

MODELO NACIONAL DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍA

Cultura de innovación en México

***Guía para la Selección y
Contratación de Promotores
de Negocios AVANCE***

***Elaborada para CONACYT por el Centro
Mexicano de Gestión Empresarial***

Diciembre de 2004

Durante el mes de octubre de 2004 se publicó una convocatoria para el registro de promotores de negocios que lleven a cabo las funciones siguientes. Esta guía busca proporcionar un lenguaje común para los usuarios-típicamente los Centros de Investigación y las Instituciones de Educación Superior- y los prestadores de los servicios. La convocatoria especifica las siguientes funciones que deberá desarrollar un promotor de negocios:

- La identificación y diseño del concepto y estrategias de negocio, así como la preparación de las propuestas correspondientes.
- La negociación de la propiedad intelectual del desarrollo científico-tecnológico con terceros interesados, en la forma en que ésta sea viable en un esquema de escalamiento comercial.
- Integración de propuestas para que tenga los alcances y calidad necesarios para ser satisfactoriamente calificados bajo los criterios de evaluación del Subprograma AVANCE.
- Promover la incorporación de inversionistas y emprendedores en las propuestas que carezcan de ellos.
- Promover la adopción o incorporación, en empresas existentes, de propuestas y/o prospectos de inversión que puedan dar lugar a nuevas líneas del negocio.
- Apoyar la preparación y exposición de sus propuestas en las sesiones de dictaminación ante el Consejo Técnico del Subprograma AVANCE.
- Apoyar las gestiones correspondientes ante el Gobierno Federal, para facilitar el cumplimiento de normas, requerimientos de propiedad intelectual, certificaciones y demás trámites administrativos que requieran las propuestas aprobadas.
- Realizar las acciones necesarias para lograr que las propuestas que carezcan de un enfoque empresarial y/o de negocio, logren transformarse en negocios exitosos, apoyados por empresarios y/o inversionistas.
- Apoyar la puesta en marcha del nuevo negocio.

En estas páginas se busca proporcionar algunos lineamientos para homologar el esfuerzo de los promotores al realizar estas funciones y facilitar el diálogo con sus clientes, los Centros de Investigación.

Este documento contiene referencias a varias de las secciones integrantes del Modelo Nacional de Gestión de Tecnología, por lo que, tanto los usuarios como los promotores deberán estar familiarizados con la totalidad del Modelo.

CONTENIDO

- I. OBJETIVO
- II. INTRODUCCIÓN
- III. PROPÓSITO
- IV. EVALUACIÓN Y NEGOCIACIÓN DE LA TECNOLOGÍA
- V. ASESORÍA
- VI. PLANES DE NEGOCIOS Y ESTUDIOS DE PREFACTIBILIDAD
- VII. PLANEACIÓN DE LA PROTECCIÓN A LA INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO
- VIII. REGLAS DE ÉTICA PARA LOS PROMOTORES DE NEGOCIO

I. OBJETIVO

Este documento busca servir de guía a los investigadores y desarrolladores de tecnología que, por su limitada experiencia en el mundo empresarial, busquen el apoyo de un promotor de negocios. Asimismo, intenta servir a los promotores de negocios como una base común que facilite el uso del mismo lenguaje, los mismos términos, etc. Con lo cual su amplia experiencia en el mundo empresarial se potenciará en servicio de sus clientes, logrando así llevar más proyectos tecnológicos de su fase conceptual al éxito empresarial.

II. INTRODUCCIÓN

En los últimos tres años se ha aumentado significativamente el apoyo al desarrollo tecnológico en México. Con frecuencia se detectan proyectos cuyo mérito tecnológico parece atractivo pero en los que las personas o instituciones que los van a llevar a cabo no parecen tener toda la experiencia y recursos para poder capitalizar el posible éxito del proyecto. CONACYT ha hecho una convocatoria invitando a personas físicas y morales a registrarse como promotores de negocios para ayudar a estas instituciones a convertir éxitos tecnológicos en éxitos de negocios.

