

GESTIÓN
EMPRESARIAL

PROPUESTA DE UN SISTEMA PARA LA ACREDITACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Daniel Jiménez Montero¹

RESUMEN

Una de las principales características de la pequeña y mediana empresa costarricense es la escasa documentación del giro ordinario de sus labores. Ello implica una debilidad para este tipo de empresas por cuanto su supervivencia depende de las personas que posean la información de la empresa en sus mentes.

Ante esta situación surge la necesidad de crear un sistema de acreditación que faculte a las empresas a documentar sus respectivas labores y que, además, certifique el grado de documentación de la empresa. De este modo, aquellas personas interesadas en conocer una empresa certificada puedan hacerlo gracias a la información suministrada por dicho sistema de acreditación.

El contenido de este documento gira en torno a la propuesta de una opción de sistema de acreditación que satisfaga la necesidad descrita en el párrafo anterior.

PALABRAS CLAVE: PEQUEÑA EMPRESA, ACREDITACIÓN, DIRECCIÓN GENERAL, EMPRESARIEDAD

SUMMARY

One of the main characteristics of small and medium costarican business is the lack of documentation from the ordinary turn of its labors. It implies a weakness for this kind of businesses for which its survival depends on the people who possess the type of information of the business on their minds.

On to this situation it emerges the necessity to create an accreditation system that is able to teach business to documentate its labors and that also, certify business' degree of documentation. This way, those people interested on knowing a certified business can do it thanks to the information supplied by this accreditation system.

The content of this document revolves around the proposal of an accreditation system that satisfies the necessity described on the paragraph above.

KEY WORDS: SMALL BUSINESS, ACCREDITATION, MANAGEMENT, ENTREPRENEURSHIP

1 MSc en Administración de Negocios, profesor Instructor de la Universidad de Costa Rica, consultor en el área de Política Empresarial o Desarrollo Organizacional, director y gerente de pequeñas y

medianas empresas. Direcciones electrónicas: danieljimenez@ice.co.cr y daniel.jimenez@ucr.ac.cr

INDICE DE CONTENIDO

Introducción	252
Presentación	252
La necesidad percibida	253
El cliente potencial	254
El mercado meta	254
El servicio principal	254
La acreditación, un servicio continuo	255
Futuros servicios relacionados	256
Los organismos participantes	256
El proceso de acreditación	256
La acreditación asignada	257
La fiscalización como parte del plan de acreditación continua	258
La organización humana requerida	258
La infraestructura requerida	260
Nota aclaratoria	260
ANEXOS	261
Anexo 1: El taller	261
Anexo 2: Guía para la acreditación de la pequeña y mediana empresa	263
Anexo 3: Guía para la valoración de la información recolectada mediante la 'guía para la acreditación de la pequeña y mediana empresa'	269
Anexo 4: las normas de comportamiento del sistema para la acreditación de la pequeña y mediana empresa	271
Anexo 6: Guía para la valoración de la información suministrada por la empresa	274
Anexo 7: guía para la documentación de la información solicitada para la acreditación de la pequeña y mediana empresa	284

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene una propuesta que el suscrito ha madurado durante más de diez años de estudiar y de trabajar en el sector de la pequeña y mediana empresa (pymes) costarricense. Esta experiencia ha permitido visualizar una modalidad factible y necesaria para fortalecer la labor y expansión de este importante subsector productivo nacional.

El trabajo inicia con un análisis realista sobre los logros y las debilidades mostradas por dichas empresas, y continúa con una propuesta de esfuerzo institucional u organizacional que permitiría afrontar dichas debilidades y acrecentar los logros de este tipo especial y tan difundido de modalidad empresarial en Costa Rica.

El autor considera que la puesta en práctica del sistema propuesto ha de ser asumido por la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica. Su experiencia y calidad histórica le permitirá contar con el respaldo de instituciones públicas empresariales e internacionales requerido para el fortalecimiento productivo a partir de la eventual y deseable creación del sistema 'Siempre Acredita' aquí explicado.

PRESENTACIÓN

Una de las características más significativas de la pequeña y mediana empresa costarricense es la vivencia de un estilo gerencial espontáneo; desarrollado por el gerente según su formación personal, el aprendizaje adquirido a través de la experiencia vivida al frente de la empresa y, la intuición que le depara su sentido común.

En pocas ocasiones, estas personas documentan el modus operandi que les permite llevar a cabo su labor directiva. Usualmente, la empresa carece de informes escritos que evidencian la existencia de aspectos vitales de una empresa tales como el plan estratégico, el plan de mercadeo, el plan de desarrollo del factor humano, el plan de producción, el plan de mantenimiento y administración de activos, entre otros. Quizá la excepción sea la información contable financiera, y ello movido por motivos tributarios más que por convicción personal.

Esta característica representa un punto débil de la pequeña y mediana empresa costarricense por cuanto obstaculiza la formación de una imagen real clara concreta y completa de la empresa, y de su correcta ubicación en las coordenadas del tiempo y del espacio².

2 A pesar de que estas empresas estuvieran bien dirigidas y fueran exitosas; es muy difícil que personas ajenas a éstas crean tal cosa, debido a la ausencia de la evidencia física que respalda el éxito alcanzado.

También es un punto débil por cuanto hace girar la existencia de la empresa alrededor de aquellas personas poseedoras de la visión total de la empresa³, usualmente pocas. Si alguna de estas personas llegase a faltar, la empresa podría ver seriamente comprometida su supervivencia en el corto plazo⁴, por más exitoso que sea su peregrinar actual por el mundo empresarial.

Surge entonces la necesidad de crear un sistema de acreditación cuyo fin sea valorar la documentación que respalda la acción directiva emprendida por los gerentes de la pequeña y mediana empresa costarricense⁵, principalmente⁶. De este modo se generará la información

3 El desconocimiento de la situación real de la empresa también puede ser padecido por alguno o algunos de sus miembros.

4 El corto plazo se caracteriza por la disminución significativa de la capacidad de cambio o reacción debido al escaso grado de versatilidad de los recursos disponibles. De este modo, el desconocimiento de los motivos o razones que han llevado a la empresa a actuar de un determinado modo, implica escasas posibilidades de asumir correctamente la dirección de la empresa ante la ausencia de alguna de las personas que dominan su modus operandi.

5 Realmente lo único posible es valorar el grado de comunicación de la citada documentación, esto es, de ser comprendida y compartida entre los miembros de la empresa y entre todos aquellos interesados en la empresa; pues su razón o sentido no es de nuestra competencia sino que pertenece al rango de acción de los gerentes y propietarios de las empresas. Por ejemplo: el proceso de acreditación podrá indicar si una meta de ventas está expresada correctamente o no, de manera tal que sea comprensible por cualquier persona interesada en la empresa. Pero nunca deberá indicar si la meta es conservadora realista o utópica, por cuanto ello es responsabilidad única y exclusiva de la cúpula directiva de la empresa. De cierto modo, la 'calidad' de una meta como la ilustrada anteriormente, sería corroborada mediante su confrontación con la información financiera contable histórica, esto es, mediante el análisis del grado de convergencia entre 'lo dicho' (la meta) con 'hecho' (los resultados logrados al final del período)

6 Este modelo puede ser aplicado en empresas de cualquier tamaño. No obstante, se piensa aplicarlo inicialmente en la pequeña y mediana empresa,

necesaria para construir una imagen veraz y oportuna de la empresa, que ha de estar al alcance de todo aquél interesado en la empresa, especialmente las instituciones financieras y acreedores⁷.

Otro aspecto de vital importancia es la subordinación de la empresa hacia aquellos entes rectores de la actividad económica y, el cumplimiento de sus normas y leyes. El sistema de acreditación velará porque la empresa actúe bajo las normas vigentes y de acatamiento obligatorio. Por ejemplo: el control de la contaminación o el cumplimiento de las obligaciones con la Caja Costarricense de Seguro Social, entre otros.

Este sistema también contribuirá con el mejoramiento continuo del desempeño organizacional. La emisión de una serie de opiniones y observaciones respecto del grado de documentación de la acción directiva vigente en la empresa, proporcionará al gerente información útil para la toma de medidas correctivas en torno a su labor gerencial⁸.

LA NECESIDAD PERCIBIDA

La necesidad percibida es la carencia de credibilidad experimentada por la pequeña y

pues ese es el interés primordial. Si alguna micro o gran empresa estuviese interesada en participar, no habría problema alguno en que lo haga. Si desea profundizar las razones por las cuales la micro empresa no ha sido considerada como 'mercado meta' sino más bien como una especie de 'mercado de rebalse', por favor, diríjase al punto 14 de este documento contenido en la página 16.

7 Las instituciones financieras y los acreedores son los entes más interesados en conocer la situación real de estos tipos de empresas, pues ello es requisito indispensable para la asignación de créditos con sus respectivos plazos, tasas de interés y garantías.

8 Otro aspecto positivo de la documentación es la posibilidad de comunicar –poner en común– la información de la empresa entre sus miembros; algo de sumo valor para la atención oportuna y correcta de los hechos emergentes o contingentes, surgidos durante el giro ordinario de la vida empresarial.

mediana empresa ante los clientes potenciales, acreedores, proveedores y demás personas físicas o jurídicas, relacionadas o interesadas en interactuar con dichos tipos de empresa. Esta necesidad será solventada mediante la puesta en práctica y consolidación del sistema para la acreditación de la pequeña y mediana empresa, razón de esta propuesta.

EL CLIENTE POTENCIAL

El cliente potencial del sistema de acreditación contenido en este documento es la pequeña y mediana empresa urgida de una valoración externa y creíble de su labor gerencial; que sirva como referencia o carta de presentación a todo aquél interesado –sea persona física o jurídica– en llevar a cabo transacciones de índole empresarial, con dichos tipos de empresa.

EL MERCADO META

El mercado meta está compuesto por la pequeña y mediana empresa que cumpla con los siguientes requisitos.

- Contar con al menos dos años de operación formalmente acreditados ante Tributación Directa mediante la presentación de estados financieros,
- Contar con más de 5 empleados y menos de 100 empleados (según las clasificaciones vigentes, la pequeña empresa cuenta entre 6 y 29 empleados, la mediana cuenta entre 30 y 99 empleados),
- Estar al día con las obligaciones de la Tributación Directa y de la Caja Costarricense de Seguridad Social,
- Estar interesada en adquirir reconocimiento nacional, tanto para efectos financieros como de imagen y prestigio.

Un requisito temporal es la ubicación de la empresa. Inicialmente deberá estar situada en la gran área metropolitana, pues ello facilitará significativamente la puesta en práctica del sistema de acreditación. Así, conforme el

sistema crezca en reconocimiento y en participación de empresas, estará en capacidad de ir extendiendo paulatinamente su radio de acción hasta llegar a tener cobertura nacional.⁹

EL SERVICIO PRINCIPAL

El servicio principal del sistema de acreditación contenido en este documento es la certificación de la situación actual de una empresa, a partir de la evaluación de su situación financiera y de la valoración de la documentación que sustenta la acción directiva emprendida por sus gerentes durante el giro ordinario de sus labores.

La evaluación de la situación financiera determina el grado de éxito alcanzado por la empresa a través de su biografía particular. La valoración de la documentación que sustenta la acción directiva determina el grado en que las actividades ordinarias de la empresa han sido debidamente documentadas. Esto permite identificar el dominio y aplicación de una serie de conceptos y técnicas administrativas que posibilitan la buena dirección general de la empresa¹⁰. También permite apreciar la accesibilidad y comunicación de dicha documentación dentro de la empresa; aspecto de gran valor pues, en el fondo tal cosa expresa la facilidad con que sus miembros pueden ser ‘sustituídos’ ante la ocurrencia de algún evento fortuito adverso.

9 Para cubrir los costos extras por desplazamiento, podría pensarse en:

- I. Desarrollar una red de acreditación en todo el territorio nacional
- ii. Cargar los costos extras a la empresa beneficiaria
- iii. Subsidiar el costo mediante el sistema de acreditación nacional, basado en un fondo solidario
- iv. Una combinación de todas o algunas de las opciones planteadas anteriormente

10 De este modo, la documentación revelará el grado de solidez gerencial del éxito económico alcanzado y reflejado en la situación financiera; pudiendo ser desechadas las presunciones de que el éxito alcanzado hubiese sido producto de elementos fortuitos o circunstanciales, ajenos a la capacidad directiva de los gerentes y propietarios de la empresa.

La síntesis de ambos aspectos –la evaluación de la situación financiera y la valoración de la documentación del giro ordinario– brinda una imagen del grado de la capacidad directiva¹¹ de los gerentes de la empresa, para afrontar responsablemente el futuro de la misma. Al respecto, conviene aclarar que una actitud responsable no implica el éxito empresarial; sino la correcta y oportuna atención de los eventos propios del giro ordinario de la empresa, aún y cuando ello pudiese implicar la asunción de resultados adversos o negativos para la empresa. Por ejemplo: evitar la contratación de personal al margen de la cobertura de la seguridad social.

LA ACREDITACIÓN, UN SERVICIO CONTINUO

Buena parte de la información utilizada para valorar la empresa es susceptible de quedar obsoleta con el pasar del tiempo, especialmente la información financiera. Por tanto, la acreditación ha de ser un servicio prestado en forma continua y periódica.

El proceso de certificación inicia con la participación del gerente o propietario de la empresa en el taller de acreditación, el cual será expuesto posteriormente. Mediante su participación, la persona responsable de la dirección general de la empresa, recibe la formación requerida para generar la información y la documentación solicitada por el sistema de acreditación¹². Una vez concluida su participación en el citado taller, el gerente o propietario

de la empresa entrega la información requerida por el sistema de acreditación, para llevar a cabo la valoración de la situación actual de la empresa. Luego de su respectivo estudio, el sistema de acreditación emite un juicio, cuyo contenido es justamente la valoración de la situación actual de la empresa y el conjunto de actividades recomendadas en caso de que la empresa no haya alcanzado el máximo nivel posible de acreditación, o bien, ni siquiera haya podido alcanzar el nivel mínimo para ser certificada como empresa miembro del sistema de acreditación.

El proceso continua mediante alguna de las siguientes opciones según haya sido la acreditación otorgada a la empresa.

