facilitar el acceso al financiamiento a empresas micro, pequeñas y medianas.
- Dar prioridad al desarrollo de la industria manufacturera.
- Apoyar proyectos de grandes empresas que favorezcan la articulación de cadenas productivas y el desarrollo de micro, pequeños y medianos proveedores.
- Brindar asesoría, capacitación y asistencia técnica.
- Desarrollar actividades de ingeniería financiera y banca de inversión, que permitan el acceso de las empresas al mercado de valores nacional e internacional.
- Fomentar alianzas estratégicas.

La prioridad de Nacional Financiera es apoyar a la industria manufacturera; no obstante, la Institución se ha fijado entre sus objetivos de Desarrollo Regional atender a las empresas micro, pequeñas y medianas de los sectores comercio y de servicios en los Estados y Municipios de Menor Desarrollo Relativo.

3.1.1. ORIGENES DE NACIONAL FINANCIERA.

Nacional Financiera S. N. C. (NAFINSA), fue creada por el Gobierno Federal el 30 de junio de 1934, con dos objetivos esenciales.

1. Crear un órgano adecuado para reintegrar a la economía privada (empresas) mediante la desamortización de los bienes inmuebles que el Estado se había adjudicado como garantía en la etapa revolucionaria, así mismo realizar acuerdos que con la normatividad no podían formar parte del patrimonio de los bancos de depósito de una forma indefinida.

2. Estructurar un órgano auxiliar de las instituciones de crédito dedicado a estimular la inversión de capitales en las empresas y ampliación de las mismas, así como en operaciones bursátiles de todo tipo, con el propósito de fomentar el desarrollo del mercado nacional de valores.

Para 1935 cambiaron sus funciones de banco inmobiliario, concentrándose ahora en instituciones financieras del Estado, de esta forma inicio la colocación de los primeros títulos de deuda pública en el mercado de valores gubernamentales.

Para 1937 este organismo emitió por primera vez sus propios títulos financieros y, en general, se dedicó a fortalecer el incipiente mercado de valores, que estaba amenazado por la inestabilidad cambiaria y la adversa situación derivada de la expropiación petrolera.

En 1940 se le dota de una nueva ley orgánica que la define como banca de fomento actuando ahora como intermediario entre las personas nacionales o extranjeras, que estuvieran dispuestas a colocar sus capitales a plazos largos tanto los individuos como las empresas que los necesitaran para intensificar alguna rama de la producción o la circulación de la riqueza nacional, cuya naturaleza exigiera una importante proporción de capital fijo.

El organismo no competiría con los bancos existentes, más bien se orientaría a auxiliar a aquellos sectores de la economía nacional cuyas necesidades de crédito no pudieran ser atendidas por los bancos de depósito, satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades de crédito a largo plazo que pudieran tener otras instituciones de crédito.

La redefinición de funciones permitió que Nacional Financiera se convirtiera en el banco de inversión de mayor relevancia en México, y ocupando un lugar de importancia en América Latina.

Durante 1947 se le asignó la función exclusiva de agente financiero del Gobierno Federal, en los mercados internacionales de capital, al mismo tiempo se le asignó la función de ser agente para la emisión y colocación de títulos de deuda a largo plazo del gobierno. Con ello se fortaleció la formación de infraestructura física y de servicios. Se orientó a desarrollar y seleccionar proyectos con el fin de crear nuevas empresas y apoyar a los inversionistas nacionales, así mismo se dedicó a organizar y financiar dichos proyectos. Con el objeto de proporcionar respaldo a empresas públicas y privadas, y llevo al cabo programas de asistencia técnica, capacitación y recursos financieros.

Respecto al mercado de valores, logro ser la institución más importante de su género, fue hasta la década de los 70'S cuando realizó la apertura de sucursales y oficinas regionales que dedicadas a promover el desarrollo industrial en el interior del país, así como la industria de bienes de capital.

La actividad fiduciaria de NAFIN se inicia en 1953 llevando al cabo importantes actividades en zonas productivas marginadas, ya que implantó políticas de control selectivo del crédito con base en recursos públicos.

Al través de la administración de estos fondos movilizó importantes montos de recursos patrimoniales por cuenta de terceros hacia actividades o regiones que se buscaba promover, en condiciones preferenciales en tasas de interés y plazos.

En 1974 complementa sus operaciones financieras con otras de la banca de depósito, ahorro e hipotecaria, asociándose con el grupo financiero internacional, lo cuál permitió llevar las acciones de fomento a muchas regiones del país.

Durante 1985 se transformó de sociedad anónima a sociedad nacional de crédito, y para 1986 se expide una ley orgánica que la rige actualmente, la cual tiene como objetivo primordial, promover el ahorro y la inversión, así como canalizar apoyos financieros y técnicos al fomento industrial y, en general al desarrollo económico nacional y regional de México.

En 1989 pierde su exclusividad en su función como agente financiero externo del Gobierno Federal. Empezó un cambio estructural y saneamiento financiero, orientado a promover su participación como banco de desarrollo de segundo piso, omitiendo algunas operaciones de primer piso que realizaba, lo cual implicó la desvinculación de la institución de banca múltiple con la que venía operando con forma conjunta.

En 1990 su función consiste en otorgar financiamiento a los sectores social y privado al través de la banca comercial y otros intermediarios financieros, actuar como agente financiero del Gobierno Federal, captar recursos a largo plazo, promover proyectos de desarrollo y fomentar el mercado de valores, ya que los proyectos que pudieran ser aprobados por tal institución deben ser económicamente viables y financieramente sanos, generadores de empleos, de divisas y que impulsen el desarrollo regional.

Actualmente Nacional Financiera promueve, desarrolla y apoya a las micro, pequeñas y medianas mediante la Banca Comercial, Banca de Desarrollo, Uniones de Crédito, Cajas de Ahorro, Entidades de Fomento, Arrendadoras Financieras y Empresas de Factoraje. Con el objeto de promover la modernización de la planta productiva nacional y apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa, así como llevar a cabo:

- Estudios y asesorías.
- Desarrollo tecnológico.
- Infraestructura y desconcentración industrial.
- Preservación del medio ambiente.
- Modernización productiva.

Mediante diversos programas Nacional Financiera promueve y financia la inversión productiva; el desarrollo regional; la incorporación de tecnología de punta a los procesos productivos de las empresas; otorga asistencia técnica, capacitación, información y asesoría, así como otras actividades financieras, todo ello con el objeto de lograr mayores niveles de desarrollo económico y elevar el bienestar social con el trabajo conjunto de los sectores público, privado y social.

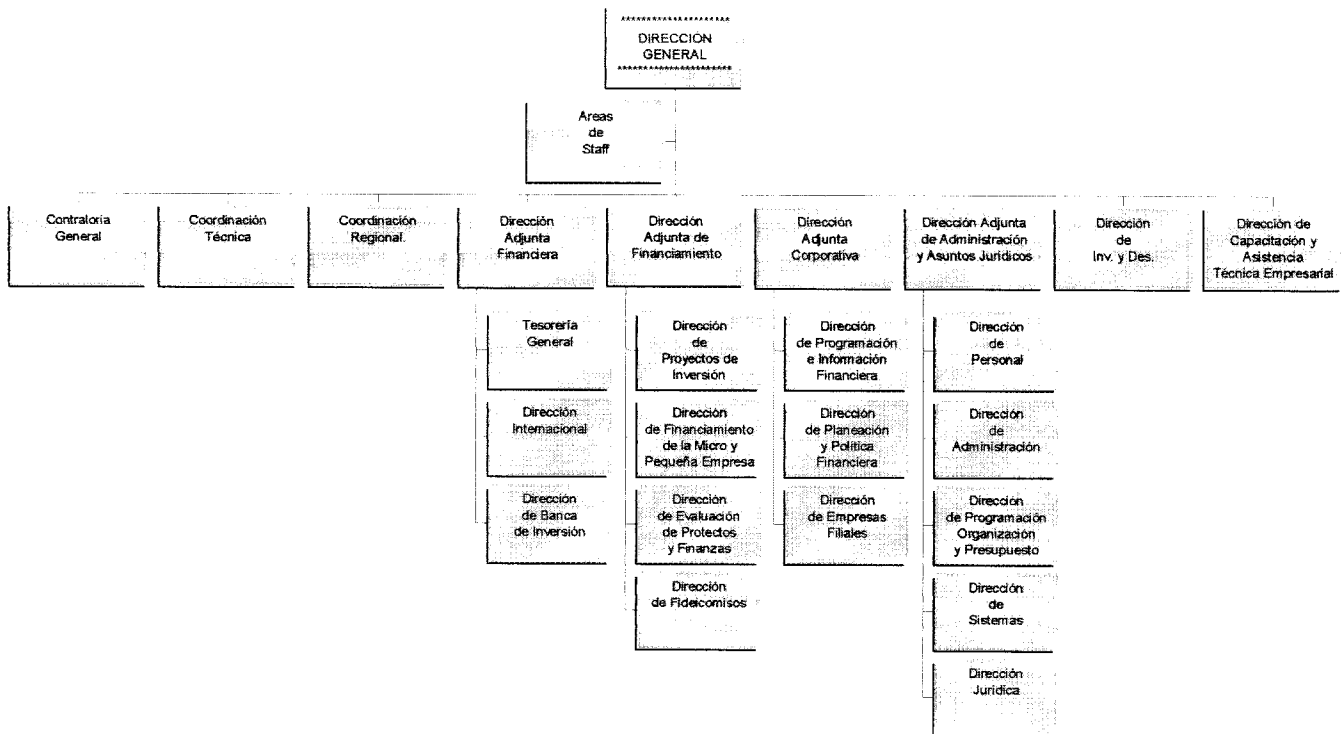
3.1.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS DE NACIONAL FINANCIERA.

| | |
|---|--|
| <i>Operaciones de Crédito de Segundo Piso.</i> | Financiar todas aquellas inversiones y actividades que contribuyan a fortalecer la planta productiva del país y hacerla más eficiente por medio de la red de intermediación financiera. |
| <i>Subastas de Dólares de Mediano y Largo Plazo.</i> | Permite otorgar recursos a los bancos en condiciones competitivas y de mercado, para apoyar las operaciones de comercio exterior de las empresas mexicanas del sector privado. |
| <i>Programa de Garantías.</i> | Facilitar a las micro, pequeñas y medianas empresas, el acceso a recursos de largo plazo, a través de la banca comercial. |
| <i>Créditos de Primer Piso.</i> | Otorgar créditos en forma directa para proyectos que tengan por objeto la creación y/o modernización de empresas productoras pequeñas, medianas y grandes de bienes y servicios en la industria manufacturera. |
| <i>Proyectos de Inversión.</i> | Apoyo con capital de riesgo en forma selectiva , minoritaria y temporal, proyectos de empresas pequeñas y medianas, principalmente del sector manufacturero con alto potencial de exportación. |
| <i>Programa de Desarrollo de Proveedores.</i> | Promover la creación y fortalecimiento de una red proveedora eficiente y competitiva para las grandes empresas otorgando asistencia integral, financiamiento, capacitación y asistencia técnica. |
| <i>Desarrollo de Proveedores del Sector Público.</i> | Financiar en primer piso el capital de trabajo de las pequeñas y medianas empresas industriales proveedoras de entidades del Sector Público. |
| <i>Subcontratación Industrial.</i> | Apoyar a las empresas micro, pequeñas y medianas subcontratistas, proveedoras de bienes y servicios industriales con características de elaboración específicas. |
| <i>Capacitación y Asistencia Técnica.</i> | Fomentar una nueva cultura empresarial, mediante acciones de capacitación y asistencia técnica dirigidas a elevar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. |
| <i>Servicios Fiduciarios.</i> | A través de su Fiduciaria, instrumenta y opera en forma legal y productiva, Fideicomisos y/o Mandatos, que le son asignadas a través de su mercado. |
| <i>Banca de Inversión.</i> | Captación de recursos, desarrollo de esquemas de financiamiento corporativo y público, asesoría e intermediación financiera y desarrollo del mercado de dinero y de capitales. |
| <i>Operaciones Internacionales.</i> | La participación activa en los principales mercados financieros internacionales. |
| <i>Promoción Inmobiliaria.</i> | Venta al público en general de bienes muebles e inmuebles |

3.1.3. SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Nacional Financiera como cualquier otra empresa esta compuesta por un conjunto de actividades necesarias para llevar al cabo los planes al través de éstas, definiendo las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados. Puede pensarse en ella como una estructura dentro de la cual se desarrolla el trabajo de las empresas, la dirección y las demás actividades, esta estructura denota una idea de orden, de articulaciones, de comunicaciones, de jerarquías y acciones coordinadas bajo un concepto de sistemas.

Organigrama General de Nacional Financiera



3.2. PROGRAMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS (P.D.E.).

Nacional Financiera junto con otros organismos gubernamentales ha promovido la capacitación y el adiestramiento en diversos programas encaminados, la mayoría de ellos, hacia los micro y pequeños empresarios con la finalidad de alcanzar su desarrollo empresarial.

Con dicho programa se pretende apoyar a los empresarios para que desarrollen todo el proceso directivo que implica la toma de decisiones y la planeación estratégica, para hacer frente al contexto empresarial, el cual se muestra más turbulento e incierto.

Nacional Financiera promueve la cultura empresarial y ofrece a los empresarios el Programa de Decisiones Estratégicas, basado en el modelo físico de una empresa, que implica una serie de relaciones estratégicas y financieras las cuales se suscitan frecuentemente en las diversas áreas funcionales de una empresa o negocio.

El Programa de Decisiones Estratégicas se desarrolló en Suecia en los 80'S, y desde hace unos años dicho simulador es base del Diplomado de Proyectos de Inversión de NAFIN – OEA. Sirviendo de apoyo en la formación de profesionales y consultores dedicados a proporcionar consultoría a las diversas empresas del país.

Por su parte el centro de aprendizaje Organizacional de la CONCAMIN desarrolló un nuevo simulador de negocios, donde se implementan dos variables más a la versión original, uno de ellos es el impacto de la capacitación y el otro tiene que ver con la certificación ISO 9000 en la empresa.

El programa es difundido por promotores e instructores del modelo en las 32 Direcciones Estatales que constituyen a Nacional Financiera en toda la República Mexicana, los cursos pueden llevarse al cabo dentro y fuera de las instalaciones de NAFIN.

Para realizar el curso es necesario que el promotor organizador solicite el material a la Subdirección de Capacitación con el Administrador del Programa. El administrador, a su vez, debe consultar el calendario y la programación de eventos para asignar fecha a la solicitud. Al realizarse la confirmación de la fecha definitiva, se debe enviar por escrito la solicitud del préstamo del material con dos semanas de anticipación a la Subdirección de Capacitación.

El promotor, con base en el costo hora/hombre de instrucción, presupuesta el costo por participante más la cantidad de \$2000.00 por concepto de recuperación para NAFIN.

El instructor antes de realizar el curso, debe obtener información acerca de las personas que participarán, para generar su reporte correspondiente; de igual forma generará un reporte final, los cuales serán entregados al Administrador del Programa de la Subdirección de Capacitación para su análisis.

El Programa de Decisiones Estratégicas tiene como *objetivo primordial* el sensibilizar al empresario acerca de la necesidad de tomar decisiones estratégicas en el ámbito financiero, mercadológico y productivo de su negocio a un mediano y largo plazo.

También pretende promover procesos de reflexión sobre las fuerzas y debilidades que afronta el empresario en la dirección y operación de su ente. Tal programa apoya la búsqueda de soluciones satisfactorias a los requerimientos y necesidades del empresario.

El curso logra que los participantes tengan acceso a una capacitación, para que ellos asimilen la estrategia y las finanzas de su propio negocio. Tanto en el aspecto teórico como en el práctico.

Para lograr esto, es necesario que el personal adquiriera ciertas habilidades entre las cuales se destacan: comprender y razonar sobre el entorno; interpretar información y transformarla en valor agregado para el negocio; adecuada interacción con los miembros de la empresa; comprensión de las necesidades de los clientes; y la necesidad de crear una visión de conjunto.

3.2.1. DESCRIPCIÓN DE NECESIDADES DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.

La micro y pequeña empresa se ven ante una problemática muy compleja, y para hacer frente a ella es necesario enunciar las principales necesidades que requiere solventar dicho estrato económico.