Se trata de un campo relativamente nuevo en México: hay promotores de muchos tipos de negocios en nuestro país y hay en el mundo figuras iguales o similares de promotoría de negocios de base tecnológica, pero es conveniente partir de la base de que estamos todos recorriendo un camino nuevo. Para facilitar la participación activa de este creciente número de instituciones en el promisorio campo del desarrollo tecnológico, CONACYT ha desarrollado en conjunto con ADIAT y la Sría. de Economía y el Premio Nacional de Tecnología un MODELO NACIONAL DE TECNOLOGÍA que sirve de base para homologar los esfuerzos.

III. PROPÓSITO

Esta guía está orientada principalmente a los Centros de Investigación y a las Instituciones de Educación Superior que logran desarrollos tecnológicos importantes pero no tienen en su organización los recursos para llevar a feliz término el desarrollo a través de un esfuerzo empresarial. La figura del promotor está concebida principalmente para ayudar y orientar a estas instituciones en la búsqueda de inversionistas y empresarios con quienes vincularse, en las funciones que se describen más abajo. No se descartan las empresas nacientes que quieran buscar a un promotor de negocios para que les ayude a capitalizarse.

Por otro lado, dado que hay muchos tipos de promotores y se busca a través de esta nueva convocatoria incorporar a un número importante de nuevos promotores de negocios, este esfuerzo busca homologar las diferentes funciones y actividades.

Además, se pretende generar un marco común de referencia que permita a la institución y al promotor iniciar negociaciones con una base común de diálogo.

En esta guía se busca definir las funciones que estos promotores de negocios deben de llevar a cabo y cómo deben de llevarlas a cabo, para facilitar que se pongan de acuerdo los promotores de negocios y sus clientes.

IV. EVALUACION Y NEGOCIACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

La evaluación de la tecnología requiere de juicios de valor que con frecuencia resultan muy dispares: o se acepta comercializar la tecnología a cambio de cuentas de vidrio o se piden cantidades excesivas. Además, con frecuencia se intercambia la tecnología por una participación en las utilidades de la empresa, presentes o futuras. En este capítulo se proporcionan guías para evaluar el valor presente de la tecnología, calcularla como múltiplo de EBITDA o utilidades o bien capitalizarla a cambio de acciones, regalías o pagos fijos, incluyendo la gama de esquemas financieros que se suelen utilizar en el mercado.

A continuación se describen algunos de los aspectos más importantes a este respecto, que se amplían en la Sección III del Manual de Gestión de Tecnología (Parte 5, Gestión del Conocimiento).

1. Interesados y alternativas. El primer paso es determinar para quién se va a evaluar la tecnología, es decir, a quién le puede interesar adquirir esta tecnología. Esto supone determinar:

- Qué competidores ofrecen qué tecnología o productos
- A quién le puede interesar mejorar su tecnología, si ya está en el negocio, o para diversificarse.

2. Perfil de nuestra tecnología. En segundo lugar hay que identificar a qué tipo de perfil corresponde nuestra tecnología para entender mejor los mecanismos de transmisión y protección.

3. Qué vendemos. En tercer lugar hay que documentar prolijamente qué se vende.

4. Análisis del impacto social. Antes de entrar al análisis de factibilidad, el último paso consiste en determinar algunos criterios que puedan dar a nuestra tecnología ventajas o desventajas competitivas. Algunos de estos criterios son:

- Valor agregado:
 - Empleos
 - Utilidades
 - Divisas
 - Multiplicador económico
- Sustitución de importaciones
- Creación de una nueva demanda
- Potencial de exportaciones
- Cambio de la elasticidad de la demanda
- Beneficios regionales (descentralización, uso de materias primas de la región, distribución del ingreso, creación de empleos)
- Otras tecnologías: número de licenciarios, alternativas, antigüedad de las patentes competidoras, etc.
- Elasticidad de nuestra tecnología: especificaciones mínimas adecuadas de las materias primas y de nuestros productos y procesos.
- Impacto ambiental y sustentabilidad, consumo energético

- Alianzas con proveedores o dependencia de ellos

5. Análisis de factibilidad. A diferencia de la investigación científica, el desarrollo tecnológico tiene un objetivo primordial: obtener resultados medibles en forma cuantitativa y por medios financieros y económicos. Éste es el núcleo de la evaluación, en el que se trata de asignarle números al valor de la tecnología. Para empezar, hay que identificar en cuál o cuales de estos renglones tiene impacto la tecnología:

- Ventas. A través de un producto y/o servicio que satisface las expectativas de los usuarios mejor que las ofertas de la competencia, lo que le permite:
 - Desplazar a la competencia
 - Ampliar nuevos nichos en el mercado
 - Llegar a otros niveles de clientes/usuarios
- Costos. Un menor costo permite bajar el precio y acelerar el desplazamiento de la competencia y el crecimiento de las ventas, o bien obtener un mejor margen para reinvertir en innovación, en capacidad para el crecimiento o simplemente para recuperar la inversión inicial con mayor rapidez. El menor costo se obtiene por:
 - Un mejor proceso con mayores productividades y/o rendimientos y eficiencias
 - El uso de insumos de menor costo
 - El establecimiento de especificaciones mínimas más adecuadas
- Inversión. Muchas innovaciones permiten reducir la inversión fija, porque
 - Se requiere de menor inversión en equipo y maquinaria
 - Se requiere de menor capital de trabajo
 - Se tiene una mayor rotación de capital

La combinación de uno o más de estos factores genera mejores utilidades y mejor rentabilidad, que son los factores económicos que se utilizan con mayor frecuencia para evaluar un proyecto: Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno y/o EBITDA (ver Nomenclatura)

No existe un valor explícito para la tecnología. Esta se calcula como la diferencia en resultados entre usar nuestra tecnología u otra, para lo que hay que hacer corridas financieras con nuestra tecnología y con otras equivalentes, por lo que es necesario estimar los costos de las tecnologías equivalentes. La manera más frecuente de hacer este cálculo es comparar el valor presente de las opciones estudiadas:

El VPN o valor presente neto es la suma de los flujos obtenidos de un proyecto a través de los años descontados a su valor el día de hoy o valor presente. El plazo que se utiliza es el que de común acuerdo entre vendedor y comprador se considera que durará la tecnología (con las modificaciones y actualizaciones que se le harán) antes de ser desplazada por otra tecnología. En la mayoría de las tecnologías maduras se habla de 5 a 10 años, mientras que en las tecnologías de información se habla de 1 a 3 años.

Se calcula el VPN del proyecto con nuestra tecnología y el de uno o más competidores. La diferencia es lo que nos indica el valor de nuestra tecnología.

Un error común es partir de lo que nos ha costado generar la tecnología. Este es un dato interesante para medir después la rentabilidad de nuestros esfuerzos en desarrollo tecnológico, pero al comprador es un dato que no le importa. Puede ser que nos acaben pagando menos de lo que nos costó: sería un mal negocio, pero ya desarrollada la tecnología será lo mejor (o lo menos malo) que podamos hacer.

6. Negociación de la tecnología. Una vez definido el valor de la tecnología hay que determinar si se va a vender a una sola empresa o a varios, dando a cada uno ciertos derechos de territorio geográfico, nicho o canal, etc., para cubrir el rango entre una venta directa y un licenciamiento o franquicia, con todas las opciones intermedias, o bien si se decide intercambiar la tecnología por un valor equivalente del capital de la empresa, quedándose como accionista de la misma con un cierto porcentaje. Ya con esta decisión se determina la forma en que se va a cobrar por ese valor, como se describe más abajo. Además del valor y tiempo de la licencia, o venta de la tecnología, hay que determinar muchos otros conceptos para hacer un contrato de transferencia de tecnología. Por eso es importante seleccionar a un promotor de negocios que tenga experiencia en este punto. Entre los más importantes están:

- Objeto del contrato. Definición cuidadosa del producto o productos, proceso o procesos motivo de la licencia o venta de la tecnología.
- Determinación de la propiedad intelectual de los desarrollos futuros. Toda tecnología, al irse aplicando, genera nuevas experiencias que enriquecen el conocimiento de sus mecanismos internos y permite mejorarla. ¿Quién va a ser dueño de esas mejoras? Es común que el licenciario pida autorización de hacer cambios y ceda la propiedad de esos cambios al licenciador.
- Fórmulas de pago. Lo más sencillo es atar el pago a un porcentaje de las ventas (en tecnologías tradicionales oscila entre el 1 y 5% de las ventas; cuando hubo una ley de Transferencia de Tecnología se estableció un techo del 3% máximo: puede haber tecnologías que merezcan pagos aún mayores). Sin embargo, muchos contratos atan el pago a un porcentaje máximo del EBITDA (utilidades antes de depreciación, impuestos y costos financieros), para asegurar que las regalías se paguen hasta que haya utilidades.
- Fórmulas de participación. Cuando hay incertidumbre sobre los resultados futuros a veces el tecnólogo escoge participar en el capital de la empresa. Usualmente esto le proporcionará un porcentaje minoritario, entre 5 y 20%, por lo que es importante definir las fórmulas de salida una vez terminado el período de vigencia de la tecnología.
- Términos y plazos. Aunque lo más común es determinar un cierto número de años, también se utilizan fórmulas que limitan a una cantidad producida o vendida.
- Territorialidad. Muchas de las licencias se otorgan para un cierto territorio, con objeto de poder comercializar la tecnología con otras empresas que cubran otros territorios, y se especifica si hay o no exclusividad en ese territorio o para ese nicho de mercado.
- Paquete de información que se transfiere. Es importante determinar qué es lo que se transfiere, sobre todo en los casos en que hay o puede haber ingeniería: quién va a diseñar las instalaciones, quién paga por ello, etc.
- Marcas. Conviene en muchos casos separar la licencia de la tecnología de la licencia de uso de marca registrada.

- Entrenamiento de personal. Conviene determinar en una cláusula separada dónde y cómo se va a entrenar al personal que recibirá la tecnología.
- Servicio y mantenimiento. Hay que especificar si se transfiere la tecnología como está o si se ofrece actualizarla periódicamente, dar un servicio durante cierto tiempo, ofrecer una garantía de desempeño.
- Garantías de calidad, cantidad y eficiencia. Penalizaciones en caso de incumplimiento de las especificaciones de garantías establecidas en el contrato. Condiciones que debe cumplir el adquiriente bajo las cuales el otorgante está dispuesto a aceptar garantías y penalizaciones.
- Intercambio de mejoras entre licenciante y licenciario.

7. Planeación tecnológica integral. Esta guía se aboca principalmente a la evaluación de tecnologías que ya se han desarrollado, pero debemos aprender la lección y en el futuro hacer un esfuerzo de Planeación Tecnológica Integral: debe desprenderse de la Planeación Estratégica – qué visión tenemos del futuro, cómo planeamos llegar (ver más detalles en el Capítulo V, Asesoría) - y del análisis de las dimensiones de mercado, financiera, de operación y de personal, para poder llegar a dimensionar el reto tecnológico y los proyectos que de ahí se derivan.

Muchas organizaciones consideran que ahí termina la Planeación Tecnológica y dejan fuera la segunda parte, que es la más importante: hay que preguntarse si cada proyecto tiene lógica (siguiendo los primeros pasos de esta guía de evaluación) y si tiene rentabilidad, estimando lo que va a costar desarrollarlo y lo que se podrá obtener vía venta o licenciamiento.

8. Diagnóstico. El lector deberá referirse a la Parte V del Modelo, Proceso de Autodiagnóstico Competitivo, donde encontrará la descripción pormenorizada para aplicar el diagnóstico de capacidad tecnológica

V. ASESORÍA

Tanto el estilo tradicional de la asesoría como el más moderno de “coaching” (asesoría a través de la cabeza de la organización buscando que sea la organización por la línea la que lleve a cabo cambios y mejoras, y no los consultores) giran alrededor de las funciones principales de una empresa, que se describen en la guía que se presenta más abajo. No se pretende generar un manual de consultoría a empresas en marcha, que no será función de los promotores de negocios; simplemente se presentan algunos puntos que son necesarios para la preparación del Plan de Negocio, base de un estudio de prefactibilidad y de la labor que se hará en la mayoría de los casos de detectar empresarios interesados en aplicar esta tecnología. Se trata también de proporcionar las guías para desmitificar algunos términos, evitar que en la interrelación entre empresas e innovadores se “vendan cuentas de vidrio”, y para buscar una homologación entre los promotores de negocio en el seguimiento y adopción de prácticas exitosas ya probadas, homologadas con el MODELO NACIONAL DE TECNOLOGIA.