- Aquellas empresas que hayan recibido la máxima acreditación posible, serán sometidas al plan de acreditación continua con el fin de estar actualizando periódicamente la información entregada al sistema de acreditación. También serán sometidas al plan de atención oportuna de hechos contingentes con el fin de presentar oportunamente la información de este tipo de hechos vividos por la empresa, y que alteran significativamente la acreditación asignada a la empresa antes de la ocurrencia del citado evento.
- Aquellas empresas que hayan recibido una acreditación distinta a la descrita en el punto anterior, también serán sometidas a los planes descritos en dicho punto. La diferencia

11 Por capacidad directiva se entiende el dominio y aplicación de una serie de técnicas administrativas que facilitan o posibilitan la dirección general de una empresa. Lo anterior no implica que el empresario requiera de un grado académico para lograr tal cosa. El deseo de hacer el bien y de hacerlo bien hecho, impulsa al empresario a solventar cualquier problema cognoscitivo que se le presente en su actividad empresarial; sobretodo en el campo gerencial, en donde abundan los profesionales y la literatura.

12 Documentación cuyo efecto secundario sería la autenticación de la situación actual de la empresa; por cuanto el efecto primario –aunque no el perseguido directamente por este proyecto– es la

comprensión de la situación actual de la empresa por parte de su gerente o propietario, lo cual fungiría como acicate para el mejoramiento continuo del desempeño personal u organizacional, de la siguiente manera. La identificación de nuestra realidad particular en un momento dado, tanto personal como organizacional, descubre cosas de cierto modo desconocidas, tanto buenas como malas. Bajo esta perspectiva, la identificación de las cosas buenas nos empuja a pensar –o a realizar– cosas que antes considerábamos inalcanzables y que ahora nos damos cuenta de que son alcanzables. De modo similar, la identificación de cosas malas nos incita a erradicarlas o al menos controlarlas, por cuanto su existencia podría comprometer significativamente nuestros proyectos, tanto personales como organizacionales.

estriba en que las empresas incluidas en este punto tendrán la oportunidad de presentar la información requerida para mejorar la acreditación asignada durante las citas o reuniones propias del plan de acreditación continua.

La acreditación concluiría cuando alguno de los participantes exprese por escrito su decisión de abandonar el sistema de acreditación, o bien, expire la membresía cancelada¹³.

Conviene indicar que una acreditación otorgada puede ser suspendida temporal o permanentemente, según se compruebe la acción u omisión de un acto y de su gravedad que vaya en contra de los intereses legítimos del sistema de acreditación. Tal situación será explicada con mayor profundidad en el anexo 4.

FUTUROS SERVICIOS RELACIONADOS

El sistema de acreditación es el primero de una serie de servicios diseñados e integrados, cuyo objetivo primordial es la atención de las necesidades de asistencia y capacitación gerencial, presentes en la micro pequeña y mediana empresa. Los demás servicios potenciales son nombrados a continuación.

- Asesoría mediante la prestación de servicios ofrecidos por la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica¹⁴.

13 La renovación de una acreditación vencida o cancelada, implica el inicio completo del proceso de acreditación. Quizá no será necesario que el empresario repita el taller. Pero, lo que sí será necesario es la cobertura de los costos de renovación, iguales a los costos de inicio de una acreditación nueva. La intención de ello es evitar el vaivén de empresas, basados en un criterio economicista de minimización del pago de membresías o anualidades.

14 Aquí se hace referencia a la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, debido a la afinidad afectiva que se mantiene con esta institución.

- Formación en el campo gerencial mediante los programas de extensión ofrecidos por dicha Escuela.
- Registro y Estadística de los datos más significativos para la gestión y consolidación de la actividad empresarial.
- Revista o emisión periódica de información relacionada con el sistema de acreditación, con los registros y estadísticas descritos en el punto anterior, y con investigaciones realizadas en la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica y de interés para el sector empresarial.
- Opciones de inversión o desarrollo de nuevas opciones financieras para el desarrollo de actividades empresariales carentes de recursos.
- Banco de biografías empresariales, participantes en el sistema de acreditación de empresas.

LOS ORGANISMOS PARTICIPANTES

Este proyecto requiere el apoyo de organizaciones comprometidas con la gestión y consolidación de la pequeña y mediana empresa. De momento se habla tentativamente de una relación afectiva con la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, con quien se podría llevar a cabo trabajos académicos. Conviene buscar el apoyo de organismos con una sólida presencia del sector financiero dedicado a la pequeña y mediana empresa. Y también interesa concretar una alianza estratégica con un organismo internacional capaz de patrocinar el proyecto durante un lapso dado, el requerido para que el proyecto adquiera la madurez exigida para que pueda caminar por sus propios medios, esto es, que sea autosostenible.

EL PROCESO DE ACREDITACIÓN

El proceso de acreditación es una labor continua compuesta por dos partes radicales, a saber: el taller de formación en acreditación cuyo fin es impartir el bagaje necesario para la generación de la información requerida para la

acreditación y; el plan continuo de actualización o de mejoramiento de la documentación de la empresa según la acreditación asignada.

El taller de formación en acreditación¹⁵ es una actividad semestral cuyo inicio está programado para los meses de enero y julio durante el primer año¹⁶. El taller tendrá una duración de 24 semanas, y está diseñado para alcanzar los siguientes objetivos.

- Que el empresario o gerente de la pequeña o mediana empresa participante comprenda los fundamentos teóricos y prácticos del sistema de acreditación, de manera tal que,
- Él mismo sea el responsable de generar y de actualizar la documentación requerida por el proceso de acreditación. Así las cosas,
- Esta persona debe entregar al finalizar el seminario taller, la documentación necesaria para realizar la primera valoración de la empresa.

El guión o directriz del seminario taller es la 'guía para la acreditación de la pequeña y mediana empresa' contenido en el anexo 2.

La actualización o mejoramiento continuo de la información presentada¹⁷ inicia justamente con la emisión de la acreditación, la cual deberá ser comunicada a los interesados dos semanas después de que hayan terminado de

entregar la información requerida¹⁸. A su vez, esta labor está compuesta por dos actividades fundamentales, a saber,

- La responsabilidad perenne del empresario o gerente responsable de la pequeña o mediana empresa acreditada de estar comunicando oportunamente la documentación que actualiza la información vigente en el sistema de acreditación.
- La revisión permanente de la información presentada por el gerente o empresario de la pequeña o mediana empresa¹⁹.

Por su parte, el plan de atención oportuna de los hechos contingentes consiste en la oportuna notificación de la ocurrencia de dichos eventos al sistema de acreditación. El anexo 4 contiene mayor detalle al respecto.

LA ACREDITACIÓN ASIGNADA

La valoración y evaluación de la información recolectada permitirá clasificar a las empresas dentro de cuatro rangos posibles, mediante la aplicación de las siguientes variables: grado de documentación de las actividades ordinarias y estado de la situación financiera. Las variaciones posibles de dichas variables están contenidas en el siguiente esquema.

Variable:	Grado de variabilidad (en orden descendente):
Documentación de las actividades ordinarias:	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa documenta satisfactoriamente todas sus actividades ordinarias requeridas para el ejercicio correcto y oportuno de la acción directiva. - La empresa no documenta satisfactoriamente todas sus actividades ordinarias requeridas para el ejercicio correcto y oportuno de la acción directiva. - La empresa sólo documenta satisfactoriamente las actividades ordinarias mínimas requeridas para el ejercicio de una correcta y oportuna acción directiva. - La empresa no documenta satisfactoriamente las actividades ordinarias mínimas requeridas para el ejercicio de una correcta y oportuna acción directiva.
Estado de la situación financiera:	<ul style="list-style-type: none"> - La situación financiera de la empresa es sólida. - La situación financiera de la empresa es normal. - La situación financiera de la empresa es aceptable. - La situación financiera de la empresa no es aceptable.

15 El anexo 1 contiene el taller con mayor detalle y profundidad.

16 Posteriormente el taller podría dar inicio cada tres meses –a saber en enero, abril, julio y octubre de cada año– dependiendo de la aceptación del sistema de acreditación por parte del mercado meta.

17 El anexo 4 contiene una descripción de los lineamientos generales de esta actividad.

18 Se espera que los participantes del taller entreguen dicha información a lo sumo 4 semanas después de haber concluido el último módulo del taller.

19 Ver anexo 4 para mayor detalle.

Por otra parte, el principio de clasificación de las empresas dentro de los cuatro rangos posibles es muy sencillo, a saber: la empresa será clasificada dentro del rango que contenga

la menor calificación obtenida respecto de las dos variables. A continuación se ilustra la aplicación del citado principio.

Empresas 'A':	Si la empresa documenta satisfactoriamente todas sus actividades ordinarias requeridas para el ejercicio de una correcta y oportuna acción directiva, y su situación financiera es sólida.
Empresas 'B':	Si la empresa no documenta satisfactoriamente todas sus actividades ordinarias requeridas para el ejercicio de una correcta y oportuna acción directiva, o bien, su situación financiera es normal.
Empresas 'C':	Si la empresa sólo documenta satisfactoriamente sus actividades ordinarias mínimas requeridas para el ejercicio de una correcta y oportuna acción directiva, o bien, su situación financiera es aceptable.
Empresas en proceso de acreditación:	Si la empresa no documenta satisfactoriamente sus actividades ordinarias mínimas requeridas para el ejercicio de una correcta y oportuna acción directiva, o bien, su situación financiera no es aceptable.

El anexo 3 contiene con mayor profundidad, una descripción de las opciones de acreditación posibles, expuestas en el cuadro anterior.

temporal de la acreditación asignada –si la falta cometida es leve–, hasta la suspensión permanente de la acreditación asignada –si la falta cometida es grave–²⁰

LA FISCALIZACIÓN COMO PARTE DEL PLAN DE ACREDITACIÓN CONTINUA

El sistema de acreditación contenido en este documento, descansa en el siguiente supuesto radical: *Las personas interesadas en acreditar su empresa, o bien la empresa para la cual trabajan, actúan con rectitud de intención y se ocupan de hacer las cosas bien hechas.*

Ello quiere decir que: *Las personas –representantes de las empresas participantes– siempre dicen la verdad y, además son responsables de entregar oportunamente la información requerida por el sistema de acreditación con el fin de mantener actualizada la imagen de la empresa.*

Así las cosas: *La fiscalización propuesta (ver anexo 4) consiste en la revisión aleatoria de la información contenida en la documentación presentada por la persona representante, con el fin de confirmar que corresponda con la situación real de la empresa y; en la emisión de los juicios referentes a la inspección realizada.*

Bajo esta perspectiva: *El sistema de acreditación propuesto penaliza la mentira con la mayor severidad y sin la menor consideración misericordiosa posible; mediante la imposición de castigos que van desde la suspensión*

LA ORGANIZACIÓN HUMANA REQUERIDA

La puesta en práctica del sistema de acreditación para la pequeña y mediana empresa implica la existencia de la siguiente organización humana²¹.

- De un comité acreditador: la máxima autoridad política y ejecutiva del sistema de acreditación para la pequeña y mediana empresa, compuesto un número impar de miembros
- De una secretaría ejecutiva: la persona responsable de coordinar las tareas operativas y directivas del sistema de acreditación, nombrada por el comité acreditador
- De un equipo de oficiales de acreditación: las personas responsables de llevar a cabo las tareas operativas relacionadas con la

20 El anexo 4 contiene con mayor profundidad, una descripción del sistema de fiscalización y de las penas propuestas.

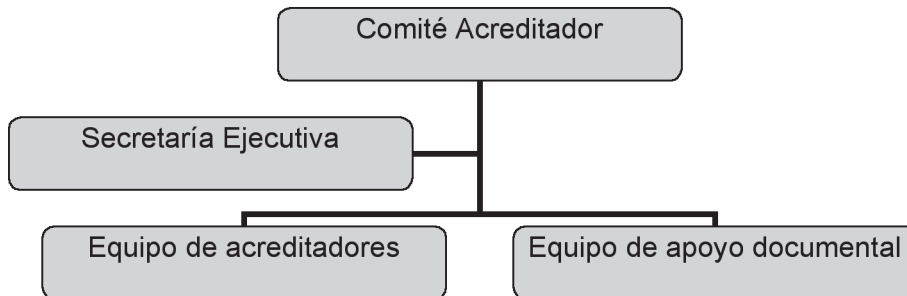
21 Conviene señalar que al inicio, los órganos probablemente estarán constituidos por las mismas personas, debido al bajo volumen de actividades. Así, nuevas personas serán tomadas en cuenta conforme el volumen de actividades aumente.

recolección y valoración de la información requerida para acreditar las empresas, nombradas por el Comité Acreditador

- De un equipo de apoyo documental: las personas responsables de diseñar y poner en práctica los registros y estadísticas de toda

la información relacionada con todo el sistema de acreditación

El siguiente organigrama refleja la jerarquía de los órganos descritos anteriormente.



A continuación se presenta una descripción detallada de las tareas de cada uno de los órganos descritos anteriormente.

Órgano:	Tareas:
Comité acreditador:	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir el sistema de acreditación para la pequeña y mediana empresa a través de su miembro que funja como director general. - Actualizar periódicamente la naturaleza y contenido del sistema de acreditación para la pequeña y mediana empresa. - Programar y ejecutar periódicamente reuniones con los restantes órganos con el fin de generar la información necesaria para actualizar el sistema según lo dispuesto en el punto anterior. - Atender las solicitudes planteadas por las empresas inscritas en el sistema. - Valorar las solicitudes de acreditación presentadas por los oficiales de acreditación. - Emitir las acreditaciones.
Secretaría ejecutiva:	<ul style="list-style-type: none"> - Asistir al comité acreditador en todas aquellas labores operativas que este le asigne. - Coordinar la programación y ejecución de los talleres.
Equipo de oficiales de acreditación:	<ul style="list-style-type: none"> - Impartir los talleres. - Atender las consultas de los empresarios y gerentes, durante y después del seminario taller. - Valorar la información suministrada por la empresa, emitir la solicitud de acreditación y presentarla ante el comité acreditador para su respectivo estudio. - Poner en práctica el plan de acreditación continua respectivo. - Actualizar los registros particulares de las empresas inscritas; con base en la información suministrada por las mismas empresas, o bien, con base en la información recolectada mediante el plan de fiscalización continua. - Solicitar la actualización del status de las empresas inscritas, según la valoración de la información descrita en el punto anterior. - Solicitar la aplicación del código ético al comité acreditador, cuando lo considere prudente (ver anexo 4 para mayor detalle)
Equipo de apoyo documental:	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar y poner en práctica los registros y estadísticas propios del sistema de acreditación para la pequeña y mediana empresa - Emitir los boletines periódicos, conteniendo la información general y actualizada del sistema de acreditación, y de interés para el público relacionado (principalmente vía página web)

LA INFRAESTRUCTURA REQUERIDA

En un principio, el sistema requiere la siguiente inversión en infraestructura maqui- naria y equipo para llevar a cabo sus labores ordinarias.