Necesidades de Financiamiento.

Toda empresa se ve ante la necesidad de obtener financiamiento de diversas fuentes para poder subsistir, ya que en gran parte, los empresarios solicitan un crédito para la compra de insumos y materias primas, compra de maquinaria y equipo. Por lo general la principal fuente de financiamiento a la que recurren los empresarios es la Banca Comercial.

Necesidades Administrativas.

La administración de la micro y pequeña empresa por lo general la realiza el propietario, quien realiza una planeación individualizada no muy precisa para obtener una utilidad satisfactoria o evitar la quiebra de su negocio, de igual forma sus decisiones se basa en la intuición o la experiencia adquirida lo que aumenta el grado de incertidumbre.

Necesidades de Capacitación.

Mediante la capacitación empresarial se puede reducir la problemática que afronta el sector micro y pequeño, ya que el empresario adquiere conciencia de lo importante que es la motivación y adiestramiento de su personal. La capacitación es un instrumento con el cual se puede transformar un organismo social en pro de su desarrollo.

La capacitación resulta ser de gran importancia en todos los niveles de la organización y tiene como propósito mejorar el rendimiento actual y futuro de los empleados y trabajadores de la empresa al través de la adquisición de nuevos conocimientos técnicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas, así como la inducción y adecuación de las actitudes de las personas.

Necesidades de Asistencia Técnica.

Por lo general las micro y pequeñas empresas se deben interesar por la asistencia técnica para de mejorar las áreas funcionales de producción y control de calidad, con el objeto mismo, de mejorar sus procesos productivos y elevar la calidad de sus productos y lograr ser competitivos.

Necesidades de Renovación de Procesos Productivos y Equipo.

A medida que el negocio va creciendo, existe una mayor conciencia para ampliar o renovar los equipos, o los procesos productivos, pero el empresario se enfrenta a la dificultad que implica tal renovación: alto costo de compra o de reparación y mantenimiento, falta de capacitación del personal, insuficiencia de oferta tecnológica nacional, desconocimiento total de cómo llevarlo a cabo, inseguridad, problemas de financiamiento, etcétera.

3.2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS.

El programa se basa en un simulador donde participan varias empresas manufactureras del mismo giro, bajo determinadas condiciones del contexto que permite a los sujetos competir en el desarrollo y operación de su propio negocio. Surge la necesidad de tomar decisiones y ajustar las estrategias operativas conforme el medioambiente va cambiando, al final del curso se hace una evaluación de los resultados obtenidos por cada empresa participante. Así mismo el simulador esta orientado a desarrollar un sentido de negocios y la habilidad de dirigir una empresa con visión global.

Este programa esta enfocado hacia los empresarios, directivos y gerentes del sector manufacturero. El alto ejecutivo debe ser capaz de desarrollar el trabajo en equipo, para así fomentar la descentralización y delegar responsabilidades.

Las *áreas funcionales* que se discuten y se desarrollan durante todo el curso son:

| Concepto | Objetivo |
|---|---|
| <i>Trabajo en equipo</i> | Promover la participación y comunicación entre el personal de un área y entre las diferentes áreas de la empresa. |
| <i>Tecnología;</i> | Descubrir la importancia de los equipos y sistemas de producción. |
| ISO | Normas de calidad. |
| <i>Contabilidad y análisis;</i> | Elaborar balance general, y el estado de resultados. |
| <i>Manejo eficaz del costo;</i> | Establecer mejores formas para su manejo. |
| <i>Interpretación de los estados financieros;</i> | Análisis de la información. |
| <i>Capital inmovilizado y plazos de entrega</i> | Utilizar de manera eficiente los recursos financieros |
| <i>Toma de decisiones;</i> | Proceso para elegir la mejor alternativa bajo presión. |
| <i>Reflexión estratégica</i> | Definir el concepto de negocio y convertirlo en estrategias |
| <i>Orientación hacia el mercado;</i> | Cambiar de producción al mercado. |
| <i>(Benchmarking);</i> | Evaluar las ventajas de los competidores. |
| <i>Orientación hacia el cliente</i> | Analizar las necesidades del consumidor. |

La *duración* del curso es de aproximadamente 24 horas de trabajo, las horas se asignan de acuerdo a las siguientes etapas que integran el curso:

| Etapa | Actividades | Horas |
|----------------|---|----------------|
| Etapa 1 | Es la etapa de inducción al curso, el instructor conforma los equipos; los integrantes de cada equipo se asignan el rol a desempeñar; se presentan los objetivos del curso. | 2 |
| Etapa 2 | Se realiza el primer período de operaciones correspondiente al año 1996. En esta fase el instructor coordina a los equipos para que se familiaricen con el modelo. | 1 |
| Etapa 3 | Para las operaciones del año 1997, los integrantes establecerán su estrategia y su plan a seguir. El instructor ya no interviene directamente en este proceso. | 1.5 |
| Etapa 4 | Los siguientes años (10 años), los equipos asumirán riesgos y desarrollarán su estrategia de marketing, investigación y desarrollo, producción, financiamiento y venta. | 12 a 17 |
| Etapa 5 | Al término del curso, cada equipo expone sus estrategias que implemento y da sus conclusiones, atendiendo a las experiencias vividas en el desarrollo del curso. | 3 |

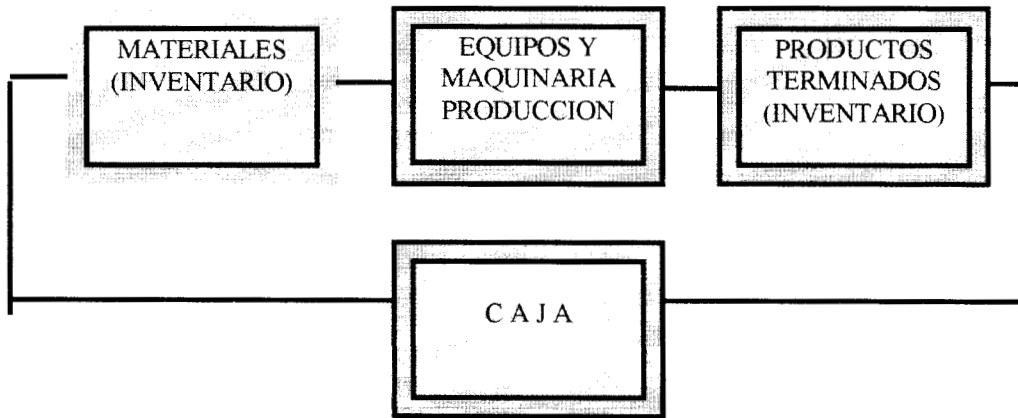
El ***instructor*** que imparta el Programa de Decisiones Estratégicas, deberá cubrir el siguiente perfil:

- Ser profesionalista titulado en áreas administrativas, económicas o ingenierías.
- Tener experiencia en capacitación, asesoría, asistencia técnica o consultoría a empresarios con un mínimo de 8 años.
- Conocer las actividades de Nacional financiera en el ámbito de capacitación y asistencia técnica, así como, con el programa que impartirá.

El simulador es un juego didáctico no computarizado, de una empresa industrial donde compiten de cuatro a seis equipos entre sí en un lapso de 10 años. El ***modelo*** del Programa de Decisiones Estratégicas se fundamenta en la “*circulación de capital*”, donde el dinero se transforma en materiales e insumos, maquinaria y equipo, y estos a su vez pasan a ser productos terminados, mano de obra, gastos directos e indirectos, etcétera.

El modelo también está soportado por estados financieros (Estado de Resultados y Balance General).

ACTIVOS: CIRCULACIÓN DEL CAPITAL



$$\begin{array}{r} \text{INGRESOS} \\ - \text{GASTOS} \\ \hline = \text{RESULTADOS} \end{array}$$

Cada equipo o empresa dispone de los siguientes *materiales* para desarrollar el curso:

- a) Un tablero subdividido en tres secciones (activos fijos, Gastos e Inversiones).
- b) Tarjetas de equipo y maquinaria: (taller funcional, de producción y de línea);
- c) Símbolos de producto, son tarjetas que indican que tipo de producto (Básico Extra, Mega, Ultra);
- d) Portacostes, los cuales denotan las órdenes de compra de insumos y producción, gastos y créditos a largo plazo, etcétera;
- e) Fichas, éstas representan el capital circulante en tres denominaciones;
- f) Tarjetas de mercado, representan los mercados de Latinoamérica, Norteamérica, Europa y Asia;
- g) Pronósticos, son las tendencias de los productos que se participan en el curso.

El desarrollo de la simulación se presenta una serie de decisiones que pueden adoptar los participantes de acuerdo a la problemática que vayan enfrentando.

Cada equipo participante simulará una empresa, la cual comparte el mercado nacional con diversos competidores que generan los mismos productos, su posición en el mercado es buena, sin embargo la globalización la obliga a desarrollar nuevos productos, su marketing y su tecnología de producción. Los participantes de cada equipo deberán evitar que los productos de la empresa simulada sean desplazados del mercado actual, por lo que es necesaria realizar inversiones en la Investigación y desarrollo de nuevos productos y entrar a nuevos mercados.

Cada equipo o empresa optará por:

- Continuar con el producto en el segmento de mercado actual; aumentar la rentabilidad con base en una mejor capacidad de producción; buscar nuevos mercados (*concepto actual de negocio*).
- Buscar nuevos clientes, desarrollar nuevos mercados e introduciendo en ellos nuevos productos (*Adoptar un nuevo concepto de negocio supone el desarrollo de “Extra” y “Mega”*).

Los integrantes de las empresas que participarán en este simulador, tomarán una serie de *decisiones* en cuanto a:

| Rubro | Decisión |
|---|---|
| <i>La Competencia</i> | “Definir cuanto tiempo pueden o desean continuar con el producto “Básico” |
| <i>Nuevos productos</i> | “Decidir que producto o productos van a elegir para competir en el futuro” |
| <i>Mercado</i> | “Decidir en que mercado o mercados desea operar” |
| <i>Problemática con los costos</i> | “La meta será reducir los costos y tomar en cuenta las cuentas por cobrar para eficientar las tareas del negocio” |
| <i>Recursos de producción</i> | “La capacidad, el tiempo de producción y el grado de flexibilidad a elegir por las empresas dependerá de la estrategia que decidan adoptar” |

Cada equipo definirá su *estrategia competitiva* que desarrollará durante todo el curso, como por ejemplo:

- Ser el mejor al elegir los productos
- Ser el mejor al hacer más eficiente la producción
- Ser el mejor al elegir los mercados
- Ser el mejor al adquirir recursos

3.2.3. DESARROLLO DEL CURSO,

El simulador es un importante medio de capacitación que ayuda a formar y desarrollar áreas tales como: conocimiento de negocio, finanzas, planeación, control, toma de decisiones, cálculo de inversión, financiamiento, modernización de plantas, y en sí, todas aquellas actividades que tengan que ver con el ámbito directivo empresarial.

Preparativos previos

El local a utilizar es preferible que tenga una superficie de 50 a 70 metros cuadrados, el espacio debe ser lo suficientemente grande para acomodar siete mesas. La mesa de mercado debe ser lo suficientemente grande para alojar a siete personas (el Instructor y el Gerente de Marketing de cada equipo). Cada mesa debe contener lo siguiente:

- El nombre del equipo.
- Tres tarjetas de maquinaria de talleres funcionales.
- Una tarjeta de maquinaria para el taller de producción.
- Cuatro símbolos de producto “Básico”.
- Aproximadamente 30 “portacostes”.
- 76 fichas (todas blancas).
- Una tarjeta de mercado (la correspondiente al mercado nacional).
- Un Manual del Participante para cada uno de los miembros del equipo.

Iniciación del Curso.

- a) El instructor expone la situación y planes de la propia empresa a los participantes para facilitar la comprensión de los objetivos del curso, integrará los equipos de trabajo y el porqué usar un modelo de simulación.

El instructor durante el desarrollo del curso deberá:

- ⊗ Exponer los objetivos del P.D.E.
- ⊗ Especificar detalladamente las instrucciones.
- ⊗ Hacer comprensibles los movimientos del P.D.E.
- ⊗ Desempeña los roles de consultor, recaudador, cliente, proveedor.
- ⊗ Proporciona la información necesaria durante cada período, así mismo denota diversos conocimientos teóricos en el desarrollo del curso, los cuales enriquecen los conocimientos de los participantes.

b) Después de haberse integrado los equipos, los participantes se asignan la función que desarrollará cada uno y dicha función cambiará conforme lo decidan, quienes integran el equipo.

| Función | Actividades |
|--|--|
| <i>Gerente de Mercadotecnia</i> | Responsable de ventas, desarrollo de nuevos mercados. |
| <i>Gerente de Producción</i> | Responsable de I y D, compras, programación y control de la producción. |
| <i>Gerente Financiero</i> | Responsable de cuentas por cobrar y créditos, “factoraje”, informes financieros. |
| <i>Gerente General</i> | Preside las reuniones y asume las responsabilidades globales. |

c) El Instructor muestra a los participantes como circula el capital en esta empresa, hace que identifiquen el ciclo equivalente en los tableros de su “empresa”: efectivo en caja, investigación y desarrollo, materia prima, producción, productos terminados, mercados, cuentas por cobrar, etc.

d) La simulación contempla 10 años de operación de la empresa, iniciando a partir del año de 1996. Las empresas inician en las mismas condiciones, respecto a efectivo en caja, capital, maquinaria, productos y mercado. Los grupos se hacen cargo de las empresas cuyas operaciones están ya en marcha. Por lo tanto han de ubicarse las fichas y los “portacostes” para reflejar la situación al principio de 1996.

e) Al principio de cada año simulado cada empresa deberá: Pagar impuestos; Planificar sus actividades para cada año; Invertir en Investigación y desarrollo de nuevos mercados; Invertir en ISO (International Standard Organization); Invertir en capacitación, desarrollo de personal; Marketing y ventas.

f) Cada año simulado contempla cuatro trimestres y durante cada trimestre, las empresas deberán: actualizar sus cuentas por cobrar y actualizar sus préstamos a corto plazo, pagar intereses generados y decidir si se opta por nuevos préstamos a corto plazo; Invertir en investigación y desarrollo de productos; Recibir material pedido y pagar; Colocar órdenes de compra y pedir material; Actualizar producción en proceso; Modificar los talleres por cambio de producto/inversiones en nuevos equipos y maquinaria; Iniciar la nueva producción - pagar gastos directos (mano de obra, útiles, electricidad, etc.); Entregar los

productos terminados - registrar nuevas cuentas por cobrar; Pagar los gastos de administración.

h) Al término de cada ejercicio simulado (año), las empresas deberán: actualizar los préstamos a largo plazo y pagar intereses; Pagar gastos indirectos de producción; Pagar el alquiler de edificios; Realizar la depreciación de sus activos fijos; Realizar el cierre de los libros (balance general y estado de pérdidas y ganancias).

El Programa de Decisiones Estratégicas contempla un objetivo específico para cada año simulado y debe lograr que los equipos participantes los asimilen:

| Año | Objetivo |
|-------------|---|
| 1997 | Reconocer la importancia de los reportes financieros. |
| 1998 | Análisis de las inversiones ya iniciadas. |
| 1999 | Evaluar las actuales condiciones financieras de cada empresa. |
| 2000 | Evaluar si la empresa no necesita más financiamiento o capital. |
| 2001 | Revisión de la estrategia. |
| 2002 | Definir planes a largo plazo. |
| 2003 | Realizar un análisis de mercado entre los diferentes equipos. |
| 2004 | Realizar un análisis de la competencia. |
| 2005 | Cuestionarse : ¿Cómo han analizado la información a lo largo de los años? ¿Han resultado las estrategias formadas a partir de la información tangible e intangible? |
| 2006 | Para designar al equipo ganador dependerá del capital propio que posee cada compañía. |

Al final del curso: evaluación y conclusiones.