Para seleccionar al promotor de negocios que se contratará es importante escoger a uno que entienda bien el negocio, que haya tenido experiencia en ese campo, que domine el lenguaje. Por parte del investigador conviene también identificar quién va a desempeñar cada uno de los cuatro papeles clave en todo proyecto (propuesta del MIT en la organización y planeación de un proyecto):

- **Portero (gatekeeper).**- Es el responsable de cuidar que “no le metan goles” al proyecto, es decir, que no le carguen gastos indebidos, que no le asuman expectativas inalcanzables.
- **Patrono (sponsor).**- Es el que cuida que el proyecto tenga todos los recursos y apoyos, ayuda a brincar las barreras (suele ser alguien con influencias y recursos).
- **Campeón (champion).**- Es el que entusiastamente sabe vender el proyecto en las presentaciones a los diferentes poderdantes potenciales: inversionistas, financieros, socios y aliados, etc.
- **Gerente del Proyecto (project manager).**- Es quien cuida el cumplimiento del presupuesto y el programa en tiempos, dineros y entregables, asegurando la coordinación entre los diferentes elementos.

Conceptualización del negocio. La primera etapa requiere de una buena conceptualización del negocio ¿qué tan grande se espera que sea? ¿En qué nichos y mercados? ¿Con cuántas líneas de productos? Esto llevará a la definición de las unidades de negocio, que es la base sobre la que se debe de trabajar la empresa.

El siguiente paso clave para la institucionalización es la preparación de un presupuesto, cubriendo por lo menos los conceptos básicos de un estado de resultados y comparando con los datos históricos.

1. ¿Por qué es bueno institucionalizar tu empresa?

Una de las formas útiles de clasificar las empresas es en: formales sin institucionalizar, institucionalizadas, confiables, competentes y de clase mundial o de vanguardia. En el siguiente cuadro te presentamos algunos de los criterios principales para definir en qué nivel de desarrollo está tu empresa.

La mayoría de los gerentes y directivos del mundo se quejan siempre de la falta de tiempo, el recurso más valioso. La mejor fórmula para tener tiempo, es ir delegando en otros tareas, de las que ya te sientes seguro, con lo que recuperas el tiempo que tenías que emplear en esas tareas. El precio de no hacerlo es ahorcar el crecimiento de la empresa, cuando tienes gente esperando que autorices o que hagas algo. La alternativa es lo que se llama “abdicar”, que es cuando dejas que otros hagan tareas para las que ya no te alcanza el tiempo. Pero cuando dejas que otros lo hagan sin tomar precauciones de entrenarlos, documentar y dar seguimiento, el número de errores aumenta peligrosamente. De hecho, la causa mayor de fracaso en las empresas en crecimiento es la renuencia del gerente a institucionalizar la empresa.

Se dice que una empresa está institucionalizada cuando ya no depende del dirigente, sino que se convierte en una institución que forma a los individuos que se incorporan a ella bajo los valores, procedimientos y prioridades de esa empresa en particular.

La institucionalización no sólo requiere que delegues, sino que enseñes a tus gerentes a que trabajen en equipo, para que no te usen de “recadero” o intermediario entre ellos. Además de ganar tu tiempo, la institucionalización aumenta la velocidad de tu crecimiento y tus utilidades, como se ha comprobado en encuestas en México y otros países.

Cuadro como herramienta de autoanálisis

GRUPO DE PRACTICAS	INSTITUCIONALIZADAS	CONFIABLES	COMPETENTES
LIDERAZGO	El dirigente forma equipo gerencial y aplica un liderazgo situacional	Es un liderazgo directivo, apegándose a valores de los clientes y del sector	Liderazgo proactivo, para generar un clima de toma de riesgos e innovación
PLANEACION	Se diferencian tres misiones: reforzar, mantener, cosechar	Operativa, con control presupuestal	Proactiva, buscando adelantarse a lo existente
ETICA	Existe código de ética y conducta ejemplar	De integración de valores dentro de la organización	Proyectada también hacia el entorno de la organización
SOLIDEZ EMPRESARIAL	Se aprovechan parámetros de buen financiamiento	Mejoras, ahorros, productividades, reducción del costo	Orientadas a dar mayor valor agregado
COMERCIALIZACION	Análisis del mercado y de la competencia	Programada en cascada junto con los clientes	Anticipada a necesidades del cliente, para ofrecerle un mayor valor en uso
OPERACIONES Y PRODUCCION	Productividad=Eficiencia x rendimiento	Trazabilidad y repetitibilidad	Mejora continua de procesos y logística
ADMINISTRACION	De gastos e ingresos, con procedimientos	De flujos de efectivo	Costos técnicos
ADMON. DE PERSONAL	Alineación de puestos y salarios con el mercado Claridad organizacional 5x5	Medición de desempeño	Medición de desempeño, conducta y conocimiento. Fomento al autodesarrollo
FINANZAS	Proyección de flujos de efectivo	Manejo junto con flujos de efectivo	Optimización del uso del capital
GESTION DEL CONOCIMIENTO	Sistema de reportes Experto, especialista, perito	Documentación y capacitación	Clubes tecnológicos