- El espacio físico para albergar una sala de atención al público, una sala de sesiones o trabajo en equipo y, una sala para albergar al equipo de apoyo documental y su material elaborado y almacenado. Los talleres pueden ser impartidos en infraestructura alquilada para tal efecto, como por ejemplo: en UCR, FUNDES, ICER, UNED o CPCECR.
- El mobiliario y equipo requerido para acondicionar el espacio físico citado en el punto anterior.
- El equipo o mobiliario para archivar o almacenar la información recolectada o generada.
- El equipo de cómputo (una red de computadoras personales) y su respectivo software.
- La página web como punto de enlace con todo aquel interesado en conocer las empresas inscritas en el programa y la acreditación asignada, entre otras cosas.
- La papelería en general.

NOTA ACLARATORIA

Al principio se consideró oportuno incluir a la micro empresa, en lugar de la mediana empresa, como parte del mercado meta del sistema. No obstante, a través del desarrollo de este proyecto se ha considerado conveniente excluirla dejando las puertas abiertas para que toda aquella micro empresa que desee participar por convicción y voluntad propia lo haga. Lo anterior debido a los siguientes motivos²².

- i. Porque usualmente, la micro empresa se caracteriza por ser una organización humana incipiente. Y justamente una organización de este tipo se caracteriza por ser prácticamente 100% espontánea; es decir, es una organización poco o nada documentada pues su prioridad no es la documentación sino el descubrimiento y dominio de las tareas ordinarias necesarias para lograr el éxito proyectado. Así las cosas, mal haríamos pidiéndole la documentación de lo ordinario, cuando ni siquiera tienen claro qué es lo ordinario para ellas.
- ii. Porque usualmente, al ser una organización humana incipiente en busca de su consolidación dentro de la sociedad a la cual pertenecen, no han vivido lo suficiente como para generar la biografía empresarial solicitada por el sistema de acreditación.
- iii. Porque el costo real del sistema de acreditación podría significarles una inversión real de segundo orden, siendo prioritaria la inversión necesaria para consolidar la empresa per se.

¿Por qué se dejan las puertas abiertas a la micro empresa para que participe libremente en el sistema de acreditación? Porque dichos motivos responden al comportamiento general de la micro empresa, no a un único y exclusivo modo posible de actuación suyo. Pueden existir –y de hecho existen–, micro empresas con basta trayectoria o experiencia empresarial y bien consolidadas desde las perspectivas financieras y organizacionales, que estuvieran interesadas en participar. Como ejemplos se pueden citar: laboratorios clínicos, oficinas de ingeniería y de arquitectura, despachos de contadores o de abogados, entre otros.

22 Para una mayor comprensión sobre la naturaleza y radio de acción de la micro y pequeña empresa, refiérase al artículo intitulado 'Origen y ámbito de la micro y pequeña empresa', escrito por Daniel

Jiménez y publicado en la Revista 'Reflexiones' de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica.

ANEXOS

ANEXO 1: EL TALLER

El proceso de acreditación es prácticamente un proceso de auto acreditación. La guía empleada en dicho proceso es una especie de examen periódico de conciencia empresarial y gerencial, a ser practicado por la persona responsable de la dirección general de la pequeña o mediana empresa; siendo su fin el repaso de las tareas ordinarias requeridas por la empresa para su correcta y oportuna dirección y, la determinación del grado en que cada una de estas tareas ha sido actualizada y documentada.

Ya es conocido el hecho de que la documentación implica dos grandes riquezas para la empresa, a saber,

- Comprensión y depuración de la empresa: bajo el supuesto antropológico que nadie puede escribir lo que desconoce o no domina, el ejercicio de documentar el giro ordinario de la empresa lleva implícito la intención de que los directores de las empresas descubran por sí mismos, el grado de dominio de la realidad en que trabajan mediante la documentación de las tareas ordinarias, procediendo luego al perfeccionamiento de dicho dominio mediante la constante actualización y profundización de la documentación vigente.
- Comunicación de la documentación: un buen desarrollo de la documentación propuesta implica la emisión de informes escritos accesibles y comprensibles por los demás miembros de la empresa, y por terceros relacionados con ésta. Dicha comunión de ideas genera una mayor cohesión grupal y una mejor dirección general. Si las ideas radicales que rigen la empresa son comprendidas y compartidas entre sus miembros, ellos tiene la opción de compenetrarse con mayor solidez con la empresa y, tomar decisiones y realizar tareas más acordes o convergentes con la misión de la empresa.

Así las cosas, la guía es un cuestionamiento del grado de documentación de las tareas ordinarias de una empresa, con el fin de valorar el dominio y aplicación de las principales técnicas e instrumentos que facilitan la dirección y la comunicación.

Por su parte, el contenido del taller es la explicación del modelo contenido en la guía y que permitirá valorar la documentación de las labores ordinarias de la empresa. Es una explicación para que los empresarios o gerentes comprendan la naturaleza y sentido de la documentación o evidencia física solicitada; y se den a la tarea de generarla ellos mismos, o bien, sea generada por algún miembro de la empresa o persona externa contratada por la empresa para tal efecto. Lo óptimo es que el responsable de la dirección general de la empresa, en conjunto con los demás miembros de la empresa, redacten la información solicitada. Pero si ellos mismos consideran que no están en capacidad de redactar, conviene entonces la contratación de una persona externa que les ayude a solventar correctamente dicha limitación²³.

El taller tendrá una duración de veinte semanas conteniendo cinco módulos de cuatro semanas cada uno, para documentar cada una de las áreas funcionales de la empresa –a saber: mercadeo, producción, información, finanzas y dirección general– y; para evacuar las observaciones planteadas por los participantes durante sus primeras aplicaciones de la guía en sus respectivas empresas. Se espera que los participan-

23 Una opción interesante es que las empresas contraten estudiantes avanzados de las carreras de Dirección de Empresas y de Contaduría Pública; por cuanto este tipo de trabajo les podría generar una enriquecedora experiencia: asistir al responsable de la empresa en la redacción de la documentación, mediante el ejercicio de análisis y síntesis de lo expuesto por los miembros de la empresa, lo que él percibe en su papel de documentador y la formación académica recibida.

tes entreguen la documentación generada en un módulo al finalizar éste, o bien, durante la primera semana del módulo siguiente. Una vez concluido el taller, los participantes tendrán cuatro semanas para entregar la documentación que tengan pendiente ante el sistema de acreditación.

Se espera una participación máxima de dieciséis empresas por taller, con la intención de brindar la debida atención a cada uno de los participantes. Bajo este esquema, cada participante tiene la opción de recibir hasta 4 citas de una hora cada una, durante el transcurso del taller, para aclarar dudas u observaciones particulares respecto de la aplicación de la guía en su empresa.

Cada módulo tetrasemanal será trabajado de la siguiente manera.

- La primera semana contendrá dos sesiones de tres horas cada una, y cuyo fin será la

reflexión y comprensión del contenido cognoscitivo de la documentación solicitada.

- Las restantes semanas serán dedicadas a la atención personalizada de las empresas participantes. Bajo el supuesto de que cada empresa tiene su propio ritmo de aplicación, se espera atender las inquietudes de los participantes a partir de la segunda semana y hasta la cuarta semana.
- La atención personalizada será mediante la asignación de citas con estricto cumplimiento del tiempo asignado a cada empresa, para evitar el desperdicio del tiempo.

El taller concluye al finalizar la semana veinticuatro cuando los participantes terminan de presentar la documentación reflexionada durante las sesiones de trabajo, y requerida para valorar y acreditar la empresa.

ANEXO 2: GUÍA PARA LA ACREDITACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Tal y como se ha venido exponiendo a lo largo de este documento, el fin de la guía es determinar la comprensión y aplicación de los conceptos técnicos y modelos administrativos, requeridos para el correcto y oportuno ejercicio de la acción directiva. Por ello ha sido redactada bajo la forma de una lista de control tomando como criterio de clasificación las áreas funcionales de la empresa. Se espera que cada punto de la guía sea contestado positiva o negativamente. Y cuando la respuesta sea positiva, se solicita adjuntar la evidencia física que respalde la respuesta brindada.

Además, se solicita adjuntar la mayor cantidad disponible de estados financieros emitidos por la empresa durante su existencia, y que han sido presentados ante la Dirección General de Tributación Directa, como documentos oficiales que reflejan la situación económica de la empresa en un momento o período dado. Lo anterior con la intención de realizar la mejor evaluación posible de la situación financiera de la empresa.

Por último, por evidencia física ha de entenderse cualquier documento o material impreso que refleja el conocimiento o dominio del concepto técnica o modelo en mención, y su respectiva aplicación dentro del giro ordinario de la empresa²⁴.

24 Permitir que cada empresa elija el formato para la presentación de la información solicitada podría ser un grave riesgo, por cuanto cada participante podría presentar la información como le venga en gana, sin que tengamos derecho alguno a reclamar. Así las cosas, conviene diseñar un formulario adjunto a la guía que, una vez completado por la empresa, sirva de evidencia física. Por otra parte, entregar un formato único a ser llenado por todos los participantes de manera similar, podría implicar una excesiva estandarización de la información que podría atentar contra la particularidad o personalidad de la empresa. Ante este panorama, el formato único fungiría como una especie de información básica de la empresa, el cual una vez debidamente llenado por la empresa, podría ser complementado con la demás evidencia física que la empresa considere prudente adjuntar, bajo el ejercicio de su libertad.

I. El área de mercadeo

1.1. El plan de mercadeo

- 1.1.1. La empresa tiene claro la necesidad que satisface. (A)
- 1.1.2. La empresa conoce el mercado meta de su producto y lo tiene descrito en términos de sus principales características de interés. (A)
- 1.1.3. La empresa conoce el porcentaje de su participación en dicho mercado. (B)
- 1.1.4. La empresa tiene cuantificada su participación de mercado en términos de unidades físicas y monetarias. (B)
- 1.1.5. La empresa tiene claro el perfil de su cliente. (A)
- 1.1.6. La empresa conoce los rasgos más significativos de su cliente que deben ser tomados en cuenta en el diseño del producto para que sea exitoso. (A)
- 1.1.7. La empresa conoce las características (físicas o químicas) de los materiales con que el producto es elaborado, y que deben ser tomadas en cuenta en su diseño para que sea exitoso. (A)
- 1.1.8. La empresa posee una descripción completa y minuciosa de su producto y la manera en que responde tanto a las exigencias planteadas por el mercado meta (con base en sus rasgos más significativos) como a las regulaciones vigentes en el país y que inciden en el producto. (A)
- 1.1.9. La empresa conoce los productos presentes en el mercado que pueden ser sustitutos (competencia) o complementarios (aliados) al suyo. (A)
- 1.1.10. La empresa conoce las ventajas y desventajas de su producto respecto del producto ofrecido por la competencia. (A)
- 1.1.11. La empresa conoce los aspectos del mercado que influyen en la definición del precio. (A)
- 1.1.12. La empresa posee una descripción completa y minuciosa del proceso de distribución teniendo claro las fases que componen dicho proceso, los participantes de cada fase, las normas o costumbres que gobiernan las relaciones de la empresa

con los participantes, y la comisión o remuneración ganada por cada participante. (A)

- 1.1.13. La empresa maneja una lista actualizada de sus clientes o distribuidores (según sea el caso correspondiente) incluyendo las principales características de interés requeridas para darle su debido seguimiento. (A)
- 1.1.14. La empresa tiene definido y aplica algún plan de acción que le permita seleccionar a los distribuidores y administrar la relación con éstos. (B)
- 1.1.15. La empresa tiene definido y aplica algún plan de acción para anunciar y/o promover su producto. (B)

1.2. *La investigación de mercado*

- 1.2.1. La empresa tiene definido y aplica un plan de acción que le permite obtener la información requerida para actualizar constantemente la información correspondiente con:
- la necesidad
 - el mercado meta
 - el cliente
 - el producto
 - el precio
 - la competencia
 - la distribución
 - la publicidad y la promoción (B)

1.3. *El desarrollo o actualización del producto*

- 1.3.1. La empresa tiene definido y aplica un plan de acción para dar constante seguimiento a los cambios ocurridos en el entorno y que influyen, directa o indirectamente, en el producto y su presencia en el mercado. (C)
- Nota: un ejemplo de cambio directo es un cambio en los gustos del cliente que afecta al producto en sí; un cambio indirecto es un cambio en el proceso de producción que redundará en un mejor producto, o bien, en un producto más barato.

II. El área de producción

2.1. *El proceso productivo*

- 2.1.1. La empresa conoce el nivel de producción y el proceso productivo requerido para atender satisfactoriamente la demanda de su producto. (A)
- 2.1.2. La empresa posee una descripción completa y minuciosa del proceso productivo, teniendo claro las fases que componen dicho proceso y los elementos participantes en cada fase. (A)
- 2.1.3. La empresa tiene definido un plan de acción que le permite revisar y actualizar el proceso productivo periódicamente. (B)

2.2. *La administración de compras e inventarios*

- 2.2.1. La empresa tiene definido un plan de acción que le permite adquirir racionalmente las materias primas servicios e insumos requeridos por el proceso productivo. (A)
- 2.2.2. La empresa posee un registro de proveedores para cada una de las materias primas servicios e insumos más significativos del proceso productivo. (A)
- 2.2.3. La empresa aplica un plan de acción que le permite mantener actualizado el registro de proveedores descrito en el punto anterior. (B)
- 2.2.4. La empresa conoce y aplica las disposiciones necesarias para el adecuado almacenamiento y manejo de los inventarios de materia prima e insumos del proceso productivo, de producto en proceso y, de producto terminado. (A)
- 2.2.5. La empresa cuenta con las pólizas de seguros y las medidas de seguridad e higiene relacionadas con la correcta administración de los inventarios. (A)

2.3. *La distribución de planta*

- 2.3.1. La empresa posee un diseño de planta; que toma en cuenta las necesidades de

- espacio planteadas por el proceso productivo y las características de la infraestructura disponible. (A)
- 2.3.2. El diseño de planta cumple con las condiciones de seguridad e higiene mínimas, exigidas por la legislación vigente en nuestro país. (A)
- 2.3.3. La empresa posee un plan de acción para cumplir satisfactoriamente con aquellas necesidades de espacio vigentes, que la infraestructura actual no permite solventar adecuadamente. (B)
- 2.3.4. La empresa posee un plan de acción para cumplir con aquellas medidas de seguridad e higiene que superan las condiciones mínimas exigidas por la legislación vigente, y que son de agrado o interés social. (C)

2.4. *La maquinaria y el equipo utilizado en el proceso productivo*

- 2.4.1. La empresa conoce las necesidades de maquinaria y equipo requeridas por el proceso productivo vigente en la empresa. (A)
- 2.4.2. La empresa posee un registro actualizado de sus proveedores de maquinaria y equipo. (A)
- 2.4.3. La empresa posee un registro actualizado de los proveedores de maquinaria y equipo disponible en el mercado, y de su interés. (C)
- 2.4.4. La empresa tiene definido un plan de acción que le permite actualizar periódicamente el catálogo de maquinaria y equipo y el registro de proveedores, descritos en los dos puntos anteriores. (C)
- 2.4.5. La empresa cuenta con un plan de acción para dar mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria y equipo utilizado por la empresa. (A)

Nota: este plan de acción incluye los contratos de mantenimiento firmados con los proveedores, cuando tal cosa aplique.