Al finalizar y con la finalidad de conocer las experiencias que obtuvieron las empresas modelo, se recopilan éstas y se utilizan para sacar las conclusiones generales. Básicamente esto sirve para reforzar lo aprendido por los participantes, al permitirles aplicar sus experiencias a sus propias compañías

Cada equipo expondrá la estrategia que adoptó durante el curso y como la alcanzaron: se les cuestionará de como verían a su empresa si el simulador continuara durante 5 años más, que mejorarían si volvieran a tomar el curso y que aportación extra le harían a la simulación.

Para finalizar el curso el instructor menciona los participantes de que los objetivos expuestos al principio, fueron cumplidos en su totalidad.



4. PRESENTACION

DE

RESULTADOS.



Después de haber conceptualizado la información referente a capacitación y toma de decisiones, así como denotado las funciones de Nacional Financiera, S.N.C. como organismo gubernamental y enunciando lo más fundamental de su Programa de Decisiones Estratégicas, surge la necesidad de conocer el punto de vista de los empresarios a quienes se les ha impartido el curso, con el objeto de saber los efectos o alcances de dicho programa en este sector empresarial.

Es así como en este capítulo se muestran los resultados acerca del Programa de Decisiones Estratégicas. Para cumplir con el objetivo del estudio, se desarrolló un cuestionario de 28 preguntas, el cual se basa en la escala Liker y se utilizaron cinco frecuencias:

| FRECUENCIA | VALOR |
|---------------------|--------------|
| <i>SIEMPRE</i> | 5 |
| <i>CASI SIEMPRE</i> | 4 |
| <i>A VECES</i> | 3 |
| <i>CASI NUNCA</i> | 2 |
| <i>NUNCA</i> | 1 |

El cuestionario parte del universo del sector micro y pequeño empresarial manufacturero de nuestra economía. El marco muestral utilizado corresponde a un conjunto de micro y pequeños empresarios manufactureros del Estado de Puebla.

Para aplicar el cuestionario, hubo la necesidad de trasladarse hasta las instalaciones de Nacional Financiera en el estado de Puebla; se aplicó a 22 micro y pequeños empresarios manufactureros; 18 de ellos del sexo masculino y 4 del sexo femenino; con una edad promedio de 44 años y un nivel de escolaridad promedio de bachillerato.

La información recolectada va encaminada a mostrar los puntos de vista sobre el Programa de Decisiones Estratégicas, en un primer término, conocer aspectos generales sobre el curso, en segundo término, saber en que áreas administrativas hace mayor énfasis y en tercer término, analizar la dinámica sobre la cual se fundamenta el Programa de Decisiones Estratégicas.

En la siguiente tabla se muestra de manera general los datos recopilados mediante el cuestionario antes mencionado, más adelante se presentan los valores que adquirió cada pregunta que integra el cuestionario.

PREGUNTA

| SUJETO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | TOTAL | | |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|
| 1 | 2 | 5 | 4 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 110 | | |
| 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 2 | 116 | | |
| 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 4 | 5 | 1 | 4 | 2 | 5 | 4 | 106 | | |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 110 | | |
| 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 5 | 99 | | |
| 6 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 105 | | |
| 7 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 104 | | |
| 8 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 110 | | |
| 9 | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 97 | | |
| 10 | 1 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 96 | | |
| 11 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 97 | | |
| 12 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 99 | | |
| 13 | 2 | 5 | 5 | 1 | 5 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 99 | | |
| 14 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 98 | | |
| 15 | 3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 99 | | |
| 16 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 5 | 5 | 1 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 88 | | |
| 17 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 98 | | |
| 18 | 1 | 3 | 5 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 92 | | |
| 19 | 2 | 4 | 5 | 1 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 102 | | |
| 20 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 99 | | |
| 21 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 99 | | |
| 22 | 2 | 5 | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 94 | | |
| TOTAL | 58 | 93 | 99 | 66 | 91 | 52 | 86 | 53 | 71 | 82 | 91 | 88 | 90 | 90 | 83 | 97 | 85 | 59 | 94 | 91 | 87 | 58 | 2217 | | |
| MEDIA | 2.64 | 4.23 | 4.50 | 3.00 | 4.14 | 2.36 | 3.91 | 2.41 | 3.23 | 3.73 | 4.14 | 4.00 | 4.50 | 4.09 | 1.82 | 3.77 | 4.41 | 4.41 | 3.86 | 4.23 | 2.68 | 4.27 | 4.14 | 3.95 | 2.64 |
| MEDIANA | 3.0 | 5.0 | 4.5 | 2.0 | 4.0 | 4.0 | 3.5 | 1.5 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 3.0 | 1.5 | 5.0 | 4.5 | 4.0 | 4.5 | 3.5 | 2.5 | 4.0 | 3.0 | 3.0 | 98.0 |
| MODA | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 99 |
| D. STD. | 1.18 | 0.87 | 0.60 | 1.41 | 0.71 | 1.26 | 0.92 | 1.47 | 1.02 | 1.03 | 0.56 | 1.11 | 0.67 | 0.81 | 0.99 | 0.68 | 0.74 | 0.73 | 1.23 | 0.85 | 0.80 | 1.04 | 0.97 | 1.09 | 6.60 |

1. El contenido del curso expresa en forma clara la información necesaria para hacer frente a los problemas que implica la toma de decisiones.

| FRECUENCIA | TOTAL | % | TENDENCIA | VALOR |
|--------------|-----------|---------------|--------------|-------|
| SIEMPRE | 2 | 9.09 | MEDIA | 2.64 |
| CASI SIEMPRE | 3 | 13.63 | MEDIANA | 3 |
| A VECES | 5 | 22.73 | MODA | 2 |
| CASI NUNCA | 9 | 40.91 | DESV. STD. | 1.18 |
| NUNCA | 3 | 13.64 | VALOR MÍNIMO | 1 |
| TOTAL | 22 | 100.00 | VALOR MAXIMO | 5 |

Los empresarios consideran que el curso no expresa en forma clara la información necesaria para hacer frente a los problemas en la toma de decisiones, la frecuencia que más se repite es 2 (casi nunca). En promedio, los empresarios se ubican en 2.64 (casi nunca). De igual forma, se desvían de 2.64, en promedio, 1.18 unidades de la escala, llama la atención que sólo dos empresarios consideran que el curso muestra en forma clara la información necesaria para hacer frente a los problemas en la toma de decisiones.

Prácticamente cerca del 54% de los empresarios consideran que el curso no proporciona información necesaria para enfrentar problemas relacionados con la toma de decisiones, el 23% considera que sólo en algunos aspectos si proporciona información y el otro 23% considera que en efecto, el curso si proporciona información clara para hacer frente a los problemas que implica la toma de decisiones. *(Gráfica 4.1)*

2. La duración de cada etapa fue la adecuada para que usted pudiera asimilar los temas y la información del Programa de Decisiones Estratégicas.

| FRECUENCIA | TOTAL | % | TENDENCIA | VALOR |
|--------------|-----------|---------------|--------------|-------|
| SIEMPRE | 10 | 45.45 | MEDIA | 4.23 |
| CASI SIEMPRE | 8 | 36.36 | MEDIANA | 5 |
| A VECES | 3 | 13.64 | MODA | 5 |
| CASI NUNCA | 1 | 4.55 | DESV. STD. | 0.87 |
| NUNCA | 0 | 0.00 | VALOR MINIMO | 2 |
| TOTAL | 22 | 100.00 | VALOR MAXIMO | 5 |

Los empresarios consideran que la duración de cada etapa del curso es la adecuada para asimilar los temas y la información contenida en él. El valor más frecuente es 5 (siempre). En promedio, la opinión empresarial se ubica en 4.23 (casi siempre); de igual forma, se desvían de 4.23 en promedio, 0.87 unidades de la escala. Sólo un empresario declara que la duración para cada etapa no es la adecuada.

Más del 80% de los empresarios consideran óptima la duración de cada etapa del curso, cerca del 14% consideran que a veces la duración es la óptima para cada etapa y sólo el 5% no considera que la duración de cada etapa sea la adecuada para asimilar los temas y la información del curso.

(Gráfica 4.2)

3. Los materiales didácticos (tableros, fichas, portacostes, etc.) en los cuales se apoya el curso fueron suficientes para que usted pudiera asimilar los temas.

| FRECUENCIA | TOTAL | % | TENDENCIA | VALOR |
|--------------|-----------|---------------|--------------|-------|
| SIEMPRE | 12 | 54.55 | MEDIA | 4.5 |
| CASI SIEMPRE | 9 | 40.91 | MEDIANA | 4.5 |
| A VECES | 1 | 4.55 | MODA | 5 |
| CASI NUNCA | 0 | 0.00 | DESV. STD. | 0.60 |
| NUNCA | 0 | 0.00 | VALOR MINIMO | 3 |
| TOTAL | 22 | 100.00 | VALOR MAXIMO | 5 |

Se piensa que los materiales en los cuales se apoya el curso son suficientes para asimilar los temas y la información contenida. La frecuencia que más se repite es 5 (siempre). En promedio, los empresarios se ubican en 4.50 (casi siempre); y los datos se desvían, con respecto al promedio, 0.60 unidades de la escala. Nadie considera insuficientes los materiales de apoyo.

El 95% piensa que los materiales didácticos en los que se apoya el P.D.E. si logran ayudar al empresario a comprender los temas e información del curso, el 5% sobrante declara que sólo a veces los materiales cumplen con su función. *(Gráfica 4.3)*

4. El Programa de Decisiones Estratégicas constituye una estrategia adecuada para la capacitación.

| FRECUENCIA | TOTAL | % | TENDENCIA | VALOR |
|--------------|-----------|---------------|--------------|-------|
| SIEMPRE | 3 | 13.64 | MEDIA | 3.00 |
| CASI SIEMPRE | 8 | 36.36 | MEDIANA | 2 |
| A VECES | 1 | 4.55 | MODA | 4 |
| CASI NUNCA | 6 | 27.27 | DESV. STD. | 1.41 |
| NUNCA | 4 | 18.18 | VALOR MINIMO | 1 |
| TOTAL | 22 | 100.00 | VALOR MAXIMO | 5 |

Aquí hay opiniones encontradas, con respecto a considerar al P.D.E. como estrategia para la capacitación. La frecuencia que más se repite es 4 (casi siempre). En promedio, los empresarios se ubican en 3 (a veces); los datos se desvían de 3, en promedio, 1.41 unidades de la escala. La tendencia que muestran los datos, denota en igual proporción, la adopción de valores altos y valores bajos.

La mitad de los empresarios declara al P.D.E. como una estrategia de capacitación para su desarrollo empresarial, pero llama la atención que cerca de un 45% no lo considera así; y un 5% se mantiene indeciso con respecto a este punto. *(Gráfica 4.4)*

5. Nacional Financiera supervisa los efectos logrados con los cursos que imparte.

| FRECUENCIA | TOTAL | % | TENDENCIA | VALOR |
|-----------------|-----------|---------------|--------------|-------|
| 5. SIEMPRE | 6 | 27.27 | MEDIA | 4.14 |
| 4. CASI SIEMPRE | 14 | 63.64 | MEDIANA | 4 |
| 3. A VECES | 1 | 4.55 | MODA | 4 |
| 2. CASI NUNCA | 1 | 4.55 | DESV. STD. | 0.71 |
| 1. NUNCA | 0 | 0.00 | VALOR MINIMO | 2 |
| TOTAL | 22 | 100.00 | VALOR MAXIMO | 5 |

Se afirma que Nacional Financiera da seguimiento a los efectos del P.D.E. La frecuencia que más se repite es 4 (casi siempre). En promedio, los empresarios se ubican en 4.14 (casi siempre). Los datos, se desvían de 4.14, en promedio, 0.71 unidades de la escala.

El 91% confirma que Nacional Financiera, da seguimiento a los efectos alcanzados con los cursos que imparte, un 5% considera que en algunas ocasiones si lo lleva a cabo y el otro 5% definitivamente afirma que no hay un seguimiento a los resultados obtenidos mediante los cursos que imparte. *(Gráfica 5.2)*

6. El Programa de Decisiones Estratégicas cumplió con el objetivo de fomentar un proceso de toma de decisiones.

| FRECUENCIA | TOTAL | % | TENDENCIA | VALOR |
|--------------|-----------|---------------|--------------|-------|
| SIEMPRE | 1 | 4.55 | MEDIA | 2.36 |
| CASI SIEMPRE | 4 | 18.18 | MEDIANA | 4 |
| A VECES | 4 | 18.18 | MODA | 1 |
| CASI NUNCA | 6 | 27.27 | DESV. STD. | 1.26 |
| NUNCA | 7 | 31.82 | VALOR MINIMO | 1 |
| TOTAL | 22 | 100.00 | VALOR MAXIMO | 5 |

La mayoría de los empresarios consideraron que el P.D.E. no cumple con el objetivo de fomentar un proceso de toma de decisiones. La frecuencia que más se repite es 1 (nunca). En promedio, los empresarios se ubican en 2.36 (casi nunca); y los datos se desvían de 2.36, en promedio, 1.26 en la escala con respecto al promedio.

Cerca del 60% de los empresarios piensan que el curso no cumple con el objetivo de fomentar un proceso de toma de decisiones, un 18% creen que sólo en ciertos aspectos el curso fomenta un proceso de toma de decisiones y el 22% parte confirman que el Programa cumple con dicho objetivo. *(Gráfica 4.6)*

7. El curso aportó recursos suficientes para comprender claramente la relación existente entre estrategia de negocio, control y planeación del mismo.

| FRECUENCIA | TOTAL | % | TENDENCIA | VALOR |
|--------------|-----------|---------------|--------------|-------|
| SIEMPRE | 9 | 40.91 | MEDIA | 3.91 |
| CASI SIEMPRE | 5 | 22.72 | MEDIANA | 3.5 |
| A VECES | 7 | 31.82 | MODA | 3 |
| CASI NUNCA | 1 | 4.55 | DESV. STD. | 0.92 |
| NUNCA | 0 | 0.00 | VALOR MINIMO | 2 |
| TOTAL | 22 | 100.00 | VALOR MAXIMO | 5 |

Una proporción considerable de empresarios confirman que el curso aporta suficientes elementos para comprender la relación entre estrategia, control y planeación de negocio. El valor que más repetitivo es 3 (a veces). Su promedio es de 3.91 (casi siempre) y los datos se desvían 0.92 de la escala, con respecto al promedio.

A más del 63% de los empresarios les queda claro la relación existente entre estrategia, control y planeación del negocio, el 32% se muestra indeciso ante esta situación y sólo el 5% no asimilan la relación existente. *(Gráfica 4.7)*

8. El Programa de Decisiones Estratégicas cumplió con sus expectativas a nivel administrativo y direccional.

| FRECUENCIA | TOTAL | % | TENDENCIA | VALOR |
|--------------|-----------|---------------|--------------|-------|
| SIEMPRE | 3 | 13.64 | MEDIA | 2.41 |
| CASI SIEMPRE | 3 | 13.64 | MEDIANA | 1.5 |
| A VECES | 2 | 9.09 | MODA | 1 |
| CASI NUNCA | 6 | 27.27 | DESV. STD. | 1.47 |
| NUNCA | 8 | 36.36 | VALOR MINIMO | 1 |
| TOTAL | 22 | 100.00 | VALOR MAXIMO | 5 |

En la mayoría de los casos el curso no satisface las expectativas de los empresarios que tomaron el curso: El valor más frecuente es 1 (nunca). En promedio los sujetos se ubican en 2.41 (casi nunca), y los datos se desvían de 2.41, en promedio, 1.47 unidades de la escala. Es necesario subrayar que sólo seis empresarios consideran que el curso cumplió con sus expectativas a nivel administrativo y direccional.

Es evidente que al 64% de los empresarios, el curso no resulta ser lo que esperaban, 9% se muestra indeciso y sólo un 27% afirma que el curso cumple con sus expectativas empresariales. *(Gráfica 4.8)*

9. Proporcionar suficientes elementos (teóricos y prácticos) para poder aplicar un control sobre las operaciones de la empresa.

| FRECUENCIA | TOTAL | % | TENDENCIA | VALOR |
|--------------|-----------|---------------|--------------|-------|
| SIEMPRE | 3 | 13.64 | MEDIA | 3.23 |
| CASI SIEMPRE | 4 | 18.18 | MEDIANA | 3.5 |
| A VECES | 11 | 50.00 | MODA | 3 |
| CASI NUNCA | 3 | 13.64 | DESV. STD. | 1.02 |
| NUNCA | 1 | 4.55 | VALOR MINIMO | 1 |
| TOTAL | 22 | 100.00 | VALOR MAXIMO | 5 |

En su mayoría, los sujetos expresan que el curso algunas veces el curso proporciona suficientes elementos para tener un control sobre las operaciones de la empresa. El valor más frecuente es 3 (a veces). El promedio que se registra es de 3.23 (a veces). Los datos muestran una desviación de 1.02 unidades de la escala.