2. Papel del dirigente

La dirección o gerencia de una empresa institucionalizada se basa esencialmente en la aplicación del sentido común, la empatía de entender a otros: los clientes, los trabajadores, los accionistas, la sociedad, los proveedores; y una conducta ejemplar fundamentada en saber delegar la toma de decisiones, confiar en la gente y ser respetuoso del tiempo y las ideas de los demás.

En nuestra sociedad industrial a veces nos perdemos en detalles y nos olvidamos de la esencia del trabajo: poseer las habilidades básicas que permiten entender el trabajo asignado o escogido y desempeñarlas en el contexto de una participación grupal. Tener habilidades significa adquirirlas, probarlas, confrontarlas con las de otros, buscar la oportunidad de ejercerlas, cuidarlas y desearlas.

Cualquiera que sea su área, un gerente debe contribuir a su organización con habilidades que superen el mero conocimiento técnico de su especialización; casi siempre se trata de cualidades combinadas con las habilidades de otros, ya sean colaboradores directos o colegas. De aquí que el trabajo grupal o trabajo en equipo sea una condición esencial para la gestión empresarial, que no se puede construir con medidas puntuales, sino con la correcta interpretación de prioridades como: la creación de un entorno favorable de trabajo, la distribución apropiada, organizada y efectiva de los recursos a su disposición, el desarrollo y mejora de gerentes capaces y la supervisión de las operaciones.

En este documento hemos tratado de describir algunas de las acciones principales y la secuencia de aplicación que parece dar mejores resultados. Si alguna parte te parece confusa y piensas que va a

resultar extraño aplicarla a tu organización, hazle caso a tu instinto y busca hacer algo más lógico y congruente con sus características culturales.

Nuestra propuesta se basa en algunos principios sencillos que parecen funcionar en la práctica:

- Integrar las actividades esenciales de planeación, organización, ejecución y control, que constituyen la gestión de una empresa,
- Sentar las bases para un programa de adquisición del conocimiento por la organización y por sus individuos. para promover el autodesarrollo del personal y la innovación tecnológica
- Destacar las actividades principales que debe llevar a cabo la gente de tu organización para mejorar la competencia y la efectividad de la empresa, como son: delegación, *empowerment*, participación, trabajo en equipo, toma de decisiones, información puntual, corrección de acciones y condiciones indeseables, autodesarrollo, promociones y remuneración justa como punto de partida de un sistema de consecuencias claro y explícito
- Sentar las bases de los planes de mejora continua. Como sólo se puede mejorar lo que se puede medir, se propone un modelo para medir la gestión gerencial y otro para medir el desempeño de la organización, junto con los formatos de reporte que se recomienda usar
- Generar el hábito del dirigente de reunirse una vez a la semana, 2 hrs en día fijo, para compartir las actividades de planeación, organización y control con su equipo gerencial

3. Valores

Para que este esfuerzo sea fructífero, es conveniente revisar los valores que deseas inculcar en tu empresa y que seguramente coinciden con la siguiente descripción. Si no estás seguro de querer implantar uno de estos valores no lo hagas "por verte bien". No hay nada más dañino para tu gente que les pidas por escrito algo y luego ni tú mismo seas capaz de predicar con el ejemplo y de exigirlo a los demás. Es mejor empezar con pocos valores e ir incorporando aquellos en los que te sientas seguro de que no vas a ceder ni a transigir.

Algunos de los valores fundamentales de la gestión empresarial son:

Seguridad y disciplina

Orden y limpieza.