- 2.4.6. Cada una de la maquinaria o equipo utilizado por la empresa cuenta con una bitácora o registro, mediante el cual se le presta la debida atención y mantenimiento, tanto preventivo como correctivo. (A)

2.5. *La infraestructura*

- 2.5.1. La empresa cuenta con la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus actividades ordinarias de producción. (A)
- Nota: no importa que la empresa sea la propietaria de la infraestructura sino que cuente con ella.
- 2.5.2. La infraestructura cuenta con las exigencias técnicas a nivel de diseño estructural, instalación electromecánica, control de la contaminación –visual, sónica y otras–, y prevención de desastres. (A)
- 2.5.3. La infraestructura cuenta con la señalización de instalaciones y equipo, requerido por las normas de seguridad e higiene aplicables en la empresa. (A)
- 2.5.4. La empresa cuenta con un plan de prevención y administración de desastres; así como el equipo, la vestimenta y los insumos requeridos para poner en práctica dicho plan. (B)
- 2.5.5. La empresa cuenta con las pólizas de seguro requeridas por el giro ordinario de sus actividades y relacionadas con la administración de la infraestructura. (A)

2.6. *La administración de los desechos residuos o subproductos, generados por el proceso productivo*

- 2.6.1. La empresa cuenta con un plan de acción que le permite administrar correctamente los desechos residuos o subproductos generados por el proceso productivo, el cual cumple con la legislación vigente al respecto. (A)

III. El área contable

3.1. *El proceso contable*

- 3.1.1. La empresa cuenta con un sistema contable general, diseñado y documentado por un profesional competente. (A)
- 3.1.2. El sistema contable general y los estados financieros emitidos, cumplen con las

normas de contabilidad y legislación tributaria vigentes en el país. (A)

- 3.1.3. El sistema contable general es aplicado por un profesional competente, o bien; es aplicado por una persona capacitada, bajo el amparo de un profesional competente y responsable de firmar los estados financieros. (A)
- 3.1.4. La empresa posee un plan de acción para revisar o actualizar periódicamente el sistema de contabilidad general. (A)
- 3.1.5. La empresa mantiene actualizada la administración de la documentación que respalda la información contable general. (A)
- 3.1.6. La empresa almacena la documentación contable general en un lugar seguro y accesible, ubicado dentro de sus instalaciones. (A)
- 3.1.7. Los estados financieros son emitidos periódicamente y su elaboración es oportuna. (A)

3.2. *El programa de control interno*

- 3.2.1. La empresa cuenta con un programa de control interno, diseñado y documentado por un profesional competente. (B)
- 3.2.2. El programa de control interno cumple las normas de auditoría vigentes en nuestro país. (B)
- 3.2.3. El programa de control interno es aplicado por un profesional competente, o bien; es aplicado por una persona capacitada bajo el amparo de un profesional competente y responsable de firmar los informes de auditoría. (B)
- 3.2.4. La empresa posee un plan de acción para revisar o actualizar periódicamente el programa de control interno. (C)
- 3.2.5. La empresa mantiene actualizada la administración de la documentación que respalda el programa de control interno. (B)
- 3.2.6. La empresa almacena la documentación generada por el programa de control interno en un lugar seguro y accesible, ubicado dentro de sus instalaciones. (B)

- 3.2.7. La empresa tiene un contrato de auditoría externa, firmado con un profesional competente. (C)
- 3.2.8. Los informes de control interno son emitidos periódicamente y su elaboración es oportuna. (B)
- 3.2.9. Los informes de auditoría externa son emitidos periódicamente y su elaboración es oportuna. (C)

3.3. *El sistema contable de costos*

- 1.3.1. La empresa cuenta con un sistema contable de costos, diseñado y documentado por un profesional competente. (B)
- 1.3.2. El sistema contable de costos es aplicado por un profesional competente, o bien; es aplicado por una persona capacitada bajo el amparo de un profesional competente. (B)
- 1.3.3. La empresa posee un plan de acción para revisar o actualizar periódicamente el sistema contable de costos. (C)
- 1.3.4. La empresa mantiene actualizada la administración de la documentación que respalda la información del sistema contable de costos. (B)
- 1.3.5. La empresa almacena la documentación citada en el punto anterior, en un lugar seguro y accesible, ubicado dentro de sus instalaciones. (C)
- 1.3.6. Los informes sobre contabilidad de costos son emitidos periódicamente y su elaboración es oportuna. (B)

IV. *El área financiera*

- 4.1. *La administración del capital de trabajo o flujo de efectivo*
- 4.1.1. La empresa tiene definido y aplica un programa para administrar racionalmente sus ingresos y egresos durante el corto plazo y mediano plazo. (A)
- 4.1.2. La empresa actualiza periódicamente el programa citado en el punto anterior. (A)

- 4.1.3. La empresa almacena la información relacionada con la aplicación del programa descrito en los puntos anteriores, en un lugar seguro y accesible. (A)
- 4.2. *La colocación o búsqueda de recursos financieros*
- 4.2.1. La empresa tiene definido y aplica un programa que le permite cubrir los faltantes de dinero o colocar los excedentes de dinero en el corto y mediano plazo. (A)
- 4.2.2. La empresa actualiza periódicamente el programa citado en el punto anterior. (A)
- 4.2.3. Tanto los préstamos asumidos como las inversiones realizadas están debidamente documentadas. (A)
- 4.2.4. La documentación que respalda tanto a los préstamos asumidos como las inversiones realizadas es almacenada en un lugar seguro y accesible. (A)
- 4.2.5. La empresa posee una sólida imagen deudora respaldada por referencias crediticias debidamente documentadas. (C)
- 4.3. *El análisis de los indicadores financieros*
- 4.3.1. La empresa tiene y ejecuta un plan de acción, que le permite determinar y valorar periódicamente su situación financiera mediante la aplicación de una serie de indicadores financieros previamente diseñados. (B)
- 4.3.2. La empresa revisa y actualiza periódicamente el plan de acción citado en el punto anterior. (B)
- 4.3.3. La empresa administra una serie de archivos y documentación que le permiten construir y actualizar su historial financiero. (C)
- V. **El área de dirección general**
- 5.1. *El proceso de pensamiento estratégico*
- 5.1.1. La empresa cuenta con un plan de trabajo general e integral que le permite coordinar los esfuerzos personales y grupales, necesarios para alcanzar las metas que atienden satisfactoriamente, tanto las exigencias planteadas por su mercado meta y la comunidad en que se desenvuelve, como las peticiones formuladas por sus miembros (propietarios, gerentes o colaboradores). (A)
- 5.1.2. La empresa cuenta con un programa o plan de acción que le permite actualizar constantemente el plan de trabajo citado en el punto anterior. (A)
- 5.2. *La estructura organizacional*
- 5.2.1. La empresa tiene y aplica una estructura organizacional actualizada y documentada que le permite cumplir con las tareas requeridas por el giro ordinario de sus actividades (puestos, procesos y procedimientos) (A)
- 5.2.2. La empresa cuenta con un organigrama que refleja su estructura organizacional vigente. (A)
- 5.2.3. La empresa tiene y aplica un plan de acción que le permite actualizar periódicamente el diseño de su estructura organizacional y de su organigrama. (A)
- 5.3. *La dirección del factor humano*
- 5.3.1. La empresa cumple con la legislación vigente relacionada con la protección y seguridad del personal. (A)
- 5.3.2. La empresa aplica un plan de trabajo que le permite reclutar, seleccionar, contratar, remunerar o capacitar; el personal requerido para el cumplimiento de sus labores ordinarias. (B)
- 5.3.3. La empresa tiene identificado los principios costumbres y normas que gobiernan las relaciones personales entre los miembros de la empresa, y entre ellos con los clientes y demás miembros de la comunidad en que se desenvuelve. (C)

5.3.4. La empresa aplica un plan de acción que le permite mejorar el conjunto de principios costumbre y normas; contenido en el punto anterior. (C)

5.4. *El control gerencial*

5.4.1. La empresa aplica un plan de acción que le permite controlar continuamente la empresa y mantenerse informada de los principales hechos emergentes o contingentes sucedidos y que influyen significativamente en sus labores. (C)

**ANEXO 3:
GUÍA PARA LA VALORACIÓN DE LA
INFORMACIÓN RECOLECTADA MEDIANTE
LA ‘GUÍA PARA LA ACREDITACIÓN DE LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA’**

La redacción de las preguntas de la guía contenida en el anexo 2, incluye una calificación entre paréntesis y en letra itálica, del tipo (A) (B) o (C). Ello expresa la importancia del concepto instrumento o técnica administrativa inmersa en la pregunta respecto del giro ordinario de la empresa. Por tanto, valora la urgencia de su comprensión y aplicación para el ejercicio de una correcta y oportuna acción directiva.

Bajo esta perspectiva²⁵, el conjunto de preguntas tipo:

- (A): contiene los conceptos instrumentos o técnicas administrativas imprescindibles para el ejercicio de una correcta y oportuna acción directiva. Entonces su vigencia y aplicación es exigida. Así, la empresa no recibirá acreditación alguna cuando incumpla con al menos uno de los conceptos instrumentos o técnicas administrativas incluidas en dichas preguntas; siendo su distinción la de ‘empresa en proceso de acreditación’ por cuanto se esperaría que continúe participando en el citado proceso. Por otra parte, si la empresa únicamente cumple con este grupo de preguntas en forma completa, la empresa recibe la distinción de ‘empresa C’ si al menos cumple con las exigencias propias de esta categoría dentro del ámbito financiero.
- (B): contiene una serie de conceptos instrumentos o técnicas que posibilitan el gobierno o control general de los conceptos instrumentos o técnicas administrativas básicas.

25 Conviene destacar que el cumplimiento de los conceptos instrumentos y técnicas administrativas contenidas en la guía es de carácter acumulativo. Ello quiere decir que es requisito imprescindible cumplir con todas las peticiones contenidas en el conjunto de preguntas tipo ‘A’ para continuar valorando las peticiones contenidas en el siguiente conjunto de preguntas, y así sucesivamente.

Ello refleja un grado intermedio de capacidad o habilidad gerencial, por cuanto los responsables de dirigir la pequeña o mediana empresa no solamente están en capacidad de aplicar los conceptos instrumentos y técnicas administrativas básicas, sino también están en capacidad de reflexionar sobre ellos con el fin de mantenerlos actualizados dentro del giro ordinario de la empresa. Así, la empresa que cumpla con los conjuntos de preguntas ‘A’ y ‘B’ en forma completa, recibe la categoría de ‘empresa B’ si al menos cumple con las exigencias propias de esta categoría dentro del ámbito financiero.

- (C): contiene los conceptos instrumentos y técnicas administrativas que indican la capacidad de previsión de las personas responsables de dirigir la pequeña o mediana empresa, rasgo fundamental para la proyección de la empresa en el mediano y largo plazo, principalmente. Con ello se valora la capacidad empresarial y gerencial para solventar responsablemente los hechos contingentes o fortuitos adversos²⁶, según las medidas previsoras tomadas. La empresa que cumpla con los conjuntos de preguntas ‘A’ ‘B’ y ‘C’ en forma completa, recibe la categoría de ‘empresa A’ si además cumple con las exigencias propias de esta categoría dentro del ámbito financiero.

Los párrafos anteriores contienen la descripción de la aplicación de una de las dos vertientes radicales que componen el sistema de acreditación, a saber la valoración de la documentación que respalda la vigencia y aplicación de una serie de conceptos instrumentos y técnicas administrativas que posibilitan una correcta y oportuna ejercicio de la acción directiva.

26 Únicamente interesa valorar la capacidad de la empresa para atender los eventos contingentes o fortuitos adversos, por cuanto son éstos los que ponen en peligro la supervivencia de la empresa, razón fundamental del proceso de acreditación contenido en este documento.

La otra vertiente radical es la situación financiera de la empresa, y su aplicación se realizará mediante la clasificación de las empresas en alguno de los siguientes rangos²⁷.

Empresas 'A': si la rentabilidad neta después de impuestos de la empresa es al menos 1.2 veces la tasa activa promedio del sistema bancario nacional a 12 meses y; si sus respectivos indicadores financieros son al menos 1.2 veces el promedio de los indicadores financieros considerados normales u ordinarios para las empresas participantes en el sector industrial de la empresa en mención (²⁸ y ²⁹).

Empresas 'B': si la rentabilidad neta después de impuestos de la empresa al menos iguala la tasa activa promedio del sistema bancario nacional a 12 meses y; si sus respectivos indicadores financieros al menos igualan los promedios de los indicadores financieros considerados normales u ordinarios para las empresas participantes en el sector industrial de la empresa en mención.

Empresas 'C': si la rentabilidad neta después de impuestos de la empresa es al menos igual a la tasa pasiva promedio del sistema bancario nacional a 12 meses y; si sus respectivos indicadores financieros son al menos igual al 80% del promedio de los indicadores financieros considerados normales u ordinarios para las empresas participantes en el sector industrial de la empresa en mención.

Empresas en proceso de acreditación: las que incumplen los niveles mínimos de rentabilidad después de impuestos y de indicadores financieros, determinados para las empresas 'C'.

Las vertientes descritas están enfocadas hacia la empresa brindando poca información significativa del sector industrial al cual pertenece. Por ello, se pondrá en práctica una valoración general y periódica por sector industrial, que acompañará la información generada por las citadas vertientes, con el fin de complementarla. La guía para llevar a cabo esta tarea está basada en los modelos de cadena de valor y de estrategia desarrollados por Michael Porter.

27 Las proporciones o porcentajes utilizados son tentativos. La experiencia brindará la mejor evidencia para definirlos con mayor precisión y justicia.

28 Probablemente, al inicio de la acreditación no se pondrá en práctica la evaluación de los indicadores financieros por cuanto ello requiere la existencia previa de datos estadísticos, los cuales justamente serán construidos a partir de la puesta en práctica

del sistema de acreditación. Ante esta situación, una opción temporal sería la definición intuitiva de indicadores, basados en la experiencia de los acreditadores y en su sano juicio o sentido común.

29 Conviene aclarar que la comparación es por cada indicador financiero y no por una especie de promedio de indicadores financieros –que probablemente carezca de sentido alguno–.