La mitad de los sujetos considera que el curso, algunas veces proporciona suficientes elementos para aplicar un control sobre las operaciones de la empresa, el 31.5% confirma que si se obtienen elementos suficientes y sólo un 5% cree que no aporta elementos suficientes. *(Gráfica 4.9)*

10. El Programa de Decisiones Estratégicas le despertó el interés para dar continuidad a los temas que aborda.

| FRECUENCIA | TOTAL | % | TENDENCIA | VALOR |
|--------------|-----------|---------------|--------------|-------|
| SIEMPRE | 5 | 22.73 | MEDIA | 3.73 |
| CASI SIEMPRE | 10 | 45.45 | MEDIANA | 4 |
| A VECES | 3 | 13.64 | MODA | 4 |
| CASI NUNCA | 4 | 18.18 | DESV. STD. | 1.03 |
| NUNCA | 0 | 0.00 | VALOR MINIMO | 2 |
| TOTAL | 22 | 100.00 | VALOR MAXIMO | 5 |

El impacto del curso por despertar interés por los temas que aborda, en los empresarios, resulta ser positivo, el valor más frecuente es el 4 (casi siempre). En promedio, los empresarios registran un 3.73 (casi siempre), con una desviación de 1.03 unidades de la escala con respecto al promedio.

Como se puede observar, más del 60% de los sujetos afirman que el curso despierta el interés por ahondar en los temas que contempla, un 18% no cree que se logra tal hecho. *(Gráfica 4.10)*

A SU JUICIO, EN QUE ÁREAS DEBERÍA PROFUNDIZAR MÁS EL CURSO:

11. La Planeación.

| FRECUENCIA | TOTAL | % | TENDENCIA | VALOR |
|--------------|-----------|---------------|--------------|-------|
| SIEMPRE | 5 | 22.73 | MEDIA | 4.14 |
| CASI SIEMPRE | 15 | 68.18 | MEDIANA | 4 |
| A VECES | 2 | 9.09 | MODA | 4 |
| CASI NUNCA | 0 | 0.00 | DESV. STD. | 0.56 |
| NUNCA | 0 | 0.00 | VALOR MINIMO | 3 |
| TOTAL | 22 | 100.00 | VALOR MAXIMO | 5 |

Los empresarios consideran que debe atenderse más el tema de la planeación; el valor más frecuente es 4 (casi siempre). El promedio que se registra es 4.14 (casi siempre), con un desvío de 0.56 de la escala con respecto al promedio.

Cerca del 91% de los encuestados coinciden en que el curso tiene deficiencias en el tema de la planeación, ninguna persona manifiesta lo contrario y sólo el 9% considera que en ciertos aspectos debe profundizar más. *(Gráfica 4.11)*

12. La Producción

Promedios en aspectos de la producción.

| Tema | Promedio |
|-------------------------------------|----------|
| <i>Manejo eficaz de costos</i> | 4.00 |
| <i>Implementación de tecnología</i> | 4.50 |
| <i>Control de calidad</i> | 4.09 |

La gran mayoría de los empresarios considera que el curso debe profundizar más en los temas relacionados con el área de producción. Si se observan los promedios registrados, en las tres áreas los promedios se ubican en el valor 4 (casi siempre). En los tres aspectos, ninguna persona adopta una postura diferente a las tendencias.

Porcentajes en aspectos de la producción.

| Tema | Porcentaje |
|-------------------------------------|------------|
| <i>Manejo eficaz de costos</i> | 73% |
| <i>Implementación de tecnología</i> | 91% |
| <i>Control de calidad</i> | 82% |

En el ámbito de la producción, El 73% cree conveniente atender el tema de manejo de costos; un 91% lo indica en la implementación de tecnología; y el 82% lo considera así, para el tema de control de calidad. *(Gráfica 4.12)*

13. La Mercadotecnia.

Promedios en aspectos de la mercadotecnia.

| Tema | Promedio |
|----------------------------|----------|
| <i>Benchmarking</i> | 4.14 |
| <i>Análisis de mercado</i> | 4.09 |

Los empresarios manifiestan que el curso debe abarcar más sobre los temas relacionados con la mercadotecnia, en los dos aspectos considerados, se observa que la tendencia es de 4 (casi siempre).

Porcentajes en aspectos de la mercadotecnia.

| Tema | Porcentaje |
|----------------------------|------------|
| <i>Benchmarking</i> | 78% |
| <i>Análisis de mercado</i> | 82% |

Cerca del 78% de los empresarios creen conveniente que el curso aborde más información sobre benchmarking y el 82% los considera así, para el tema de análisis de mercados. (Gráfica 4.13)

14. Las Relaciones personales.

Promedios en aspectos de las relaciones personales.

| Tema | Promedio |
|------------------------------|----------|
| <i>Trabajo en equipo</i> | 1.50 |
| <i>Formas de integración</i> | 1.82 |

Como puede apreciarse, en cuanto al trabajo en equipo y las formas de integración del curso, se registran promedios muy bajos con la tendencia hacia 1 (nunca), reflejando que el curso, en su contenido, fomenta las relaciones personales de los individuos.

Porcentajes en aspectos de las relaciones personales.

| Tema | Porcentaje |
|------------------------------|------------|
| <i>Trabajo en equipo</i> | 86% |
| <i>Formas de integración</i> | 91% |

Casi el 87% de los sujetos afirman que no es necesario profundizar en el tema de trabajo en equipo y el 91% lo manifiesta así, para las formas de integración. (Gráfica 4.14)

15. Las Finanzas.

Promedios en aspectos de las finanzas.

| Tema | Promedio |
|--|----------|
| <i>Análisis de estados financieros</i> | 3.77 |
| <i>Análisis y evaluación de proyectos.</i> | 4.41 |

Los empresarios consideran que el curso debe proporcionar más información sobre los temas financieros, si se observan los promedios, la tendencia para el análisis de estados financieros se ubica en 3 (a veces) y para el análisis y evaluación de proyectos, se observa que la tendencia es de 4 (casi siempre).

Porcentajes en aspectos de las finanzas.

| Tema | Porcentaje |
|--|------------|
| <i>Análisis de estados financieros</i> | 59% |
| <i>Análisis y evaluación de proyectos.</i> | 86% |

Los porcentajes denotan que más de la mitad de los empresarios creen que el curso debe tratar más sobre el análisis de estados financieros, y cuatro quintas partes lo considera así para el análisis y evaluación de proyectos. *(Gráfica 4.15)*

16. Contable y fiscal.

Promedios en el aspecto contable y fiscal.

| Tema | Promedio |
|--------------------------------------|----------|
| <i>Régimen fiscal</i> | 4.41 |
| <i>Técnicas y procesos contables</i> | 3.86 |

La gran mayoría de los empresarios manifiestan que el curso debe profundizar más sobre los temas relacionados con lo contable y lo fiscal. Si se observan los promedios registrados, la tendencia de éstos es hacia 4 (casi siempre).

Porcentajes en el aspecto contable y fiscal.

| Tema | Porcentaje |
|--------------------------------------|------------|
| <i>Régimen fiscal</i> | 82% |
| <i>Técnicas y procesos contables</i> | 72% |

En el ámbito contable el 82% cree conveniente atender el tema, y un 72% lo indica necesario para el régimen fiscal. (*Gráfica 4.16*)

LA DINAMICA DEL PROGRAMA DE DECISIONES SE CARACTERIZO POR:

17. Permitirle tomar decisiones con base en el entorno empresarial.

| FRECUENCIA | TOTAL | % | TENDENCIA | VALOR |
|--------------|-----------|---------------|--------------|-------|
| SIEMPRE | 12 | 54.55 | MEDIA | 4.23 |
| CASI SIEMPRE | 4 | 18.18 | MEDIANA | 3.5 |
| A VECES | 5 | 22.73 | MODA | 5 |
| CASI NUNCA | 1 | 4.55 | DESV. STD. | 0.97 |
| NUNCA | 0 | 0.00 | VALOR MINIMO | 2 |
| TOTAL | 22 | 100.00 | VALOR MAXIMO | 5 |

La mayoría de las personas que tomaron el curso afirman que la dinámica del P.D.E. promueve la toma de decisiones con base en el entorno empresarial. La frecuencia que más se repite es 5 (siempre). El promedio de los empresarios se ubica en 4.23 (casi siempre), los datos mantienen una desviación de 0.97 unidades en la escala con respecto al promedio.

Cerca del 72% de los empresarios consideran que la dinámica del curso refiere a la toma de decisiones con base en el entorno empresarial, un 23% se muestra indeciso ante esta situación y un 5% no cree que la dinámica fomente dicho proceso. *(Gráfica 4.17)*

18. Lograr que usted adopte rápidamente los cambios del entorno.

| FRECUENCIA | TOTAL | % | TENDENCIA | VALOR |
|--------------|-----------|---------------|--------------|-------|
| SIEMPRE | 1 | 4.55 | MEDIA | 2.68 |
| CASI SIEMPRE | 4 | 18.18 | MEDIANA | 2.5 |
| A VECES | 6 | 27.27 | MODA | 2 |
| CASI NUNCA | 9 | 40.91 | DESV. STD. | 1.04 |
| NUNCA | 2 | 9.09 | VALOR MINIMO | 1 |
| TOTAL | 22 | 100.00 | VALOR MAXIMO | 5 |

Varios empresarios consideran que la dinámica del curso no logra que ellos adopten rápidamente los cambios. La frecuencia que más se repite es 2 (casi nunca). El promedio registrado es de 2.68 (casi nunca), y los datos se desvían, en promedio 1.04 unidades de la escala.

La mitad de los empresarios afirman que la dinámica del curso no ayuda a adoptar rápidamente los cambios, una cuarta parte de ellos considera que en algunas ocasiones si se logra este propósito y la otra cuarta parte opina que la dinámica si logra tal propósito. *(Gráfica 4.18)*

19. Alcanzar un alto grado de participación y comunicación entre los integrantes.

| FRECUENCIA | TOTAL | % | TENDENCIA | VALOR |
|--------------|-----------|---------------|--------------|-------|
| SIEMPRE | 10 | 45.45 | MEDIA | 4.27 |
| CASI SIEMPRE | 8 | 36.36 | MEDIANA | 4 |
| A VECES | 4 | 18.18 | MODA | 5 |
| CASI NUNCA | 0 | 0.00 | DESV. STD. | 0.77 |
| NUNCA | 0 | 0.00 | VALOR MINIMO | 3 |
| TOTAL | 22 | 100.00 | VALOR MAXIMO | 5 |

Se confirma que la dinámica del curso logra que, en un alto grado, los empresarios participen y se comuniquen entre ellos. El valor que más se repite es 5 (siempre). En promedio, la opinión de los sujetos se ubica en 4.27 (casi siempre), y de igual forma, hay una desviación de 4.23, en promedio, 0.77 unidades de la escala.

El 92% de los individuos opina que la dinámica logra un alto grado de participación y comunicación entre los individuos. Llama la atención que un 18% se muestran indecisos sobre este aspecto. *(Gráfica 4.19)*

20. Permitir que usted se involucrara de forma activa en el logro de los objetivos y metas planeadas.

| FRECUENCIA | TOTAL | % | TENDENCIA | VALOR |
|--------------|-----------|---------------|--------------|-------|
| SIEMPRE | 8 | 36.36 | MEDIA | 4.14 |
| CASI SIEMPRE | 9 | 40.91 | MEDIANA | 3 |
| A VECES | 5 | 22.73 | MODA | 4 |
| CASI NUNCA | 0 | 0.00 | DESV. STD. | 0.77 |
| NUNCA | 0 | 0.00 | VALOR MINIMO | 3 |
| TOTAL | 22 | 100.00 | VALOR MAXIMO | 5 |

Los empresarios indican, que la dinámica induce a involucrarse más afondo en los propósitos del equipo. El valor que más se repite es 4 (casi siempre). En promedio, los empresarios se ubican en 4.17 (casi siempre). En iguales circunstancias, se muestra una desviación de 1.18 unidades de la escala con respecto al promedio.

El 87% de los sujetos confirman que la dinámica induce a involucrarse más con los objetivos y metas planeadas; el 13% restante no muestra una postura clara con respecto a este punto. *(Gráfica 4.20)*

21. El cambio de roles permitió observar en que área funcional puede aplicar mejor sus habilidades y aptitudes.

| FRECUENCIA | TOTAL | % | TENDENCIA | VALOR |
|--------------|-----------|---------------|--------------|-------|
| SIEMPRE | 5 | 22.73 | MEDIA | 3.95 |
| CASI SIEMPRE | 12 | 54.55 | MEDIANA | 3 |
| A VECES | 4 | 18.18 | MODA | 4 |
| CASI NUNCA | 1 | 4.55 | DESV. STD. | 0.79 |
| NUNCA | 0 | 0.00 | VALOR MINIMO | 2 |
| TOTAL | 22 | 100.00 | VALOR MAXIMO | 5 |

Gran parte de los empresarios están de acuerdo en que, el cambio de roles ayuda a observar que área o función dominan mejor, la frecuencia que más se repite es 4 (casi siempre), reflejándose un promedio de 3.95 (casi siempre), con una desviación de los datos de 0.79 unidades de la escala y con respecto al promedio.

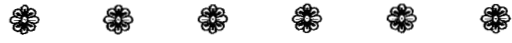
Tres cuartas partes de los empresarios afirman que con el cambio de roles se observa en que áreas pueden aplicar mejor sus conocimientos y habilidades, un 18% considera que sólo algunas veces la dinámica logra este propósito y sólo el 5% no lo considera así. *(Gráfica 4.21)*

22. Mostrar como gestionar de manera eficiente los recursos disponibles de la organización.

| FRECUENCIA | TOTAL | % | TENDENCIA | VALOR |
|--------------|-----------|---------------|--------------|-------|
| SIEMPRE | 1 | 4.55 | MEDIA | 2.64 |
| CASI SIEMPRE | 4 | 18.18 | MEDIANA | 3 |
| A VECES | 6 | 27.27 | MODA | 2 |
| CASI NUNCA | 8 | 36.36 | DESV. STD. | 1.09 |
| NUNCA | 3 | 13.64 | VALOR MINIMO | 1 |
| TOTAL | 22 | 100.00 | VALOR MAXIMO | 5 |

La mitad de los empresarios coinciden en que la dinámica no enseña al empresario cómo gestionar eficientemente sus recursos. La frecuencia que más se repite es 2 (casi nunca). En promedio, los empresarios se ubican en 2.64 (casi nunca); los datos se desvían de 2.64, en promedio, 1.09 unidades de la escala.

El 51% consideran que la dinámica del P.D.E. no induce a gestionar eficientemente los recursos disponibles de la empresa; un 27% indica que a veces se cumple con este objetivo y sólo el 22% afirma que la dinámica sí induce a gestionar de forma eficiente los recursos de una organización. *(Gráfica 4.22)*



5. CONCLUSIONES.



Mediante la investigación realizada se pudo observar una serie de virtudes y de deficiencias que puede poseer un curso de capacitación como el Programa de Decisiones Estratégicas, así como las ventajas y consecuencias que esto pudiera significar tanto para el organismo que imparte el curso como para aquellas personas que asisten a él.

Analizando las primeras tablas presentadas, podemos observar diversos efectos del Programa de Decisiones Estratégicas sobre los empresarios a quienes se les impartió el curso.

Todo programa de capacitación, debe emprender acciones que logren que las personas contribuyan de la mejor forma al logro de sus objetivos, debe lograr modificar sus conductas para alcanzar los objetivos establecidos a nivel organizacional.