Efectividad

Calidad

Servicio

Conducta ejemplar

Compromiso y responsabilidad

Confianza

Crecimiento y desarrollo

4. Liderazgo situacional

En cuanto a **gestión**, el líder debe tener sensibilidad hacia el comportamiento de la organización: es muy peligroso tomar un estilo participativo de liderazgo con una organización sumisa, acostumbrada a una disciplina de obediencia, porque se desconcertará y fácilmente se llega al caso y a la desconfianza.

Por otro lado, con una organización muy acostumbrada a participar y que se le tome en cuenta –se suele dar este comportamiento en grupos pequeños y de alto nivel de preparación y autoestima- es muy peligroso tomar estilos autocráticos de liderazgo porque se genera una rebeldía.

5. Tipo de cultura

Aprende a distinguir entre la relación de trabajo en equipo - que debe ser siempre respetuosa y de apoyo - y la relación social. Si como líder buscas socializar con tu equipo de trabajo ten cuidado en no establecer normas diferentes a las que luego exigirás en el trabajo, ni de llevar el rigor del trabajo al terreno social.

Por lo que respecta al conocimiento, cuando el líder está seguro de saber más que su subordinado y no hay tiempo de persuadir, debe ser autoritario en sus direcciones y decisiones (un ejemplo extremo sería en caso de incendio o temblor: quien conoce las salidas más efectivas debe ordenar, no persuadir, a quienes quiere salvar); cuando considera que los subordinados pueden contribuir con conocimiento, que es la mayoría de las veces, debe ejercer empatía –capacidad de ponerse en los zapatos del otro, de escucharlo y entenderlo - pero al final debe ser claro en la decisión que se toma, sin tener miedo de corregirla si alguien hace planteamientos pertinentes. Cuando el subordinado sabe más que el líder, típicamente por tratarse de un área técnica de especialidad, el líder deberá ser claro en que la decisión la toma basada en la información y diagnóstico que se le da, por lo que quien le da esa información es corresponsable de la decisión tomada (un ejemplo extremo sería el de una intervención quirúrgica; nos ponemos en manos del cirujano después de entender las alternativas que nos plantea en cuanto a si operarse o no y cuándo y cómo operarse).

En cuanto al desempeño, todo líder debe saber compartir los resultados con su gente. Buscar actividades extra laborales que propicien un intercambio dentro de una atmósfera distendida porque dan una realimentación rápida y precisa de los resultados, éstos son cuantitativos y fomentan el deseo de superación de ese indicador clave. En toda decisión se debe de buscar una forma cuantitativa de medir el resultado buscado, y se debe de compartir con la gente el avance que se vaya logrando, para involucrarla. Todo colaborador que espera recibir bonos o compensación variable contra resultados deberá ser informado en períodos muy cortos – de preferencia semanalmente pero como mínimo una vez al mes- de cómo ven los resultados y, en función de lo que se espera lograr de cada resultado específico, lo que esto repercutirá en su compensación. Cuando la realidad se separa mucho de lo planeado y presupuestado se debe de analizar qué pasó, por qué pasó y qué se va a hacer.

6. Planeación y control del tiempo

La queja más común entre dirigentes de empresa es la falta de tiempo. El tiempo es el recurso más valioso para un ejecutivo. Los dos cuadros siguientes ilustran una guía sencilla para discutir con

cada gerente de tu equipo la asignación de tu tiempo – y de verdad se lo debes de asignar, es decir, debes de compartir con él las citas que das, los compromisos de visitar clientes y proveedores, etc.- y cómo administrar, evaluar, recapitular y replanear el uso de tu tiempo.

Recuerda que el tiempo de tus gerentes es igualmente valioso, incluso su tiempo personal y familiar. Todo lo que hagas para proteger su tiempo personal y familiar te lo van a agradecer y devolver en productividad, mientras que hay una abrumadora experiencia de empresas donde se hace trabajar a la gente en exceso, invadiendo sus compromisos personales, y baja la productividad y la lealtad de la gente a la empresa.

Los tiempos se deben asignar en función de las prioridades establecidas en el plan, por lo que se debe de hacer en paralelo con esa otra actividad. Tanto el dirigente como sus subordinados deben agendar semanalmente sus tiempos, dejando espacios libres para eventos inesperados y tiempos para reflexionar y planear.