ANEXO 4: LAS NORMAS DE COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA PARA LA ACREDITACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La persona emprendedora es un líder a nivel comunal por cuanto es capaz de ver cosas que los demás no ven a nivel usualmente comunal. Por ello también tiene una responsabilidad superior que los demás ante el giro ordinario de la vida. Sus actos deben ser correctos, esto es, actuar siempre con rectitud de intención y haciendo las cosas bien hechas.

Esta particularidad (rectitud de intención y buen obrar) es la premisa fundamental del sistema de acreditación propuesto. De ningún modo se actuará bajo la premisa de la desconfianza y el engaño; pues ello, además de ser contrario a la naturaleza humana, resulta ser contraproducente por sus consecuencias –tener que revisar minuciosamente todo el trabajo hecho por los demás– y por los efectos en quienes trabajan guiados por dicha premisa –desmoronamiento de la identidad y del recogimiento interno al convertir la duda y la desconfianza en un hábito ordinario de nuestra personalidad; con sus respectivas consecuencias a nivel espiritual–.

Entonces el sistema está diseñado para asistir al buen empresario para que en el giro ordinario de su labor, perfeccione las normas y costumbres, procesos y procedimientos, que le permitan atender correctamente a su clientela y favorecer en su debida proporción a quienes participan en la prestación del bien o servicio –proveedores, personal de la empresa, accionistas, comunidad en general– sin olvidar el desarrollo organizacional material requerido de base o plataforma.

El sistema está diseñado para premiar a quienes así actúan y para castigar fuertemente a quienes quieran sacar usufructo de la buena intención de los demás. Ello es factible aplicando las siguientes reglas de juego:

- El gerente de la pequeña o mediana empresa elabora la información solicitada por el sistema de acreditación bajo la tutela del acreditador. También podría darse el caso de que el gerente contrate servicios externos para la elaboración de la información solicitada. No obstante, el gerente sigue siendo el responsable ante el sistema de acreditación.
 - El acreditador valora la información suministrada por la empresa mediante la emisión de una serie de observaciones y recomendaciones, y el diseño de un plan de trabajo para el perfeccionamiento.
 - El acreditador presenta la anterior información ante el comité acreditador con el fin de refrendarla.
 - Una vez refrendada, el acreditador contacta al gerente de la empresa para entregarle el resultado de esta primera fase y poner en marcha el plan de trabajo para el perfeccionamiento de la empresa.
 - El gerente de la pequeña o mediana empresa implanta el plan de trabajo en su respectiva empresa; adquiriendo la responsabilidad de informar oportunamente al sistema de acreditación en cuanto haya alcanzado algún mejoramiento significativo propuesto como meta.
 - El acreditador diseña un plan de trabajo conjunto con el gerente de la pequeña o mediana empresa para dar el respectivo seguimiento a los aspectos críticos de la empresa.
 - El gerente de la pequeña o mediana empresa adquiere la responsabilidad de informar oportunamente al sistema de acreditación la ocurrencia de un evento contingente que lesione la situación de la empresa que sustenta la acreditación vigente. Si el hecho ocurrido es leve, la notificación ha de darse durante el transcurso de los tres días hábiles siguientes a la fecha en que ocurrió el evento. Si el hecho ocurrido es grave, la notificación ha de hacerse durante las próximas 6 horas hábiles siguientes al momento en que ocurrió o culminó el hecho (horario hábil: de lunes a viernes: de 8:00 a.m. a 5:00 p.m.)
- Bajo esta perspectiva,
- Un hecho leve afecta el proceso productivo sin llegar a provocar daño alguno en la atención del cliente en el mediano y largo plazo, aunque en el corto plazo haya que tomar alguna medida temporal. Es posible que, este tipo de hecho también afecte la situación financiera de la empresa o la documentación de su actividad en

- general. Ejemplos de este tipo de hechos son: la pérdida de un proveedor importante, la imposición de restricciones gubernamentales temporales, la falla de una máquina, entre otros.
- Un hecho grave afecta significativamente el proceso productivo, la situación financiera de la empresa, o bien, la información o documentación de la empresa. De este modo, la prestación del bien o servicio y la subsistencia de la empresa quedan seriamente comprometidas en el corto mediano y largo plazo. Ejemplos de este tipo de hechos son: un incendio que destruya significativamente la infraestructura de la empresa, un terremoto que afecte alguno o algunos de los mercados meta de la empresa, entre otros.
 - Así, no informar oportunamente la ocurrencia de un hecho leve implica la ejecución de una falta leve y, similarmente, no informar oportunamente la ocurrencia de un hecho grave implica la ejecución de una falta grave.
 - La ejecución por primera vez de una falta leve implica la actualización inmediata de la acreditación³⁰ asignada a la empresa y la amonestación documentada al apoderado general o representante legal, a la junta directiva y al gerente de la empresa, por la ocurrencia de tal cosa.
 - Si durante los tres años siguientes a la ejecución de una falta leve,
 - La empresa comete una falta más o la misma por segunda vez; será expulsada por un lapso de tres meses del sistema de acreditación, o bien que, hasta que el gerente o comité director sea retirado de la dirección general de la empresa. A su regreso, la empresa deberá iniciar el proceso de acreditación tal y como se tratase de la primera vez (sin necesidad de participar en el taller introductorio; pero sí presentando la información requerida para la acreditación y cancelando los respectivos honorarios)

- La empresa comete dos faltas más o la misma por tercera vez; será expulsada por un lapso de seis meses del sistema de acreditación, o bien, hasta que el gerente o comité director sea retirado de la dirección general de la empresa. A su regreso, la empresa deberá iniciar el proceso de acreditación tal y como se tratase de la primera vez (sin necesidad de participar en el taller introductorio; pero sí presentando la información requerida para la acreditación y cancelando los respectivos honorarios)
- La empresa comete tres faltas más o la misma por cuarta vez; será expulsada permanentemente hasta tanto no haya un cambio total en el comité director de la empresa, demostrando que no haya relación alguna de consanguinidad o afinidad hasta en un tercer grado entre los removidos y los sustitutos.

Tal y como puede ser observado, la amonestación recae sobre personas físicas en primera instancia, y sobre personas jurídicas en segunda instancia. La razón es simple: la toma de decisiones y su puesta en práctica es un acto humano y no de ninguna creación jurídica o económica; por ello, la responsabilidad es sentada en quien debe ser sentada³¹.

La única manera de suspender las suspensiones temporales de tres y de seis meses es mediante el cambio total de la cúpula directriz de la empresa, a saber: gerente general y los gerentes de las áreas funcionales que la empresa tuviera.

La única manera de suspender una suspensión permanente es mediante el cambio total del comité director de la empresa, a saber: junta directiva, gerente general y los gerentes de las áreas funcionales que la empresa tuviera.

30 Entendiéndose tal cosa como el descenso al nivel inmediato inferior de la clasificación vigente.

31 No obstante, el sistema construirá dos historiales de faltas, uno para personas físicas y otro para personas jurídicas. El eje directriz de las faltas será las personas físicas. De este modo, el historial de la empresa fungirá únicamente como referencia histórica de la empresa, a ser tomada en cuenta.

- La ejecución de una falta grave implica la suspensión permanente, justamente por la gravedad del hecho. Este tipo de falta únicamente podrá ser suspendida hasta que se dé un cambio total en el comité director de la empresa, a saber: junta directiva, gerente general y los gerentes de las áreas funcionales que la empresa tuviera.
- Tal y como fue tratado anteriormente; ante la suspensión temporal o permanente de la acreditación asignada a la empresa y el debido cumplimiento de la pena impuesta, la empresa deberá reiniciar el proceso de acreditación desde cero, justamente por la pérdida de confianza provocada por el abuso de confianza practicado por el gerente o representante de la pequeña o mediana empresa, al no informar oportunamente sobre la ocurrencia de un hecho leve o grave³².

Por último, se creará un Tribunal de apelaciones compuesto por un miembro de cada

una de las tres partes interactuantes, a saber: Sistema de Acreditación³³, entes financieros y sector empresarial acreditado.

Su función será atender las apelaciones planteadas por los empresarios ante lo que consideren actos injustos de la acreditación. La solución se toma por mayoría simple (2 de 3) o por unanimidad; pudiendo ser de dos tipos: se respalda el dictamen emitido por Ciembre Acredita y que dio origen a la apelación planteada o, se revoca dicho dictamen y se solicita un nuevo estudio.

Las costas de las apelaciones serán cubiertas por la empresa interesada, y hacen referencia únicamente a la cobertura de los honorarios profesionales prestados por los miembros del Tribunal de apelaciones. La tarifa de honorarios será definida a priori, al igual que el lapso máximo para el estudio y resolución de la apelación planteada³⁴. Otra opción para la cobertura del Tribunal es la creación de un fondo solidario para su atención.

32 Convendría meditar la opción de crear un rango de multas aplicable a las empresas ejecutoras de faltas leves y graves; para formar un fondo de contingencias o garantías, al servicio de quienes actúan con rectitud de intención.

33 Conviene que el representante del Sistema de Acreditación sea su director general o presidente.

34 Es de esperar que este lapso no supere la semana, debido a la importancia de lo que está en juego: el prestigio o imagen de personas –físicas o jurídicas–

ANEXO 6: GUÍA PARA LA VALORACIÓN DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LA EMPRESA

1. Presentación

El fin primordial de un sistema de acreditación es autenticar el trabajo realizado por una empresa, para que reciba el mérito justo por su actuación.

Un sistema de acreditación ha de ser creíble por sí mismo. De este modo, sus dictámenes serán aceptados respetados y compartidos por los miembros de la comunidad. Una acreditación brindada por una autoridad competente ha de ser una carta de presentación que facilita el surgimiento o consolidación de las relaciones entabladas por la empresa acreditada con los demás miembros de la comunidad.

De modo inverso, la ausencia de un sistema de acreditación implica el ejercicio ordinario de una serie de actividades tendientes a demostrar la buena fe y la reputación de una empresa, cada vez que desee realizar o entablar relaciones con empresas desconocidas. Esto podría convertirse en un aspecto desalentador según la cantidad de trámites que deba realizar la empresa cada vez que desee realizar un nuevo contacto. Si bien la ausencia de un sistema de acreditación no imposibilita la acción empresarial, sí podría obstaculizarla dependiendo del grado de confianza imperante en el entorno. A manera de regla, podríamos decir que ‘a mayor confianza menor acreditación, y viceversa’.

Lastimosamente, la confianza es un valor en decadencia. En nuestra sociedad priva la creencia de que ‘es más fácil pedir perdón que pedir permiso’. La mala comprensión de la audacia vista como la actitud oportunista de sacar provecho personal en todas nuestras relaciones con los demás, aún y cuando ello implique abusar o manipular a los demás; pareciera ser la guía o directriz de nuestra actividad empresarial. Lo anterior ha generado reacciones defensivas en aquellos organismos cuya actividad comercial genera algún tipo de relación acreedora con la empresa o persona con quien se relacionan. Ejemplos típicos de estas

empresas son los bancos y las empresas que cumplen un papel de proveedoras.

La principal característica de la reacción defensiva es la solicitud de una serie de requisitos –tales como garantías reales y tasas de interés más altas de lo normal– que permitan a la empresa acreedora protegerse ante un eventual engaño. De uno u otro modo, dichos requisitos representan una serie de actos y documentos onerosos e innecesarios si la mala intención no fuese la guía de la acción emprendedora.

Podemos apreciar cómo la ausencia de un sistema de acreditación, sea cual sea su naturaleza, implica la imposición espontánea de una serie de prácticas empresariales que tienden a entablar la actividad empresarial, lejos de fomentarla o potenciarla.

Así las cosas, interesa crear un sistema de acreditación que autentique la gestión emprendida por el empresario favoreciendo a todo aquel que actúe con rectitud de intención y haciendo las cosas bien hechas. De este modo, fomentamos la gestión y consolidación de un ambiente empresarial que premia al honesto y castiga al oportunista. Dicho propósito es alcanzado mediante la aplicación y valoración del siguiente cuestionario.

2. El cuestionario

El cuestionario ha sido elegido como instrumento de recolección de información, por cuanto:

- i. genera una evidencia física del proceso de acreditación que puede ser accesada en cualquier momento,
- ii. permite recolectar la información requerida para crear una imagen clara concisa completa y concreta de la situación actual de la empresa,
- iii. la información generada también permite construir una serie de conclusiones y recomendaciones para diseñar e implantar un plan de acción correctivo –en caso de ser necesario–,
- iv. su aplicación periódica permite dar seguimiento efectivo a la empresa,

- v. puede ser aplicado por el mismo empresario (consideramos indispensable que sea el mismo empresario o su representante el responsable de llenar el formulario y no los miembros del ente acreditador; de este modo, evitamos que la información no corresponda con la realidad actual de la empresa),
- vi. al ser el empresario responsable de su veracidad, el sistema de acreditación queda facultado para actuar con firmeza ante la identificación de algún hecho falso.

El cuestionario ha sido redactado en términos simples y con la mayor cantidad de comentarios posible, con la intención de que sea entendido por cualquier empresario sin importar su formación académica. No obstante, si al estimado lector le surgen dudas durante su lectura, por favor no dude en contactarnos, pues sus observaciones nos permiten irlo perfeccionando conforme sea experimentado por los empresarios.

Otro aspecto que favorece su comprensión es el haber sido redactado según el orden lógico de aparición o ejecución de las tareas relacionadas. De este modo, el cuestionario inicia con las preguntas y peticiones del área de mercadeo pues la actividad empresarial inicia con la percepción de una necesidad insatisfecha la cual es atendida mediante la prestación de un bien o servicio. Continúa con el área de producción ya que interesa conocer la capacidad de ofrecer el bien o servicio que mejor responde a la necesidad insatisfecha percibida. En tercer lugar, valoramos las actividades contables para saber si representan adecuadamente las actividades de la empresa. En cuarto lugar, estudiamos la información financiera con el fin de determinar la rentabilidad de la actividad empresarial. Y por último, valoramos la gestión directiva, es decir, la manera o estilo particular con que el empresario dirige la empresa; pues esto nos permite determinar su capacidad para afrontar con éxito las vicisitudes de la actividad empresarial en que se encuentra envuelto.

I. EL ÁREA DE MERCADEO

La actividad empresarial inicia con la percepción de una queja o lamento expresada

por algunos miembros de la comunidad. Esta queja o lamento es una oportunidad de negocio pues en el fondo suyo, el empresario es capaz de percibir una necesidad insatisfecha o mal atendida que 'pide a gritos' ser atendida.

1.1. *¿Cuál es la necesidad de la comunidad, atendida por su empresa?*

El empresario debe conocer quién es su cliente con bastante precisión. Esta labor de mercadeo es conocida con el nombre de 'identificación del perfil del cliente'.