Antes de presentarse el proyecto de capacitación, es necesario detectar las necesidades de capacitación, para este caso convino denotar las principales deficiencias o necesidades de los micro y pequeños empresarios, a quienes va dirigido el curso y que en su gran mayoría presentan deficiencias de en recursos como en la forma de administrar su negocio.

Así mismo se debe indicar claramente el objetivo para llevar a cabo El Programa de Decisiones Estratégicas propone como objetivo principal el sensibilizar al empresario acerca de la necesidad de tomar decisiones estratégicas en los diversos ámbitos administrativos y áreas funcionales de la organización, como se puede observar en los resultados obtenidos más de la mitad de los empresarios consideran que el curso no fomenta la aplicación de un proceso de toma de decisiones.

Un programa de capacitación debe estipular el tiempo necesario para desarrollarlo y lograr que los sujetos puedan asimilar el objetivo, los temas e información del mismo. En ese aspecto, los resultados indican que la duración de cada etapa fue la adecuada para asimilar los temas e información referentes a como desarrollar el curso, pero dicha información no fue suficiente para que los sujetos puedan afrontar los problemas que implica la toma de decisiones. De igual forma se concluye que, por mayoría que el curso no cumple con el objetivo de fomentar, en el empresario, un proceso de toma de decisiones.

En cuanto a contenido de información de diversas áreas funcionales y ámbitos de índole administrativo, el cuestionario aplicado a los empresarios contempla una sección de temas, en los que a juicio de cada sujeto, se cuestionaba la necesidad de profundizar en esa área o tema administrativo, Los resultados arrojados permiten observar que el 80%, en promedio, de los empresarios considera conveniente que, se revise la el curso y se profundice en temas como: la Planeación, financieros, mercadológicos, de producción, contables y régimen fiscal, que resultan ser esenciales para el desarrollo de toda empresa u organismo.

Otro aspecto trascendental que debe cumplir las personas que implementan un programa de capacitación es, dar seguimiento a los efectos originados por la impartición del curso. En este aspecto los empresarios coinciden en que Nacional Financiera realiza un seguimiento después de impartido el curso.

Esto lo desarrolla en la siguiente forma, el curso en si es una simulación de una empresa manufacturera que compite con otras para desarrollar y vender nuevos productos, y lo que persigue implícitamente el curso y los impartidores, es observar las debilidades y deficiencias que tiene cada empresario, y en está forma poder ofrecer nuevos servicios de capacitación y asistencia técnica, que vayan más orientados de acuerdo a las características primordiales de cada empresario,

El curso está diseñado para reflejar las necesidades de carácter gerencial que tienen los micro y pequeños empresarios, es por ello que el curso posee ciertas deficiencias, entre las cuales destacan: el casi nulo cumplimiento del objetivo que estipula, con lo cual, en su mayoría, el curso no cumplió con las expectativas que tenían los empresarios que asistieron al curso; la escasa información referente a temas actuales como normas de calidad, ISO 9000, etcétera.

Retomando la información contenida en el curso. Dentro de los efectos positivos que se pudieron observar al realizar el estudio esta:

- 1 La duración del curso, así como la de cada etapa parecen ser la adecuada para desarrollar el curso.
- 2 Los materiales didácticos con los que cuenta el curso son parte esencial para desarrollar el curso.
- 3 El Programa despertó el interés en los empresarios, para dar continuidad a los temas que aborda, de los empresarios, éste resulta ser un objetivo implícito del curso, ya que al despertar el interés del empresario Nacional Financiera puede ofrecer sus productos y servicios en este ámbito.
- 4 En el desarrollo del curso se fomenta el trabajo en equipo y se da un alto grado de integración entre los participantes.

- 5 La dinámica del curso permite tomar decisiones con base en el entorno empresarial, un alto grado de participación y comunicación entre los participantes, que también es parte esencial de un curso de capacitación, permite observar las fuerzas y debilidades a nivel gerencial en los participantes.

Con respecto a comprobar si el Programa de Decisiones Estratégicas sirve como herramienta para mejorar el proceso de toma de decisiones del micro y pequeño empresario; se concluye, que el objetivo principal del Programa de Decisiones Estratégicas, no es crear un proceso de toma de decisiones, sino más bien, sirve como filtro o marco de referencia para que los encargados de los programas de capacitación y asistencia técnica de Nacional Financiera, puedan ofrecer nuevos curso, productos y servicios, acordes a cada empresario y tomando en cuenta la forma en que se desarrolló cada uno de los empresarios que toma el curso de capacitación.



6. BIBLIOGRAFIA.



Arias Galicia, F. Capacitación para la Excelencia. Ed. Argus. México, 1995.

Barry. J, S. El ABC de la Capacitación Práctica. Primera Edición. México, 1990.

Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill. México, 1986.

Elizondo L, A. El Proceso Contable. Contabilidad Primer Nivel. México, 1985.

Guía de Gestión de la Pequeña Empresa. Gestión y Motivación de Personal. Ed. Díaz de Santos. España, 1996.

Guía de Gestión de la Pequeña Empresa. El Diagnostico de la Empresa. Ed. Díaz de Santos. España, 1996.

Hernández y Ballesteros. Fundamentos de Administración. Ed. Interamericana. México, 1983.

H. Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Ed. McGraw Hill. México, 1999.

Kepner y Tregoe. El Nuevo Directivo Racional. Ed. McGraw Hill. México, 1984.

L. Craig, Robert. Manual de Entrenamiento y Desarrollo Personal. Primera Edición. México, 1971.

Oxefldnt, A.R. Un Enfoque Básico para la Toma de Decisiones. Por los Ejecutivos. Ed. McGraw Hill. México, 1980.

Rheault, J.P. Introducción a la Teoría de las Decisiones. Ed. Limusa. México, 1992.

R. Valencia, J. Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Tercera edición. Ed. Ecafsa. México, 1999.

Siliceo A, Alfonso. Capacitación y Desarrollo Personal. Segunda Edición. Ed. Limusa. México, 1982.

Publicaciones:

Nacional Financiera S.N.C. Programa de Decisiones Estratégica. Primera Edición. México, 1999.

Nacional Financiera S.N.C. Programa de Desarrollo Tecnológico. Primera Edición. México, 1991.

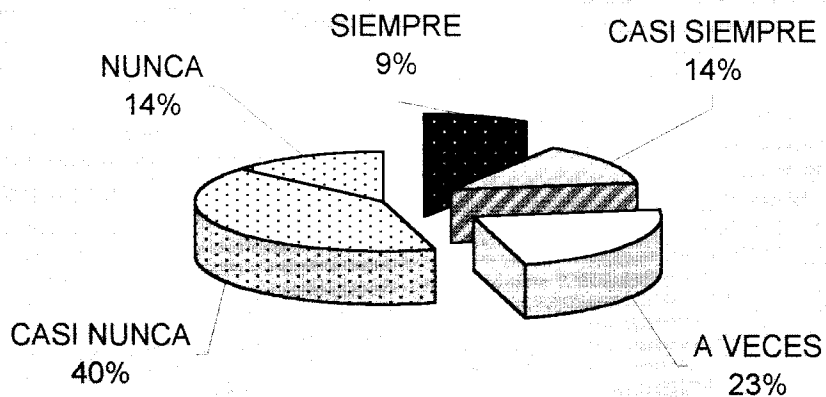
Nacional Financiera S.N.C. La Micro, Pequeña y Mediana Empresas. Primera Edición. México, 1991.



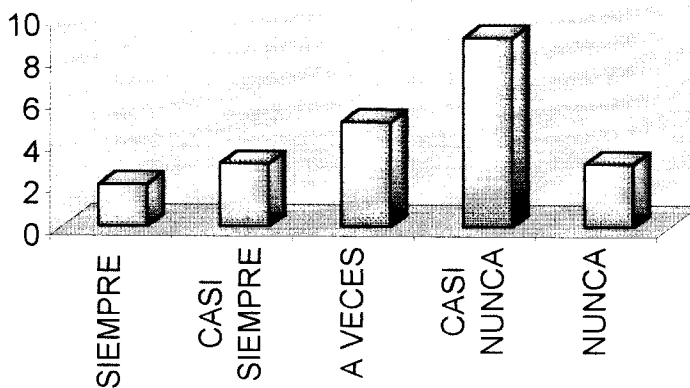
7. ANEXOS.



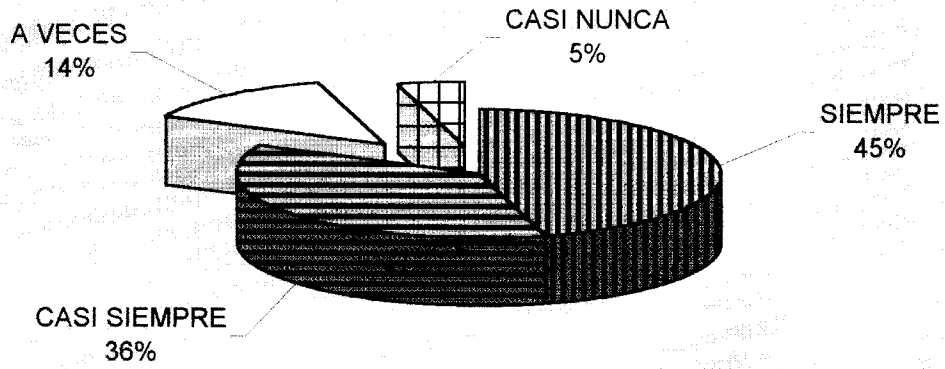
Gráfica 4.1.



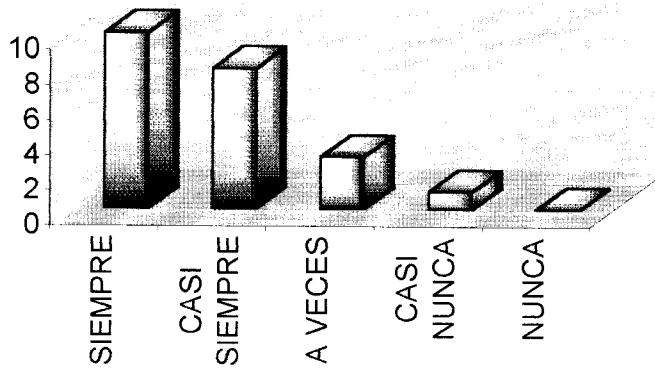
Gráfica 4.1A.



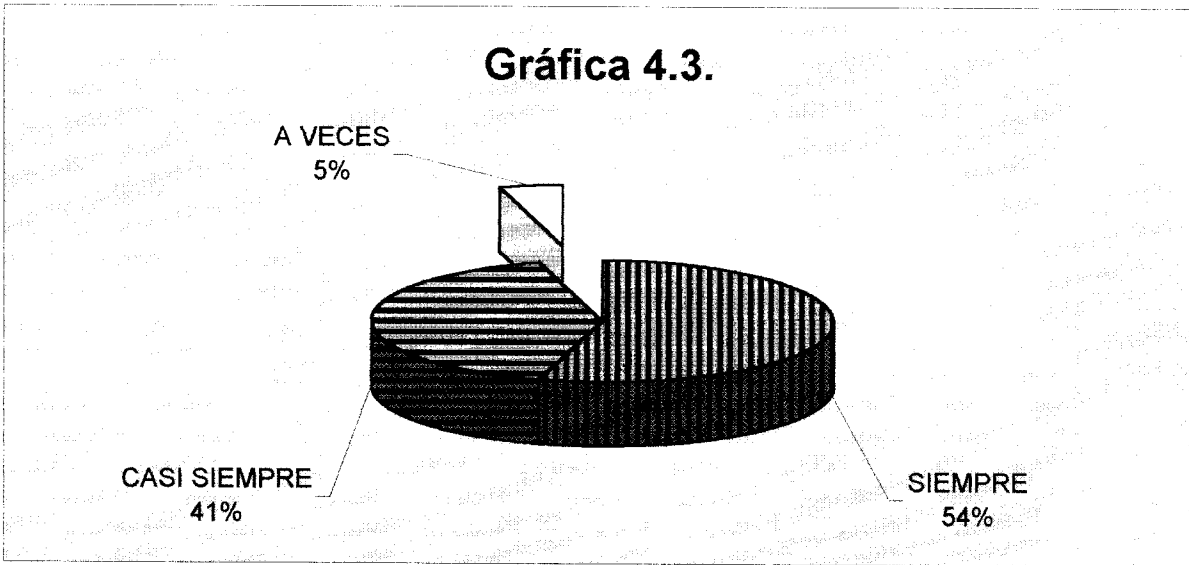
Gráfica 4.2



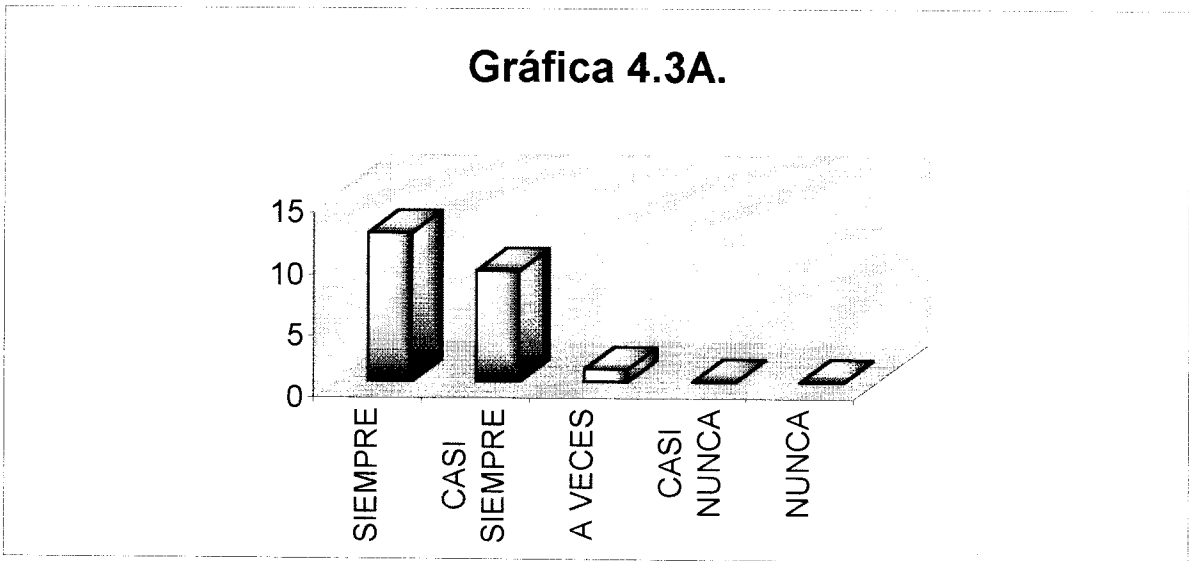
Gráfica 4.2A.