1.2. *¿Quién es el cliente o consumidor final atendido por su empresa? Por favor, realice una descripción de su cliente lo más detallada posible. Utilice las variables que considere prudente; por ejemplo: sexo, edad, estilo de vida, nivel económico, otras.*

La síntesis de la necesidad percibida con el perfil del consumidor o cliente final, teniendo presente el nivel tecnológico vigente, permite diseñar o definir un producto acorde con la realidad.

1.3. *¿Cuál es el producto –bien o servicio– que satisface la demanda percibida?*

La importancia de conocer al cliente es la posibilidad de detectar rasgos suyos que influyen en la elección del bien o servicio que mejor satisfará su necesidad.

1.4. *¿Cuáles características del producto corresponden con rasgos propios de su cliente?*

En ocasiones la empresa no atiende directamente al cliente, sino que utiliza o demanda los servicios de otras empresas, para hacer llegar su producto a su cliente final. Este proceso es conocido con el nombre de distribución o intermediación, y a las empresas participantes se les denomina intermediarias o distribuidoras.

1.5. *¿Requiere su empresa contratar el servicio de empresas distribuidoras? En caso afirmativo,*

- 1.5.1. *¿Cuál o cuáles son las empresas contratadas?*
- 1.5.2. *¿Cuál es la comisión que cobradas por dichas empresas por el servicio de distribución?*
- 1.5.3. *¿Qué condiciones exigen estas empresas para distribuir su producto –por ejemplo: distribución exclusiva, pago de la publicidad, volúmenes mínimos de venta, otros–?*
- 1.5.4. *¿Existe otra u otras empresas distribuidoras anuentes a comercializar su producto? En caso afirmativo,*
- 1.5.4.1. *¿Cuáles son?*
- 1.5.4.2. *¿Por qué razones no fue o fueron escogidas como distribuidores?*

Al empresario le es relativamente fácil identificar una necesidad y su respectivo cliente, y diseñar un producto que la satisfaga. Lo que sí se le torna algo difícil es identificar la manera de informar a su cliente que tiene el producto que le satisfará la necesidad, y el lugar donde lo puede adquirir. La publicidad es el instrumento a disposición del empresario para solventar dicha limitación.

- 1.6. *¿Qué cosas hace o ha hecho la empresa para dar a conocer su producto?*
- 1.7. *¿Utiliza o ha utilizado algún tipo de publicidad? En caso afirmativo, favor indicar en qué ha consistido, o bien ¿qué es lo que hace?*
- 1.8. *¿Afronta su empresa algún tipo de limitación u obstáculo para dar a conocer su producto al cliente final, y que no ha podido resolver satisfactoriamente? ¿Cuál es o cuáles son? ¿Qué ha hecho o está haciendo para resolverlos?*

El análisis de ventas es una opción muy útil para medir la efectividad con que el producto ha respondido a las expectativas de los clientes.

- 1.9. *¿Coloca todo el producto que puede producir?*
- 1.10. *¿Trabaja la fábrica a su máxima capacidad y no da abasto con la demanda?*

- 1.11. *¿Cuantifique la porción del mercado que usted considera no puede atender, debido a la carencia de recursos para aumentar la capacidad de producción?*
- 1.12. *¿Cuál es el porcentaje de devolución de su producto?*
- 1.13. *¿Cuáles son las causas por las cuales se da la devolución del producto?*

Usualmente el empresario no está sólo en su actividad empresarial. Otros empresarios ofrecen productos iguales o similares para atender la misma necesidad y al mismo público cliente. A estos empresarios se les denomina competencia, pues compiten con usted por captar la atención del cliente.

- 1.14. *¿Cuál es su principal competencia?*
- 1.15. *¿Cómo actúa la principal competencia?*
- 1.16. *¿En qué cosas considera usted que su producto supera a la principal competencia?*
- 1.17. *¿En qué cosas considera usted que la principal competencia supera su producto?*

Hasta este momento hemos tratado los aspectos claves de mercadeo, a saber: la identificación de una necesidad insatisfecha y de su respectivo cliente, el diseño del producto que mejor satisface dicha necesidad y, la determinación de la mejor manera posible para hacer llegar el producto hasta el cliente final. Al documento que incluye éstas y otras tareas similares, es conocido con el nombre de plan de mercadeo.

- 1.18. *¿Cuenta su empresa con un plan de mercadeo? En caso afirmativo, favor adjuntar una copia suya. En caso negativo, describa la manera en que organiza las actividades relacionadas con la distribución y venta del producto. Puede adjuntar un esquema, presupuesto o cualquier otro documento que ilustre el modo en que usted realizar esta labor.*

Por otra parte, distintos organismos de nuestra sociedad –tales como el Gobierno u

asociaciones sin fines de lucro—, ponen en práctica una serie de costumbres o normas con el fin de proteger al consumidor.

1.19. *¿Está su producto influido por alguna de estas costumbres o normas? En caso afirmativo, indique la manera en que dichas costumbres o normas repercuten en la elaboración o comercialización de su producto.*

II. El área de producción

El mercadeo representa la primera actividad empresarial. La segunda actividad es producción vista como el conjunto de tareas fundamentales que han de ser ejecutadas para obtener el bien o servicio que ha de atender la necesidad percibida.

2.1. *Realice un croquis o diagrama del proceso productivo. Hágalo por etapas indicando en cada una de éstas: la maquinaria o equipo utilizado; la materia prima utilizada y los insumos consumidos (nota: tome en cuenta que el 'producto final' de una etapa bien podría ser la materia prima de la siguiente etapa); las personas participantes y; el procedimiento o know how aplicado.*

2.2. *Realice un segundo croquis utilizando únicamente los nombres asignados a cada etapa, e indicando el tipo de relación existente entre las etapas, es decir, si son consecutivas simultáneas o independientes.*

Un aspecto crucial en el proceso productivo es la administración de los inventarios de materia prima, insumos, producto en proceso y producto terminado.

2.3. *Describa la manera en que almacenan la materia prima, los insumos, el producto en proceso y el producto terminado.*

Anterior a la administración hay otro aspecto crucial en torno a la materia prima e

insumos. Este tiene que ver con su adquisición y el modo en que son adquiridos y, usualmente es denominado proveeduría.

2.4. *¿Antes de comprar, acostumbra usted a solicitar cotizaciones? En caso afirmativo, describa la forma en que lo hace, y la forma en que revisa las cotizaciones recibidas.*

2.5. *Además del punto anterior ¿posee su empresa algún otro tipo de normas o procedimientos que regulan la compra de materias primas e insumos? En caso afirmativo, por favor descríbalas.*

2.6. *Elabore un cuadro que muestre la siguiente información:*

- *Nombre de la materia prima o insumo*
- *Proveedores: para cada uno indique la persona contacto y su respectivo número telefónico (por favor clasifíquelos por orden descendente de importancia; si puede indique entre paréntesis un porcentaje estimado del volumen de compras de este producto con dicho distribuidor)*
- *Rango de precios: indique quien vende más barato y quién más caro*
- *Tamaño de compras y sus respectivos periodos de compra*
- *Tiempo de entrega y condiciones de pago*
- *Promociones ofrecidas por los proveedores, por ejemplo: descuentos por volumen, pronto pago u otros*

Un tercer aspecto fundamental del proceso productivo es el buen uso y mantenimiento de la maquinaria y equipo. Respecto del mantenimiento, cabe agregar que existen dos tipos. Primero está el mantenimiento preventivo, el cual consiste en brindar los cuidados recomendados por el constructor durante o después del uso de la maquinaria o equipo utilizado. Luego está el mantenimiento correctivo, el cual incluye las tareas requeridas para poner a funcionar una maquinaria o equipo dañado.

- 2.7. *¿Cómo aprenden las personas nuevas a operar la maquinaria o equipo asignado?*
- 2.8. *¿Quiénes son los responsables de dar mantenimiento preventivo a la maquinaria o equipo? ¿Cómo aprenden a hacerlo? ¿De qué maneras lo hacen?*
- 2.9. *Si alguna parte del mantenimiento preventivo es subcontratado, por favor indique:*
- *la maquinaria o equipo cuyo mantenimiento preventivo ha sido subcontratado,*
 - *la empresa responsable de mantenerla,*
 - *las principales características del contrato de mantenimiento, dejando claro las labores y responsabilidades asumidas por la empresa contratista.*
- 2.10. *Indique las demás empresas oferentes de mantenimiento contactadas y que no fueron seleccionadas. Agregue las razones principales por las cuales no fueron seleccionadas, o bien, dejadas como segunda opción.*
- 2.11. *¿Quiénes son los responsables de dar mantenimiento correctivo a la maquinaria o equipo? ¿Cómo aprenden a hacerlo? ¿De qué maneras lo hacen?*
- 2.12. *Si alguna parte del mantenimiento correctivo es subcontratado, por favor indique:*
- *la maquinaria o equipo cuyo mantenimiento correctivo ha sido subcontratado,*
 - *la empresa responsable de mantenerla,*
 - *las principales características del contrato de mantenimiento, dejando claro las labores y responsabilidades asumidas por la empresa contratista.*
- 2.13. *Indique las demás empresas oferentes de mantenimiento contactadas y que no fueron seleccionadas. Agregue las razones principales por las cuales no fueron seleccionadas, o bien, dejadas como segunda opción.*
- 2.14. *¿Cuál es la política de adquisición o renovación de maquinaria o equipo?*

El cuarto aspecto fundamental del proceso productivo está relacionado con el buen uso de la infraestructura disponible y, con la seguridad e higiene del personal.

- 2.15. *Realice un croquis de la distribución de planta indicando las señalizaciones y otras medidas de seguridad implantadas.*
- 2.16. *Describa el plan de uso y mantenimiento de la infraestructura.*
- 2.17. *Describa el plan de seguridad e higiene ocupacional implantado en la empresa. Si está respaldado por el INS, adjunte una copia del documento que evidencia tal cosa.*

El quinto aspecto fundamental del proceso productivo incluye las tareas relacionadas con el manejo de los desechos industriales y de la contaminación.

- 2.18. *Elabore un cuadro indicando*
- *los desechos industriales o contaminación generada por el proceso,*
 - *la legislación que han de cumplir su tratamiento –en caso de existir–,*
 - *la manera en que son tratados, vendidos o eliminados.*
- 2.19. *Adjunte una fotocopia de la evidencia física que respalde el manejo adecuado de los desechos sólidos o de la contaminación, en caso de existir.*

III. El área de contabilidad

Mercadeo y producción son consideradas las áreas primarias de la empresa por cuanto incluyen las actividades fundamentales relacionadas con la actividad empresarial, es decir, con la percepción de una necesidad insatisfecha y con la elaboración del bien o servicio que la satisfará.

Las restantes áreas de la empresa –contabilidad finanzas y dirección general– son consideradas áreas de servicio a las áreas primarias, pues sus efectos no influyen directamente en el producto, sino que lo hacen de un modo

indirecto a través del mejoramiento del ambiente en el cual se desarrollan las actividades de mercadeo y de producción.

El área de contabilidad tiene como fin primordial generar información veraz y oportuna que sirva de base para la ejecución del análisis financiero y económico de la actividad empresarial, y la toma de decisiones gerenciales. Así las cosas, dentro de esta área interesa conocer la manera que la empresa procesa los datos y presenta la información contable, con el fin de valorar su veracidad y oportunidad.

- 3.1. *Describa el sistema contable vigente en su empresa. Indique si el procesamiento de los datos es manual o electrónico.*
- 3.2. *¿Por quién fue diseñado? ¿Cuál es su formación académica y experiencia?*
- 3.3. *¿Cada cuánto es revisado o actualizado? ¿Cuándo fue la última vez en que fue revisado o actualizado?*
- 3.4. *¿Cuenta el sistema con algún respaldo o trato especial, brindado por Tributación Directa? En caso afirmativo, describa en qué consiste dicho respaldo o trato especial y adjunte una copia de la evidencia física que lo sustenta.*
- 3.5. *¿Permite el sistema contable emitir los estados financieros en cualquier momento?*
- 3.6. *¿Quién es el responsable de operar el sistema contable? ¿Cuál es su formación académica y experiencia?*
- 3.7. *Además de los estados financieros ordinarios (estado de resultados, balance general, estado de aplicación y orígenes, y el de utilidades retenidas) ¿qué otros informes son emitidos por el sistema contable y cuál es su periodicidad? Adjunte una copia de dichos estados.*
- 3.8. *¿Son sus estados financieros auditados externamente por un Contador Público Autorizado? En caso afirmativo, anote el nombre del profesional o firma responsable de esta labor, y los números de sus respectivas licencias profesionales o pólizas de fidelidad.*

La veracidad y la oportunidad de la información contable de una empresa es favorecida

con la presencia y puesta en práctica de una serie de medidas tendientes a mejorar la transparencia de sus transacciones. Dicho conjunto de medidas es denominado control interno, y puede ser visto como el conjunto de normas y prácticas contables tendientes a evitar el mal uso de la información contable y la malversación de fondos y, mejorar la salvaguardia de los activos de la empresa.

- 3.9. *¿Cuenta la empresa con un plan de control interno? En caso afirmativo, adjunte una copia suya. En caso negativo, si la empresa posee algunas prácticas o normas cuyos fines se asemejan a los propios del control interno, por favor descríbalas.*
 - 3.10. *¿Quién realiza las labores de control interno? ¿Cuál es su formación académica o experiencia?*
 - 3.11. *¿Posee la empresa una caja chica para el manejo de gastos menores? En caso afirmativo, describa su modus operandi. En caso negativo, explique la manera en qué maneja los gastos menores.*
- Otra gran riqueza del área contable es la contabilidad de costos, vista como un campo de acción específico de la contabilidad; cuyo objetivo primordial es la emisión de normas y prácticas contables tendientes a identificar y cuantificar los rubros o componentes más significativos de los costos. Todo ello con el fin de realizar una mejor determinación de la utilidad de la empresa –aspecto vital para la subsistencia de la empresa–, y poder tomar medidas correctivas.
- 3.12. *Describa el procedimiento utilizado por la empresa para determinar el costo de sus productos.*
 - 3.13. *¿Quién lo diseñó? ¿Cuál es su formación académica y experiencia?*
 - 3.14. *¿Cada cuánto es revisado o actualizado? ¿Cuándo fue la última vez en que fue revisado o actualizado?*
 - 3.15. *Si la empresa subcontrata el análisis de costos, favor adjuntar una copia del contrato y una muestra del trabajo realizado.*

Asegúrese de que incluya el nombre del profesional responsable, su formación académica y experiencia, y el número de su respectiva licencia profesional o póliza de fidelidad.