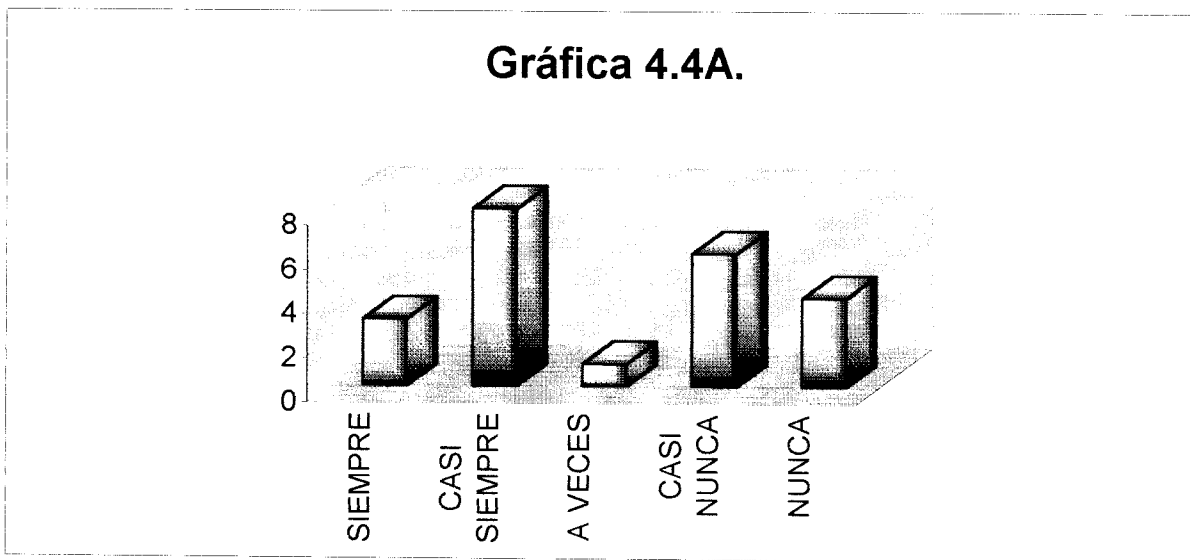
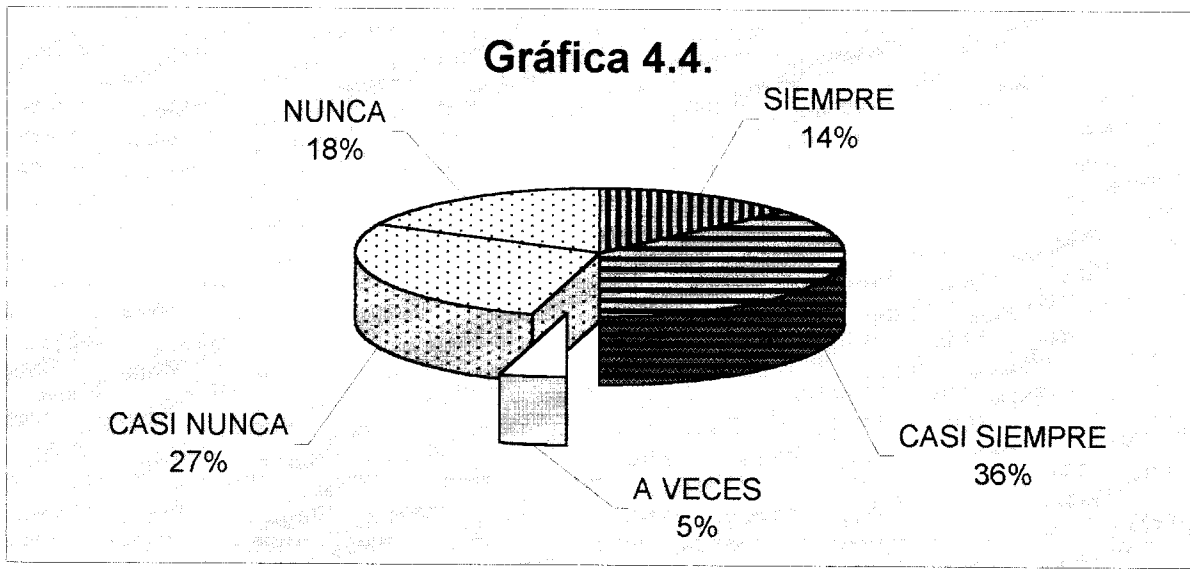


Gráfica 4.3.



Gráfica 4.3A.





Gráfica 4.5.

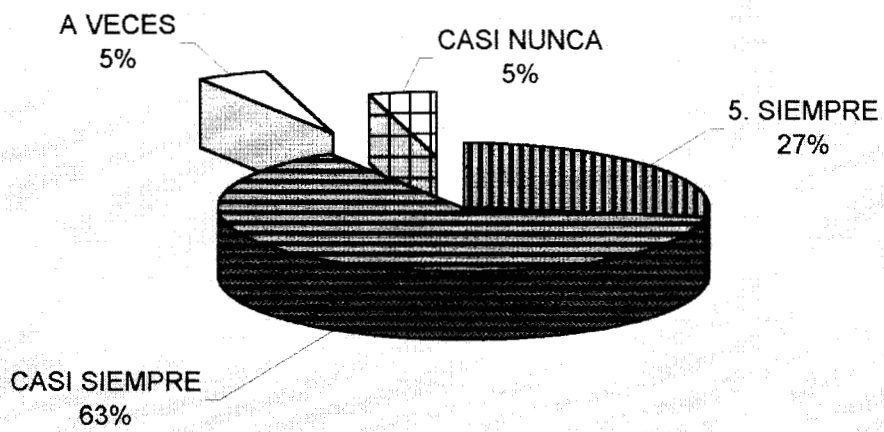
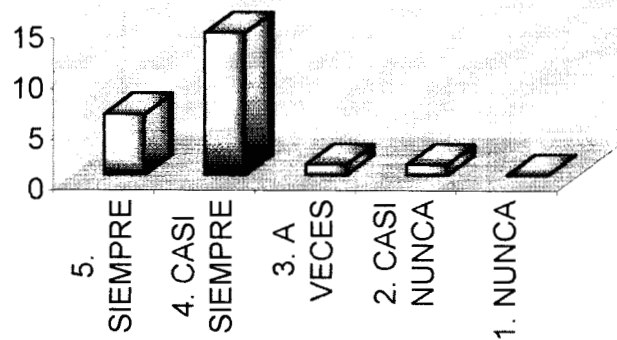


Gráfico 4.5A.



Gráfica 4.6.

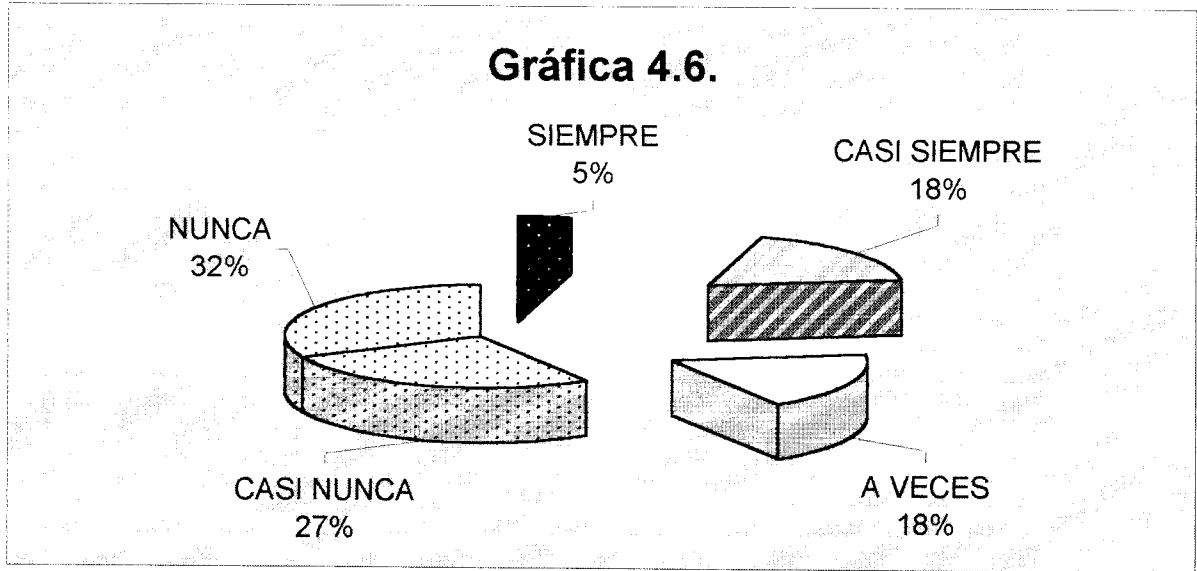
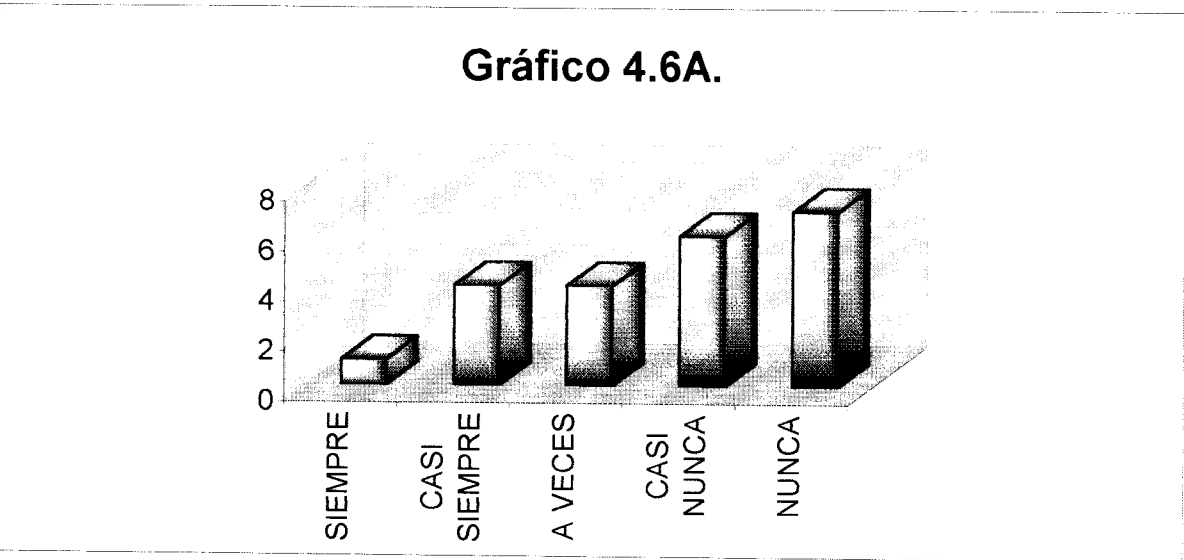
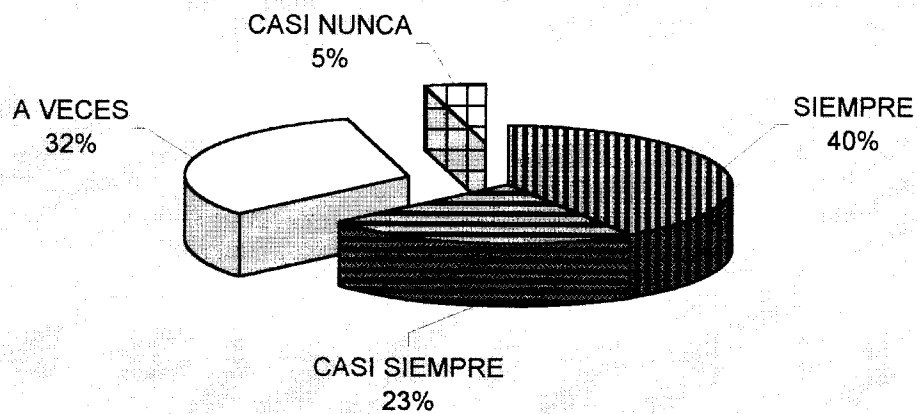


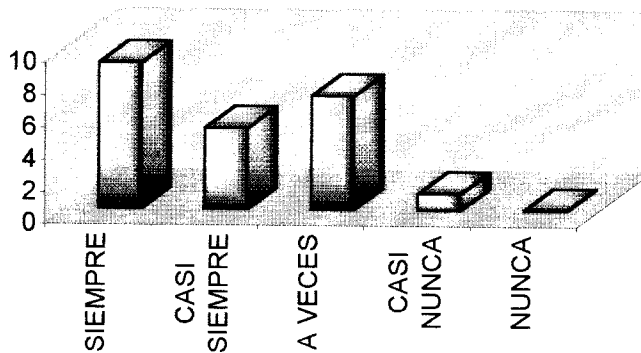
Gráfico 4.6A.



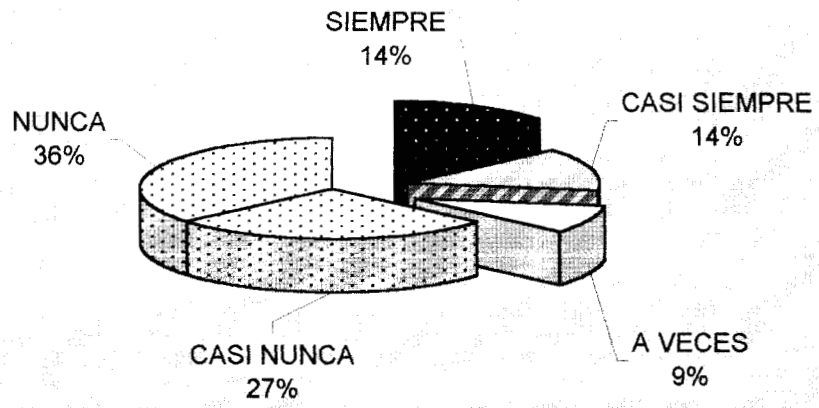
Gráfica 4.7.



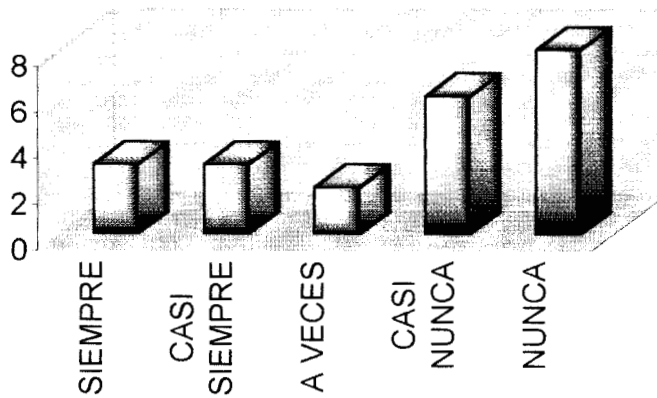
Gráfica 4.7A.



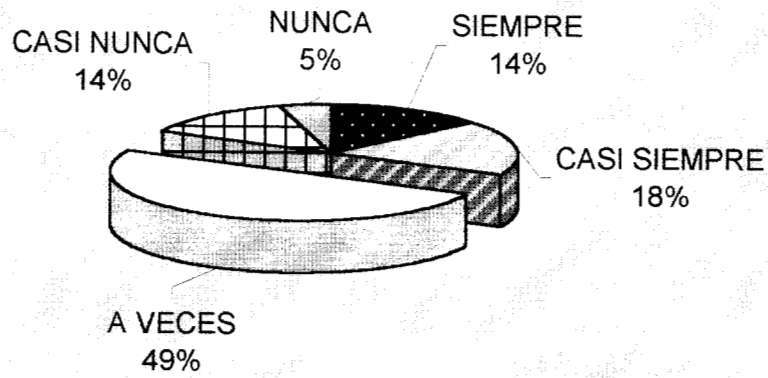
Gráfica 4.8.



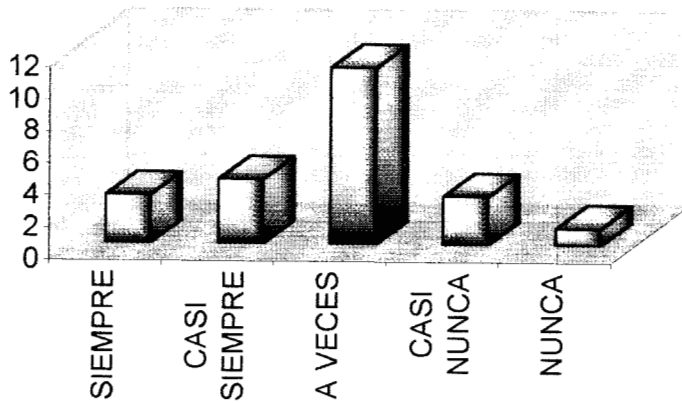
Gráfica 4.8A.



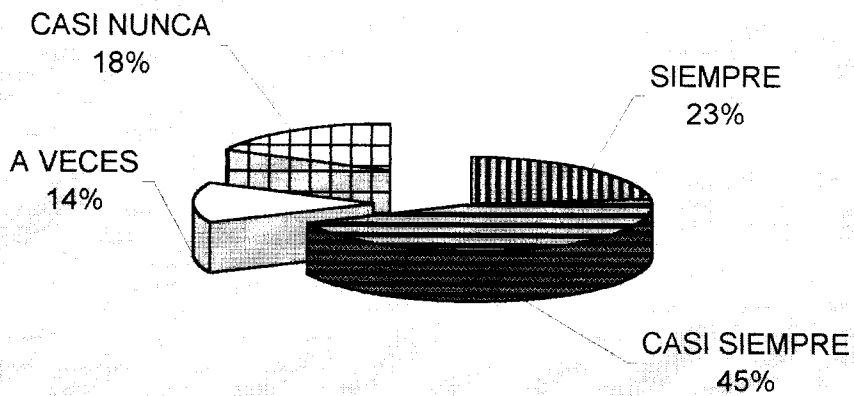
Gráfica 4.9.