IV. El área financiera

El área financiera tiene dos tareas fundamentales. La primera es optimizar el uso de los recursos financieros disponibles en la empresa.

4.1. *Describa la manera en que la empresa planifica el uso de los recursos financieros en el corto mediano y largo plazo (nota: el corto plazo tiene un alcance de un año a partir de la fecha actual, el mediano plazo va de uno hasta tres años, y el largo plazo sobrepasa los tres años)*

Respecto de las necesidades de efectivo en el corto plazo,

4.2. *¿Utiliza la empresa el flujo de efectivo o administración de capital de trabajo como instrumento de planificación? En caso afirmativo, adjunte una copia del flujo de efectivo vigente. En caso negativo, describa la manera en que administra el efectivo (ingresos y egresos) a un año plazo. Hágalo mensualmente.*

4.3. *¿De qué manera la empresa invierte o cubre los excedentes o faltantes temporales de dinero y de poca cuantía según el volumen de las actividades de la empresa?*

4.4. *Describa la forma en que la empresa planifica y cubre las inversiones requeridas por la empresa relacionadas con la adquisición o renovación de infraestructura maquinaria y equipo.*

4.5. *Describa las relaciones vigentes con los entes financieros: bancos, puestos de bolsa y otros. Si dichos entes les ha otorgado alguna especie de reconocimiento por la calidad de la relación, favor adjuntar una copia de la evidencia.*

La segunda tarea fundamental del área financiera es valorar la rentabilidad de la empre-

sa. Esto puede ser realizado de diversas formas, a saber mediante:

- el análisis de la rentabilidad obtenida por la empresa a través de sus años de vida,
- la comparación de la rentabilidad alcanzada con la rentabilidad mínima deseada,
- la comparación de la rentabilidad lograda con la alcanzada por las empresas pertenecientes al mismo sector industrial (nota: un sector industrial es un conjunto de empresas que producen bienes o servicios iguales o similares)
- la comparación de la rentabilidad obtenida con la rentabilidad promedio ofrecida por el mercado financiero a través de sus diferentes opciones –tales como certificados de depósito a plazo, fondos de inversión y otros–.

4.6. *Describa el procedimiento utilizado por la empresa para valorar la rentabilidad alcanzada. ¿Cada cuánto lo hace?*

4.7. *¿Acostumbra la empresa a llevar algún registro histórico de los análisis financieros realizados? En caso afirmativo, adjunte una copia suya.*

4.8. *¿Es posible comparar el rendimiento de su empresa con otras similares o con el promedio del sector industrial? En caso afirmativo, indique la fuente de información, su grado de confianza y, si es pública o privada. Además, adjunte una copia de dicha información.*

Otro instrumento valioso para el análisis de la situación financiera de la empresa y que está tomando auge en nuestro medio es la aplicación de las razones financieras.

4.9.1. *Si usted conoce el sentido de las razones financieras, las aplica actualmente en su empresa y ya explicó tal cosa en las preguntas anteriores, aquí concluye su análisis financiero.*

4.9.2. *Si usted conoce el sentido de las razones financieras pero no las ha incluido en su exposición, favor indicar las razones por las cuales no las ha incluido en el giro ordinario del análisis financiero de su negocio.*

4.9.3. Si usted desconoce su naturaleza, simplemente indíquelo.

V. El área de dirección general

Pudiese resultar paradójico que la última actividad fundamental emprendida por el empresario en el giro ordinario de sus actividades sea la dirección general. Pero en el fondo no lo es debido a la siguiente razón.

Usualmente, el empresario inicia sólo su actividad empresarial realizando todas las tareas relacionadas con mercadeo producción y finanzas. La única excepción pudiera ser la actividad contable pues la costumbre ha sido subcontratarla con algún contador privado.

En este nivel de operaciones existe empresa pero no hay organización humana pues para que exista es necesaria la presencia de al menos dos personas. Tampoco existe dirección ya que su característica básica es la distribución de las tareas vigentes en una empresa entre sus miembros con tal de que sean hechas armónicamente. Y, si la empresa sólo cuenta con un miembro entonces no hay tal distribución. De este modo, la labor de dirección es la última en aparecer en una empresa. Por eso no resulta paradójico que así la tratemos.

Retomando el origen de la actividad empresarial, el empresario inicia sólo su actividad. Tal y como pregona el viejo refrán: “él toca las campanas, da la misa, recoge la limosna, despacha a los feligreses y cierra la iglesia”. En su cabeza convergen todas las ideas y pensamientos relacionados con su incipiente empresa.

Es normal que esto suceda así al inicio de la empresa; por cuanto usualmente ni siquiera el mismo empresario tiene claro lo que quiere ni la manera de cómo puede llevarlo a cabo. No obstante, el empresario sabe que la única manera de aclarar el panorama es echando a andar las cosas, pues el pensamiento ya dio todo lo que podía dar con la información disponible hasta este momento. Y ahora le toca aprender a partir de la puesta en marcha de sus ideas. De este modo, ‘el hacer de las cosas’ le inyecta nuevo conocimiento que le permite

depurar las ideas e ir mejorando su incipiente actividad empresarial, tal y como lo reza el viejo refrán ‘hay que echarse al agua para saber si se puede cruzar el río’.

Conforme el tiempo pasa, el empresario perfecciona su concepto de empresa a partir del aprendizaje que le va inyectando la experiencia vivida día con día. Entonces conviene que él las escriba o documente en algún momento, pues la escritura es un rico modo de aprendizaje. Podemos escribir sólo aquello que manejamos o dominamos con particular maestría. Si algo no lo podemos escribir, implica entonces que realmente no lo tenemos tan claro como creemos tenerlo.

De hecho, uno de los fines de este formulario es que el empresario tenga la oportunidad de expresar en forma escrita todo cuanto sucede alrededor suyo con el fin de determinar si lo conoce o no. Esa ha sido la directriz seguida hasta el momento, y lo será también durante el desarrollo de este punto.

Ahora bien ¿por qué esta introducción para iniciar el tratamiento de esta área? Primero, porque incluye las cosas más abstractas que aplicamos ordinariamente en la empresa, y eso la hace difícil de expresar en forma escrita. Segundo, porque de uno u otro modo integra las demás áreas bajo una sola perspectiva, lo cual implica un esfuerzo de concentración superior por parte del empresario.

Así las cosas, la razón de una mayor introducción es para solicitarle un esfuerzo mayor con el fin de concluir exitosamente el llenado de este documento.

Cuando la empresa se convierte en una organización humana, esto es, cuando el empresario decide empezar a contratar personal para cumplir satisfactoriamente con la demanda planteada por su mercado meta; la primera tarea que surge es la identificación de las tareas y decisiones requeridas por la actividad empresarial, para ser distribuidas entre los miembros de la organización. El producto de ésta labor se denomina estructura organizacional y su expresión gráfica es conocida con el nombre de organigrama.

- 5.1. *Construya y describa la estructura organizacional vigente en su empresa.*
- 5.2. *¿Cada cuánto acostumbra a revisarla o actualizarla?*
- 5.3. *¿Cómo se da cuenta de que hay que revisarla o actualizarla?*

Cuando el empresario inicia la distribución de las tareas y decisiones vigentes en la empresa, también inicia la cesión de actividades que le mantienen en contacto con la realidad en la cual se encuentra inmersa su empresa. De este modo, podría perder información fundamental que le permite tomar medidas correctivas respecto del rumbo de la empresa o de las maneras en que se hacen las cosas; sino no logra instaurar algún procedimiento que recolecte dicha información.

Por otra parte, el rumbo de la empresa está asociado con la definición de su misión y de las metas propuestas para alcanzarla. Las maneras de hacer las cosas en la empresa responden a la determinación de los planes de acción necesarios para alcanzar las metas.

Así las cosas, el procedimiento que debe instaurar el empresario para mantener el control de lo acontecido alrededor de su empresa debe incluir la participación de los demás miembros de la organización y, el diseño de un sistema integrado de metas y planes de acción expresados en función del tiempo mediante un cronograma o calendarización de las actividades.

El proceso que permite la participación de los miembros de la empresa es conocido con el nombre de 'planeamiento estratégico'. El sistema integrado de metas y planes de acción expresados en función del tiempo, es denominado 'plan de trabajo' o 'plan estratégico'.

- 5.4. *¿Acostumbra su empresa a redactar un plan de trabajo que sirve de guía para el ejercicio ordinario de sus actividades? En caso afirmativo, adjunte una copia del plan vigente,*
- *¿cada cuánto lo hace y por qué?*
 - *¿quienes participan en su elaboración?*
 - *¿cómo se incluye la participación de los miembros?*

- *Si usted redacta el plan de trabajo sólo ¿toma usted en cuenta la opinión de los demás? En caso afirmativo, indique la manera en que lo hace. En caso negativo, indique las razones por las cuales no toma su parecer.*
- *Una vez que el plan queda redactado ¿lo da a conocer a los demás miembros? En caso afirmativo, indique la manera en que es dado a conocer. En caso negativo, indique las razones por las cuales no es dado a conocer.*
- *¿Quiénes pueden consultar el plan? ¿De qué maneras lo pueden consultar?*

Si usted no redacta un plan de trabajo, explique las razones por las cuales no lo redacta.

Otro de los grandes retos asumidos por el empresario dentro del área de la dirección general es la selección y contratación de personal; ya sea para atender nuevas plazas producto del crecimiento de la actividad, o bien, para sustituir a alguna persona que haya decidido retirarse. Y es un reto por cuanto implica la selección de la mejor persona disponible y dispuesta a desempeñar un puesto, que es determinado por la empresa y su cultura. Una gran ayuda para la selección de personal es el diseño de perfiles de puestos que se acostumbra realizar a partir de la estructura organizacional.

- 5.5. *¿Ha construido su empresa un perfil para cada puesto identificado en la estructura organizacional? En caso afirmativo, adjunte una copia de los perfiles,*
- *Describa la manera en que son construidos*
 - *¿Quién o quienes participan en su construcción?*
 - *¿Cada cuánto son revisados o actualizados?*
 - *¿Cómo se dan cuenta que hay que actualizarlos?*
- En caso de que los perfiles de puestos todavía no han sido redactados, indique*

las razones por las cuales no se realiza tal labor dentro de la empresa.

- 5.6. *Describa el proceso de selección y contratación de personal, dejando claro las cosas que han de ser hechas, los responsables de hacerlas y la manera en que han de ser hechas.*

Luego de la selección y contratación de personal, el siguiente reto es la capacitación del personal. Durante el proceso de selección y contratación de personal, el empresario selecciona al mejor candidato disponible y dispuesto a trabajar en la empresa. Si bien los candidatos presentan aptitudes y actitudes requeridas para realizar determinado puesto, es poco probable que algún candidato cumpla satisfactoriamente con todas las actitudes y aptitudes exigidas o esperadas en un puesto, por más simple que sea.

Así las cosas, resulta evidente la necesidad de capacitar pues, por más inteligente diestra o experimentada que sea la persona elegida, siempre va a requerir un período de inducción que le permita asumir plenamente el puesto asignado.

- 5.7. *¿De qué maneras es capacitado el personal nuevo en la empresa?*

Por otra parte, la actualización de tecnología empleada en la empresa exige la adecuada capacitación de sus miembros, al igual que cuando alguno de ellos es ascendido.

- 5.8. *Describa la manera en que es capacitado el personal cuando sucede alguna de las situaciones descritas anteriormente, o todas.*

El último aspecto fundamental a nivel de dirección general es la remuneración y cobertura de la seguridad social de los miembros de la empresa.

- 5.9. *Describa la manera en que el personal de la empresa es retribuido. Incluya tanto*

los conceptos exigidos por ley (pago mínimos de ley, aguinaldo, vacaciones, otros) como los propios de la empresa (bonos, acciones, vacaciones extra, premios, otros)

- 5.10. *De modo similar a la anterior pregunta, describa la seguridad social cubierta, incluyendo tanto la exigida por ley (CCSS, INS, otros; favor adjuntar copias de planillas presentadas recientemente) como la propia dada por la empresa (pensiones complementarias, seguros de vida, otros)*

- 5.11. *Para concluir, necesitamos que conteste las siguientes preguntas de carácter legal o general.*

- *¿Cuál es el tipo de sociedad utilizado para inscribir su empresa ante el Registro Nacional? (adjuntar copia de personería jurídica)*
- *¿Debe su empresa pagar patentes municipales o nacionales? En caso afirmativo, indique las patentes que debe pagar y adjunte una copia de cada una.*
- *¿Utiliza su empresa algún tipo de licencia o derecho de autor, tanto a nivel de producción como a nivel administrativo, que requiera algún tipo de pago? En caso afirmativo, indique las licencias o derechos utilizados y adjunte una copia de cada una.*
- *Indique la manera en que su empresa está registrada ante Tributación Directa (Registro de contribuyentes) y adjunte una copia del documento emitido por Tributación respaldando dicho registro.*
- *¿Participa su empresa en algún programa especial de incentivos otorgado por el Gobierno? En caso afirmativo, indique en cuáles participa y adjunte una copia del documento que respalda dicha afirmación.*

**ANEXO 7
GUÍA PARA LA DOCUMENTACIÓN DE LA
INFORMACIÓN SOLICITADA PARA LA
ACREDITACIÓN DE LA PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA**

El fin primordial de este formulario es crear una estructura básica para la presentación de la información requerida, para llevar a cabo la evaluación y valoración de la empresa interesada en ser acreditada.

Por tal motivo, las empresas deben llenarlo en forma completa y, adjuntar la información extra solicitada en algunas preguntas. Si además de dicha información, la empresa desea agregar alguna otra documentación que considere pertinente y oportuno, puede hacerlo sin problema alguno.

Por último, el formulario sigue el mismo orden utilizado en la guía. Entones, la manera más efectiva de llenarlo es utilizando la guía y el formulario en forma simultánea: primero se lee la pregunta, luego se completa el formulario o se adjunta la información solicitada.

1. El área de mercadeo

1.1. El plan de mercadeo

1.1.1. Descripción de la necesidad atendida por la empresa: (lo más detallada posible)

1.1.2. Descripción general del mercado meta de la empresa: (lo más detallada posible)

Principales características del mercado meta, que usted considera están presentes en la descripción realizada: (anote un máximo de 5 características)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

1.1.3. Tamaño del mercado meta: (favor indicar la unidad utilizada: físicas o monetarias)

Participación de la empresa: (en unidades físicas)

Participación de la empresa: (en unidades monetarias)

Participación en porcentaje:

1.1.4. La respuesta de esta pregunta está contenida en la anterior respuesta.

1.1.5. Descripción general del perfil del cliente de la empresa:

1.1.6. Rasgos más significativos del cliente de la empresa: (anote un máximo de 5 rasgos)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

1.1.7. Principales características de los materiales con que el producto es elaborado:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

1.1.8. Características del producto que responden a las exigencias planteadas por el mercado meta, es decir, que atienden los rasgos más significativos del perfil del cliente:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Características del producto que responden a las regulaciones vigentes en el país: (no sienta temor si debe repetir alguna o algunas características anotadas en el punto anterior)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

1.1.9. Principales productos presentes en el mercado que son competencia del producto de la empresa:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Principales productos presentes en el mercado, que son complementarios al producto de la empresa, es decir, que 'hacen equipo' o usualmente se consumen juntos:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

1.1.10. Principales ventajas de su producto respecto de los productos ofrecidos por la competencia: (anote entre paréntesis el producto de la competencia en mención)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Principales desventajas de su producto respecto de los productos ofrecidos por la competencia: (anote entre paréntesis el producto de la competencia en mención)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

1.1.11. Principales aspectos del mercado que influyen en la definición del precio del producto:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

1.1.12. Complete el siguiente cuadro respecto del proceso de distribución de la empresa (hágalo en un documento aparte y de la extensión que usted considere correcta);

Fase:	Participantes:	Comisión ganada:	Principales normas o costumbres:
1.	A	x%	i.
	B	x%	ii.
	...	x%	...
2.	A	x%	i.
	B	x%	ii.
	...	x%	...
...

1.1.13. Lista actualizada de clientes o distribuidores (hágalo en un documento aparte y de la extensión que usted considere correcta) (nota: las características anotadas son ilustrativas; usted puede usarlas, eliminarlas, ampliarlas o sustituirlas, según su criterio personal);

Nombre del cliente:	Principales características					
Persona contacto:	Dirección:	Teléfono:	Fax:	E-mail:	Días de visita:	Días de pago:

1.1.14. Evidencia física a criterio del gerente de la empresa.

1.1.15. Evidencia física a criterio del gerente de la empresa.

1.2. La investigación de mercado

1.2.1. Evidencia física a criterio del gerente de la empresa.

1.3. El desarrollo o actualización del producto

1.3.1. Evidencia física a criterio del gerente de la empresa.

2. El área de producción

2.1. El proceso productivo

2.1.1. El siguiente cuadro contiene la programación de la producción mensual para un año calendario

Mes:	Producto:			
	A	B	C	D
Enero:				
Febrero:				
Marzo:				
...				

2.1.2. Adjunte un cuadro esquema o gráfico que refleje el proceso productivo según sus fases e indique para cada fase: la infraestructura maquinaria y equipo requerido; el personal responsables; la materia prima y demás insumos y; los productos intermedios o finales de la fase en mención. Por ejemplo:

Fase 1:	(agregar nombre o descripción de la fase)
Infraestructura, maquinaria y equipo requerido:	Indicar la infraestructura, maquinaria y equipo requerido
Personal responsable:	Anotar el nombre de la o las personas responsables
Materia prima e insumos:	Agregar la materia prima e insumos necesarios

Productos intermedios o finales:	Una fase puede producir productos intermedios y finales. Los productos intermedios son los que se convierten en materia prima para las siguientes o subsiguientes fases. Los productos finales van directo al inventario de producto terminado de la empresa.
Fase 2:

2.1.3. Evidencia física a criterio del gerente de la empresa.

2.2. La administración de compras e inventarios

2.2.1. Realice una ficha por cada uno de las materias primas, insumos y servicios utilizados durante el proceso productivo agregando la información solicitada según el siguiente ejemplo. Anote un máximo de 3 proveedores por ítem.

Ítem:	Nombre de la materia prima, insumo o servicio requerido:
Proveedor 1:	Nombre de la empresa, persona contacto, número de teléfono, frecuencia de compra (semanal, quincenal, ...) forma de pago (contado o crédito; emisión de cheque, depósito o transferencia; descuentos por volumen o pronto pago; entre otros)
Proveedor 2:	...
Proveedor 3:	...

2.2.2. La respuesta de esta pregunta está contenida en la anterior respuesta.

2.2.3. Evidencia física a criterio del gerente de la empresa.

2.2.4. Anote las políticas que rigen el almacenamiento de la materia prima e insumos.

1. _____ 2. _____
- _____ 3. _____
- _____ 4. _____
- _____ 5. _____

2.2.5. Adjunte fotocopias de las pólizas de seguros vigentes. Adjunte también una copia de las normas de seguridad e higiene emitidas por la empresa para realizar una correcta administración de los inventarios.

2.3. *La distribución de planta*

2.3.1. Adjunte un croquis o plano del diseño de planta requerido por el proceso productivo de la empresa, indicando las condiciones especiales que ha de cumplir según las leyes vigentes en el país y aplicables en su caso particular (estructural, salud, entre otros)

2.3.2. La respuesta de esta pregunta está contenida en la pregunta anterior.

2.3.3. Evidencia física a criterio del gerente.

2.3.4. Evidencia física a criterio del gerente.

2.4. *La maquinaria y el equipo utilizado en el proceso productivo*

2.4.1. Registro de la maquinaria y equipo requerido por el proceso productivo vigente en la empresa.

2.4.2. Realice la siguiente ficha por cada una de las máquinas o equipo del proceso productivo.

Ítem:	Nombre de la maquinaria o equipo:
Proveedor 1:	Nombre de la empresa, persona contacto, número de teléfono.
Proveedor 2:	...
Proveedor 3:	...

2.4.3. La respuesta de esta pregunta está contenida en la anterior respuesta.

2.4.4. Evidencia física a criterio del gerente de la empresa.

2.4.5. Realice la siguiente ficha para cada una de las máquinas o equipo del proceso productivo.

Máquina o equipo:	Nombre de la máquina o equipo y su ubicación dentro de la planta
Procedimiento de mantenimiento preventivo:	a. b. ...
Responsable (s):	Nombre de la o las personas responsables del mantenimiento preventivo
Procedimiento de mantenimiento correctivo:	a. b. ...
Responsable (s):	Nombre del (os) responsable(s) del mantenimiento correctivo.

Nota: En caso de que el mantenimiento preventivo, el correctivo o ambos, fuese subcontratado con al menos una empresa, entonces deben anotar sus principales datos; por ejemplo: nombre, persona contacto y número telefónico.

2.4.6. Crear una bitácora para cada una de las máquinas o equipo utilizado en el proceso productivo. Esta bitácora puede ser un cuaderno de unas 25 hojas en donde se registrará cronológicamente los principales eventos relacionados con la máquina o equipo en mención, por ejemplo: el mantenimiento preventivo, limpieza periódica, entre otros.

2.5. La infraestructura

2.5.1. La respuesta de esta pregunta ha de estar contenida en la respuesta de la pregunta 2.3.1.

2.5.2. La respuesta de esta pregunta ha de estar contenida en la respuesta de la pregunta 2.3.1.

2.5.3. La respuesta de esta pregunta ha de estar contenida en la respuesta de la pregunta 2.3.2.

2.5.4. La respuesta de esta pregunta ha de estar contenida en la respuesta de la pregunta 2.3.2.

2.5.5. Adjuntar las fotocopias de las respectivas pólizas.

2.6. *La administración de los desechos residuos o subproductos generados por el proceso productivo.*

2.6.1. Evidencia física a criterio del gerente de la empresa.

3. **El área contable**

3.1. *El proceso contable*

3.1.1. Documento físico o electrónico conteniendo el sistema contable general y sus principales características, entre estas el nombre del o de los profesionales responsables de su diseño y, la certificación emitida por dichas personas indicando que el sistema cumple con la normativa contable vigente en nuestro país.

3.1.2. La respuesta de esta pregunta está contenida en la respuesta anterior.

3.1.3. Anotar el nombre de la o las personas responsables de aplicar el sistema contable general, así como su formación académica y experiencia.

3.1.4. Evidencia física a criterio del gerente de la empresa.

3.1.5. La respuesta de esta pregunta ha de estar contenida en la respuesta 3.1.1.

3.1.6. Inspeccionar el lugar, las condiciones del lugar o equipo en donde la empresa almacena la información contable y, las políticas que rigen este proceso de almacenamiento.

3.1.7. Anexar copia de los últimos estados contables emitidos por la empresa, especialmente el del último período contable recién concluido.

3.2. *El programa de control interno*

3.2.1. Documento físico o electrónico conteniendo el programa de control interno y sus principales características, entre estas el nombre del o de los profesionales responsables de su diseño y, la certificación emitida por dichas personas indicando que el sistema cumple con la normativa de contaduría vigente en nuestro país.

3.2.2. La respuesta de esta pregunta está contenida en la respuesta anterior.

3.2.3. Anotar el nombre de la o las personas responsables de aplicar el programa de control interno, incluyendo su formación académica y experiencia.

3.2.4. Evidencia física a criterio del gerente de la empresa.

3.2.5. La respuesta de esta pregunta ha de estar contenida en la respuesta 3.2.1.

3.2.6. Inspeccionar el lugar, las condiciones del lugar o equipo en donde la empresa almacena la información relacionada con el programa de control interno y, las políticas que rigen este proceso de almacenamiento.

3.2.7. Adjuntar fotocopia del contrato.

3.2.8. Anexar copia de los últimos informes de control interno emitidos por la empresa, especialmente el del último período contable recién concluido.

3.2.9. Adjuntar fotocopia de los últimos tres informes emitidos por los auditores externos respecto de la razonabilidad de la información contenida en los respectivos estados financieros auditados.

3.3. *El sistema contable de costos*

3.3.1. Documento físico o electrónico conteniendo el sistema contable de costos y sus principales características, entre estas el nombre del o de los profesionales responsables de su diseño.

- 3.3.2. Anotar el nombre de la o las personas responsables de aplicar el sistema contable general, así como su formación académica y experiencia.
- 3.3.3. Evidencia física a criterio del gerente de la empresa.
- 3.3.4. La respuesta de esta pregunta ha de estar contenida en la respuesta 3.1.1.
- 3.3.5. Inspeccionar el lugar, las condiciones del lugar o equipo en donde la empresa almacena la información contable y, las políticas que rigen este proceso de almacenamiento.
- 3.3.6. Anexar copia de los últimos informes de contabilidad de costos emitidos por la empresa, especialmente el del último período contable recién concluido.

4. El área financiera

4.1. *La administración de capital de trabajo o flujo de efectivo*

- 4.1.1. Documento físico o electrónico conteniendo el programa para la administración del capital de trabajo o flujo de efectivo.
- 4.1.2. Evidencia física a criterio del gerente de la empresa.
- 4.1.3. Inspeccionar el lugar, las condiciones del lugar o equipo en donde la empresa almacena la información relacionada con la administración del capital de trabajo o flujo de efectivo y, las políticas que rigen este proceso de almacenamiento.

4.2. *La colocación o búsqueda de recursos financieros*

- 4.2.1. Documento físico o electrónico conteniendo el programa para cobertura o inversión del dinero faltante o excedente en el corto y mediano plazo.
- 4.2.2. Evidencia física a criterio del gerente de la empresa.
- 4.2.3. Inspección de la documentación que respalda los préstamos asumidos y las inversiones realizadas. Nota: la respuesta de esta pregunta puede estar contenidas en alguna de las respuestas relacionadas con el sistema contable general.
- 4.2.4. Inspeccionar el lugar, las condiciones del lugar o equipo en donde la empresa almacena la documentación de los préstamos asumidos o de las inversiones realizadas y, las políticas que rigen este proceso de almacenamiento.
- 4.2.5. Registro de las referencias crediticias de la empresa. Podría ser un cartapacio conteniendo dicha información.

4.3. *El análisis de los estados financieros*

- 4.3.1. Documentación de los indicadores financieros vigentes en la empresa, del método de su aplicación y, de los resultados obtenidos por su aplicación durante los últimos períodos fiscales o contables.
- 4.3.2. Evidencia física a criterio del gerente de la empresa.
- 4.3.3. Inspección del lugar, las condiciones del lugar o equipo en donde la empresa almacena la información relacionada con su análisis financiero y, las políticas que rigen este proceso de almacenamiento.

5. El área de dirección general

5.1. *El proceso de pensamiento estratégico*

- 5.1.1. Documento físico o electrónico conteniendo los principales elementos de un ejercicio de pensamiento estratégico, a saber: i) el diagnóstico de la situación actual expresando en al menos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; ii) el sistema integral de metas, objetivos, políticas y planes de acción esbozados que guiarán el actuar de la empresa durante un período dado, también a ser definido aquí mismo y; iii) el presupuesto de la empresa para dicho período.
- 5.1.2. Evidencia física a criterio del gerente de la empresa. Una opción es la presentación de una bitácora conteniendo las políticas que regulan la ejecución de las reuniones, así como el registro de las reuniones realizadas hasta el momento, destacando los principales hechos o decisiones tomadas.

5.2. *La estructura organizacional*

- 5.2.1. Documento físico o electrónico conteniendo la descripción de la cadena de valor de la empresa y de sus procesos o procedimientos, así como su organigrama y el perfil de los puestos incluidos en dicho organigrama.
- 5.2.2. Evidencia física a criterio del gerente de la empresa.
- 5.2.3. Evidencia física a criterio del gerente de la empresa, en caso de que la respuesta de esta pregunta no esté contenida en la pregunta anterior.

5.3. *La dirección de personas o desarrollo del factor humano*

- 5.3.1. Fotocopia o documento electrónico de las planillas vigentes presentadas ante la Caja Costarricense de Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros (cuando aplique) así como la evidencia de las demás disposiciones laborales vigentes cuando apliquen en la empresa, por ejemplo: el reglamento interno de trabajo cuando la empresa tenga al menos 10 colaboradores.
- 5.3.2. Documento físico o electrónico conteniendo el plan de trabajo que permite realizar las labores mínimas de reclutamiento, selección, contratación, remuneración y capacitación del personal requerido por la empresa.
- 5.3.3. Documento físico o electrónico conteniendo los valores, creencias, costumbres y normas o políticas (generales y específicas) vigentes en la empresa. Nota: este documento ha de ser presentado en caso de que dicha información no haya sido presentada como parte del documento de pensamiento estratégico.
- 5.3.4. Evidencia física a criterio del gerente de la empresa.

5.4. *Control gerencial*

- 5.4.1. Documento físico o electrónico conteniendo el instrumento de control gerencial aplicado por la empresa (bien puede ser el cuadro de mando integral o una serie integral de indicadores) así como el modo o plan de su aplicación, anotando cosas tales como: responsables de diseñar actualizar o aplicar dicho instrumento, valoración periódica o extraordinaria de los resultados obtenidos y, bitácora en donde se registra todo cuanto acontece con la puesta en práctica del citado plan de acción y del instrumento de control gerencial.