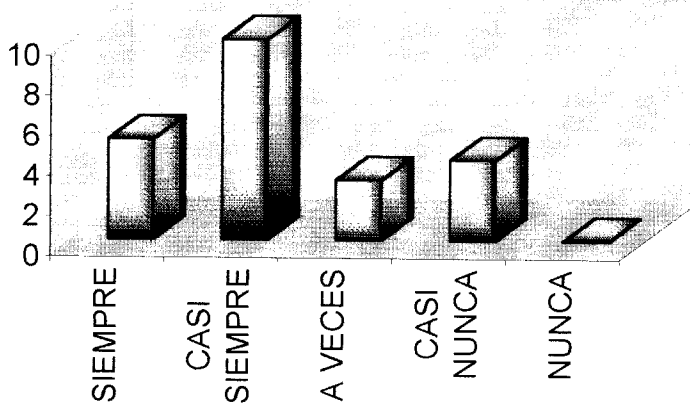
Gráfica 4.9A.



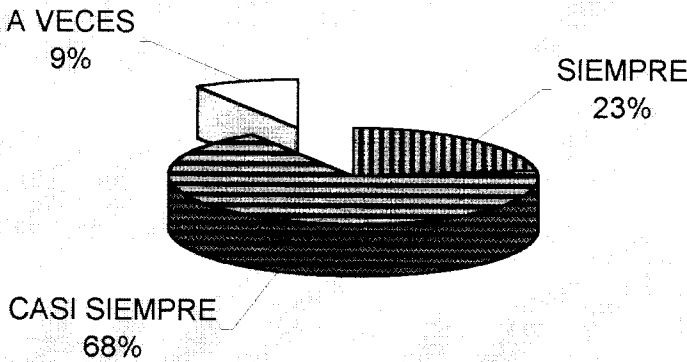
Gráfica 4.10.



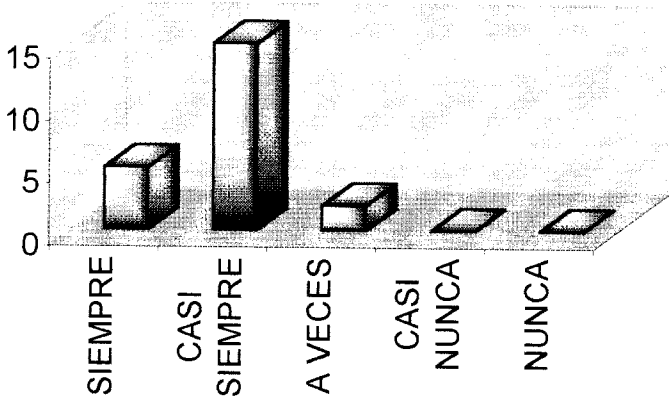
Gráfica 4.10



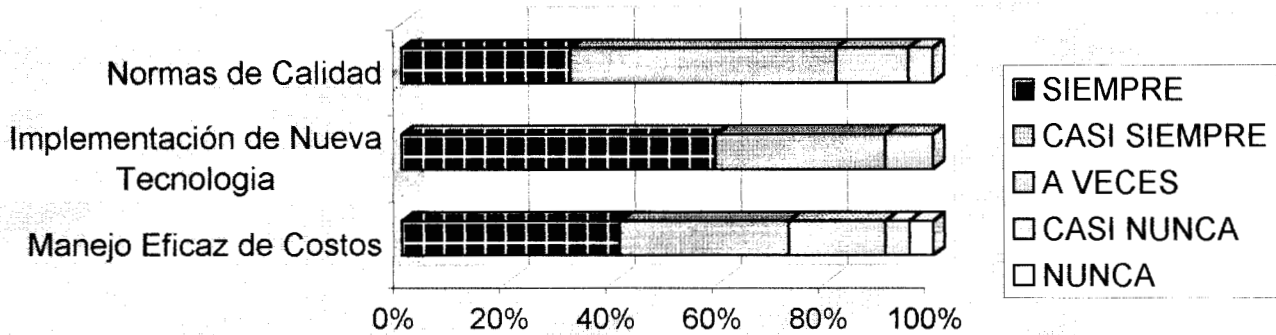
Gráfica 4.11.



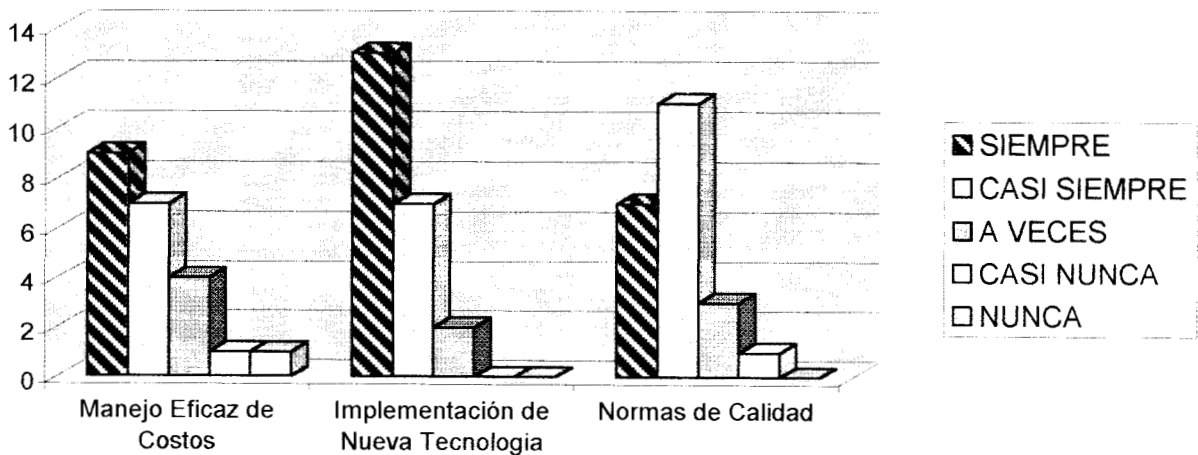
Gráfica 4.11A.



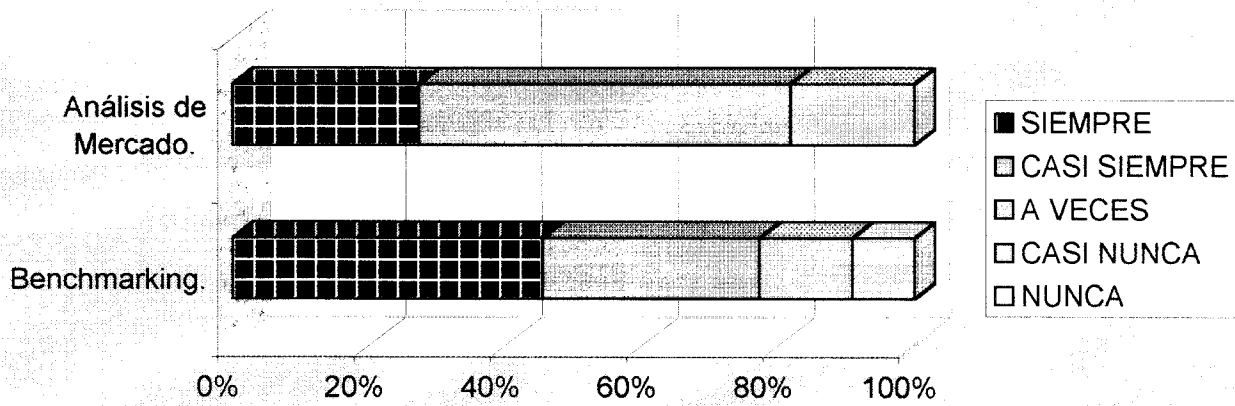
Gráfica 4.12



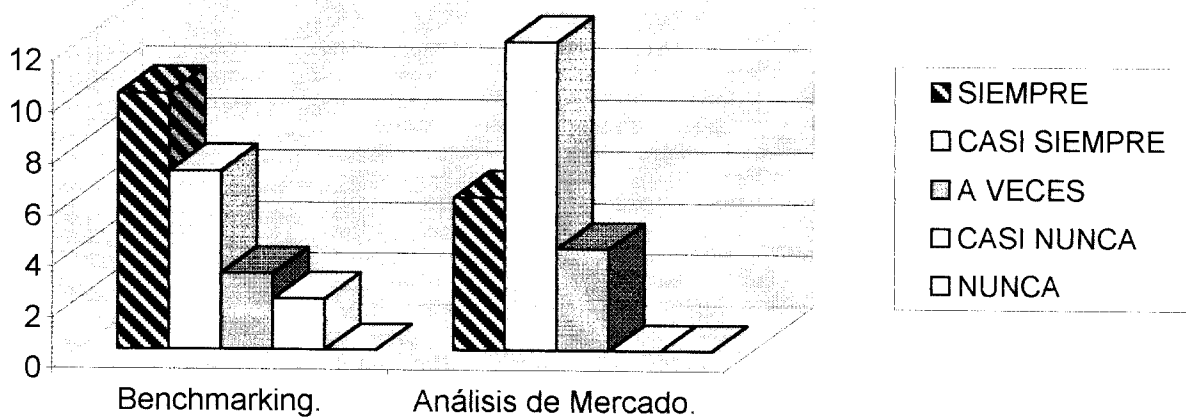
Gráfica 4.12A.



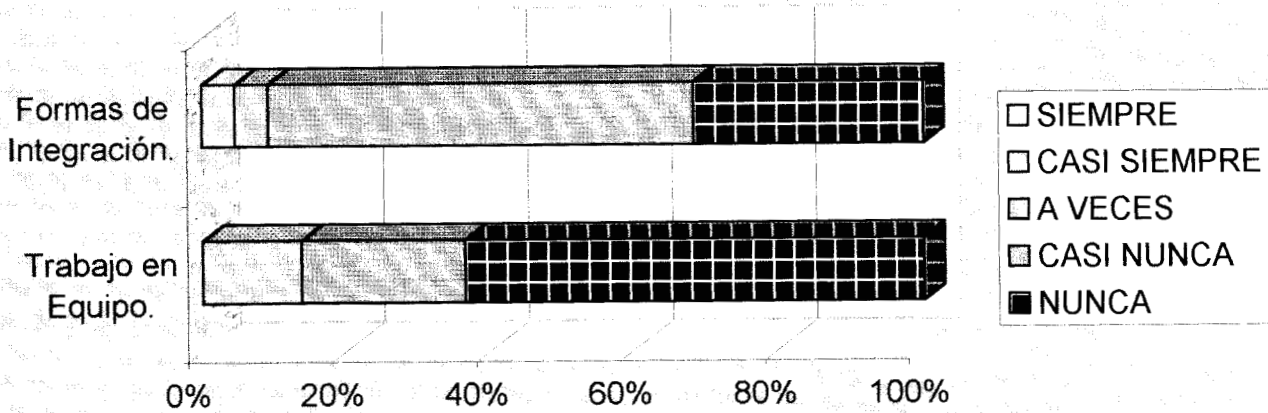
Gráfica 4.13.



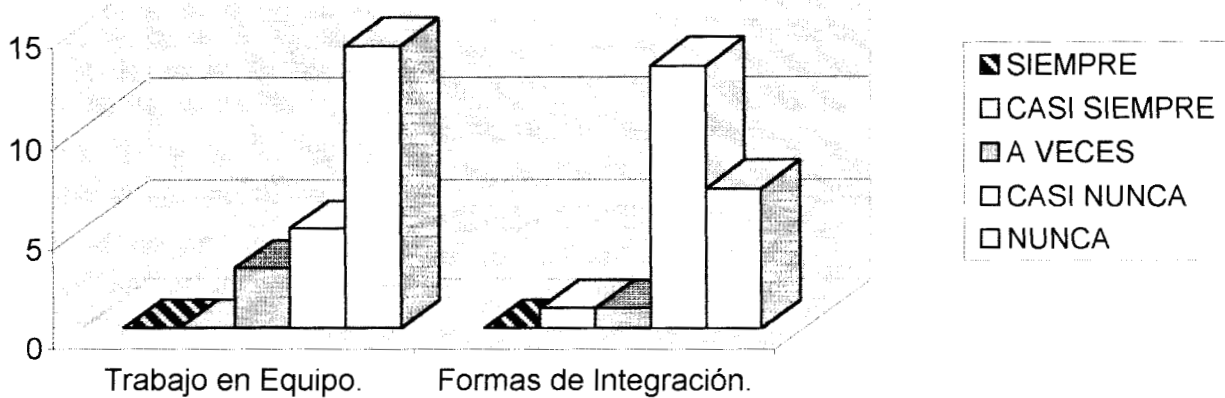
Gráfica 4.13A.



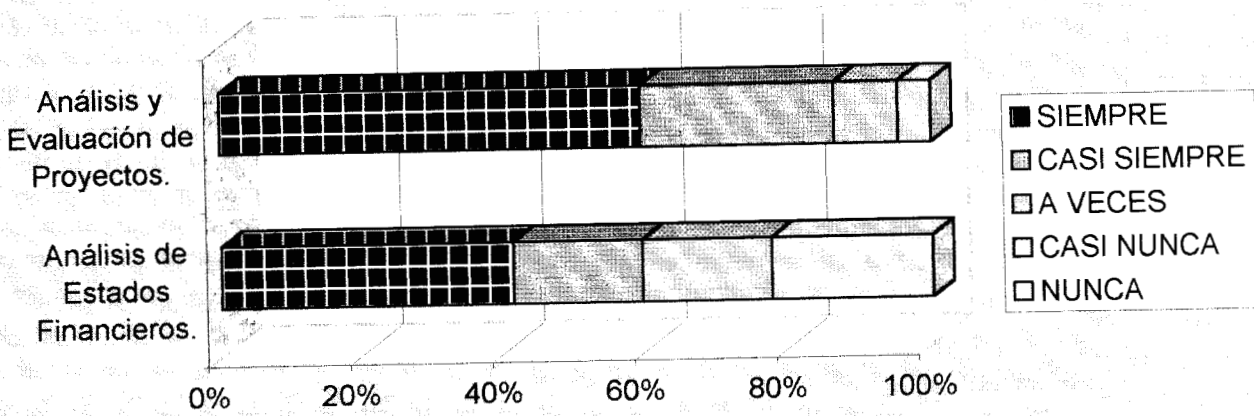
Gráfica 4.14.



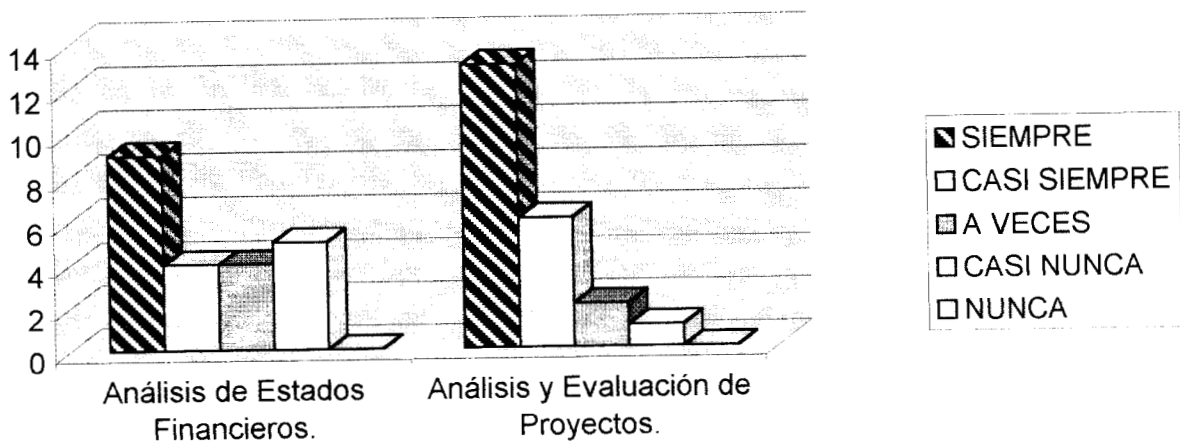
Gráfica 4.14.



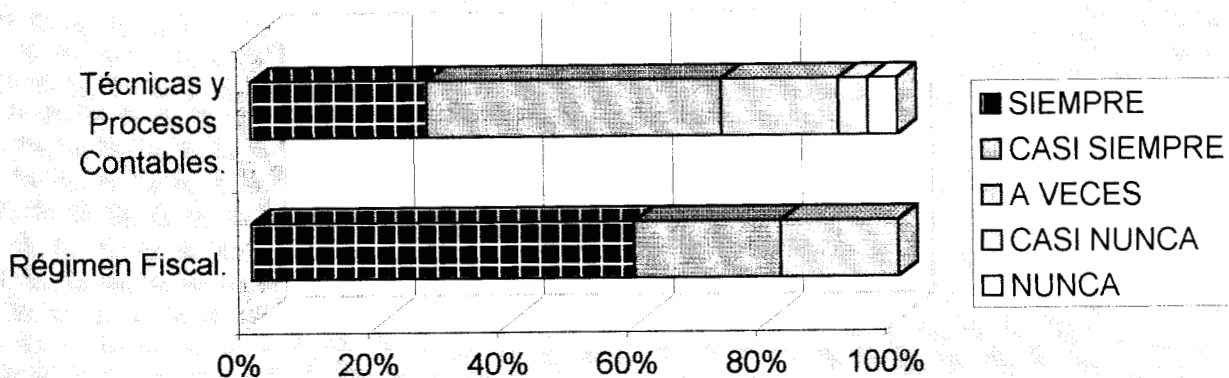
Gráfica 4.15.



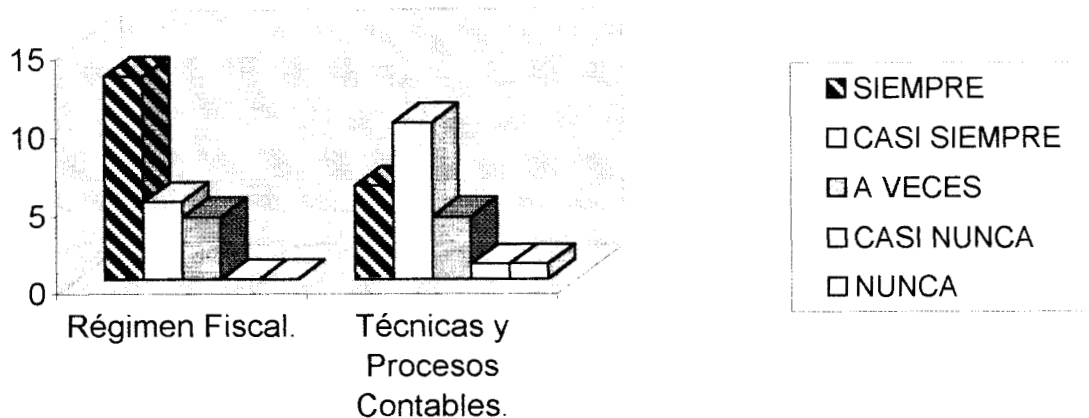
Gráfica 4.15A.



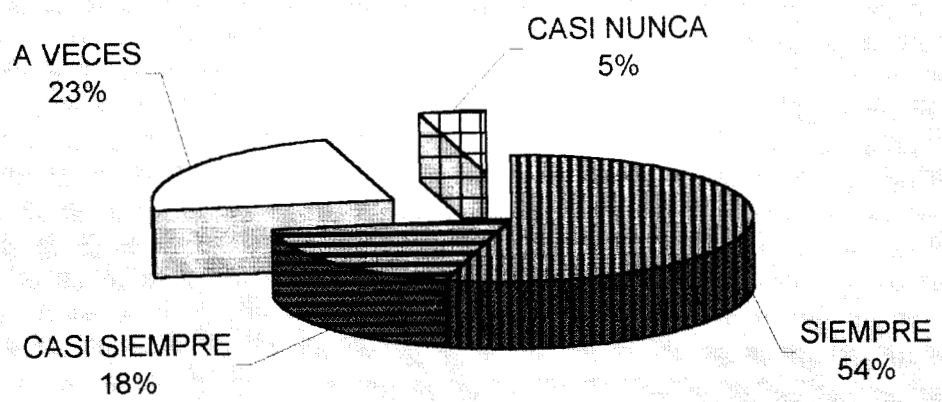
Gráfica 4.16.



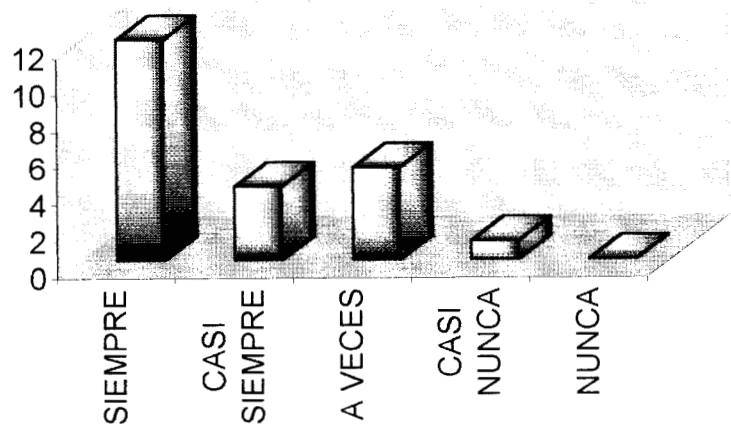
Gráfica 4.16A.



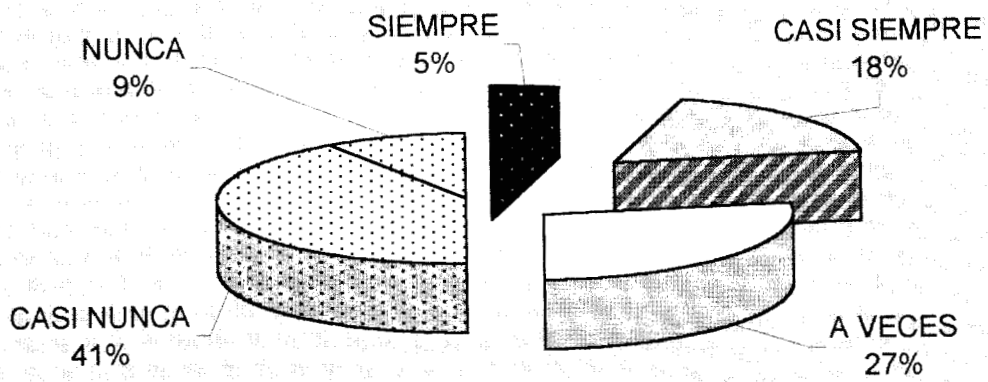
Gráfica 4.17.



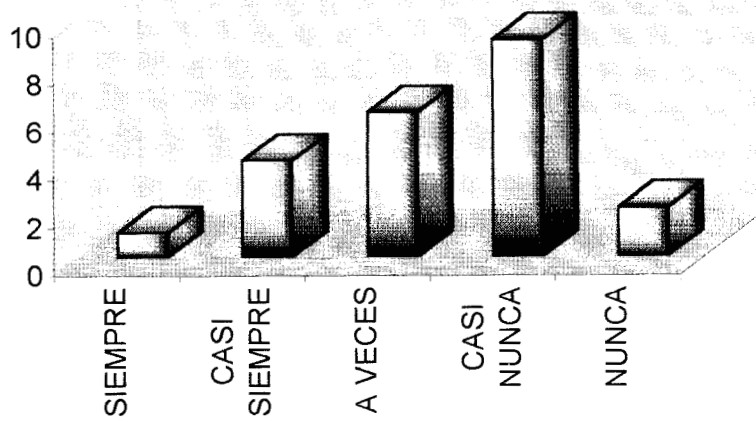
Gráfica 4.17A.



Gráfica 4.18.



Gráfica 4.18A.



Gráfica 4.19.

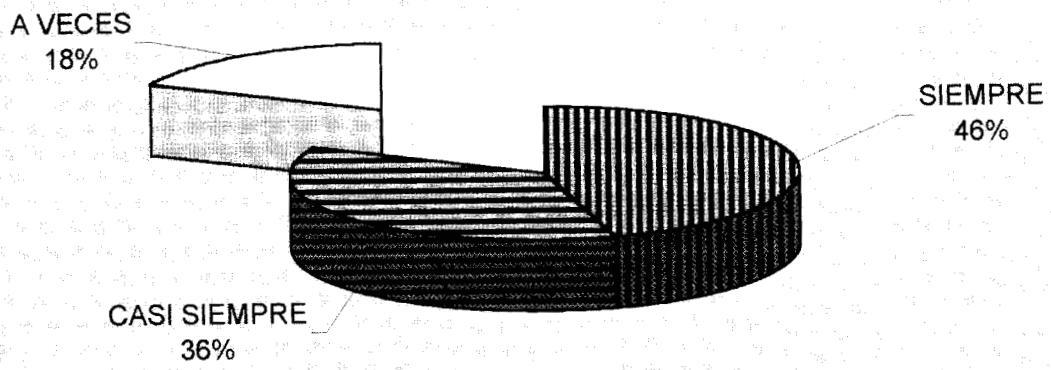
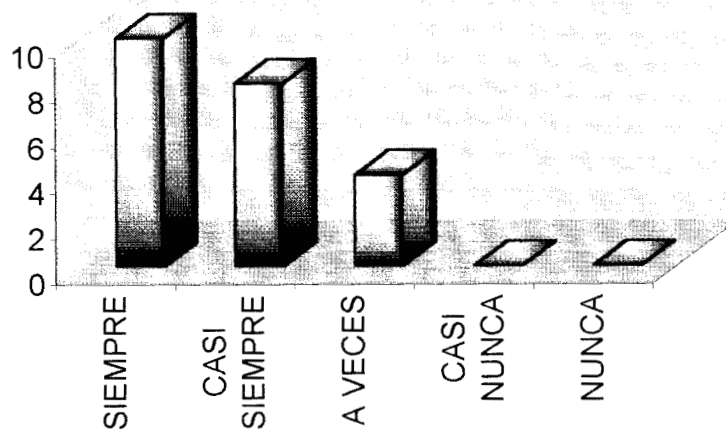
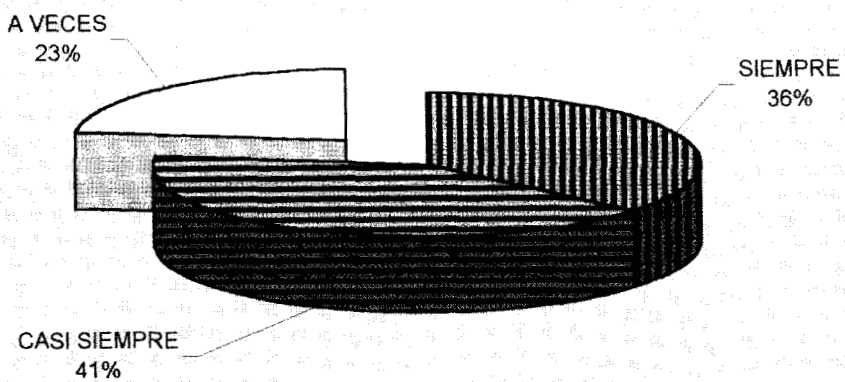


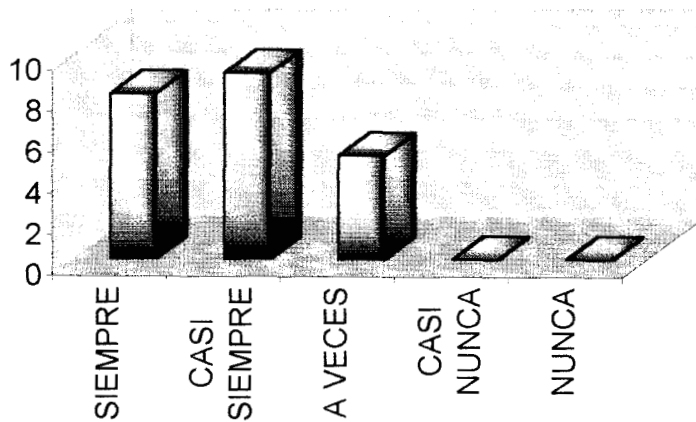
Gráfico 4.19A.



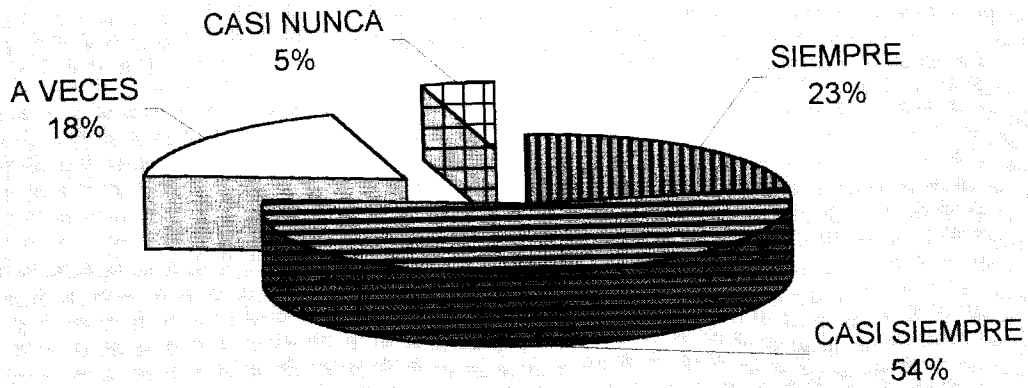
Gráfica 4.20.



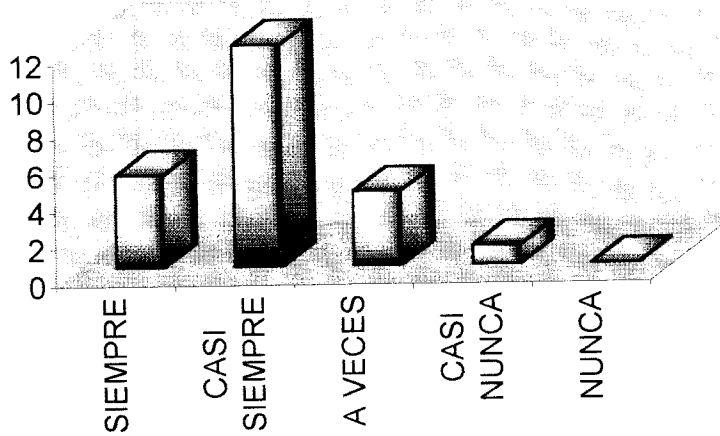
Gráfica 4.20A.



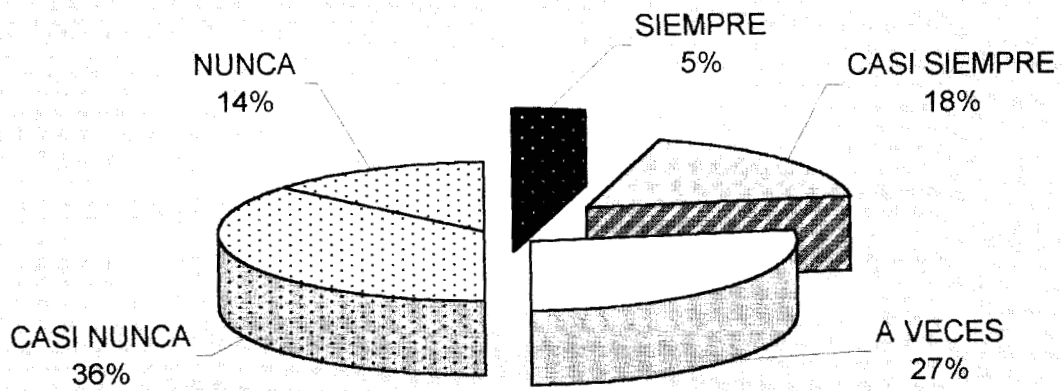
Gráfica 4.21.



Gráfica 4.21A.



Gráfica 4.22.



Gráfica 4.22A.