7. Organización

Un elemento clave en la institucionalización es mantener claridad organizacional, es decir, que cada uno sepa claramente quién es su jefe y con quién o quiénes tiene que interactuar. Para ello, muchas organizaciones siguen el principio de la organización 5x5, cinco personas reportando a cada jefe y no más de cinco niveles, ya que cada nivel supone una pérdida de comunicación y de comprensión de los objetivos.

El concepto de que unas cinco personas –pueden ser tres o cuatro, seis u ocho, pero no una ni dos, ni diez o quince- reporten a su jefe se basa en el concepto de que el jefe debe dedicar mucho tiempo al subordinado: a asesorarlo, a evaluar su desempeño y gestión, a propiciar su autodesarrollo a través del autoaprendizaje, a entender las barreras para su mejor desempeño. Tener solamente una o dos personas reportando a un jefe es un desperdicio de capacidad gerencial o de supervisión, y tener más de 6 o 7 supone una dilución de capacidad supervisora, lo cual acarrea la pérdida de control y trae consigo errores y menor avance en mejora continua.

Una de las formas de entender una organización es a través de los procesos de negocio, base de la reingeniería. El concepto principal es que la gente trabaja en cadenas internas proveedor-cliente, y es mejor propiciar la relación entre esos individuos que requerir que vayan a través de sus jefes, lo que burocratiza la organización. En casi todas las empresas los procesos principales del negocio son:

- **Comercialización.** Conocimiento del mercado. Oferta de productos y servicios. Política de precios. Obtención de pedidos. Servicio postventa. Seguimiento.
- **Logística.** Adquisición de insumos. Procesamiento. Inventarios. Embarques. Entregas a clientes. Planes anticipando necesidades futuras.
- **Papeleo y documentación.** Pedidos. Remisiones. Facturas
- **Flujos de efectivo.** Pagos a proveedores. Cobranza de clientes. Pagos de nóminas. Otros pagos. Financiamientos. Adquisición de activos fijos.
- **Operación.** Procesos. Empaque. Controles de calidad.
- **Conocimiento.** Especificaciones. Procedimientos. Métodos de proceso

Es importante fomentar que cada uno identifique su cliente interno y su proveedor interno y que haga compromisos, de preferencia explícitos y por escrito, y les de seguimiento y medición de cumplimiento.

7. Valuación de puestos

Hay que tener muy clara la diferencia entre valorar el puesto y valorar al individuo. La valoración de un puesto se hace para dar armonía y sentido de justicia a toda la organización y definir el perfil de quien debería ocupar el puesto. El método de evaluación sugerido está orientado a juzgar el desempeño, el conocimiento y la gestión de las personas ocupantes de esos puestos, y evidentemente se debe hacer tomando en cuenta lo que se esperaba de él en ese puesto bajo la cultura organizacional predominante en la empresa. Para simplificar el proceso se han considerado tres indicadores clave congruentes con los que se utilizan en otros aspectos de la empresa y con los utilizados por los despachos más conocidos en evaluación de puestos y alineación de organizaciones.

1.- **ICD**. El desempeño se mide contra el cumplimiento de las metas expresadas en el objetograma. Se miden además aspectos como:

- Afán por lograr resultados en el corto y largo plazo, con calidad y permanencia, cuidando no perder clientes, ganar otros, mejorar precios a través de más valor agregado, reducir costos.
- Uso inteligente de recursos para evitar desperdicios, empezando por la administración de su propio tiempo y la de su equipo de trabajo, y siguiendo con el análisis y la disposición de activos y clientes no rentables.
- Imaginación y creatividad para innovación y desarrollo tecnológico, reingeniería de procesos y rediseño de productos, buscando siempre incrementos de productividad, reducción de costos y mejora continua en calidad y servicio.
- Organización de la gente. Capacidad de delegar. Honestidad y oportunidad en la comunicación. Trabajo en equipo.

2.- **ICC**. Se valora la responsabilidad y el conocimiento de acuerdo a los parámetros siguientes, expresados en tablas

- Conocimiento empírico de los clientes, mercados y competidores, del valor en uso del cliente traducido a especificaciones mínimas adecuadas
- Conocimiento de las operaciones, procedimientos, sistemas de información e indicadores clave de desempeño
- Conocimiento de su gente, equilibrio entre el querer-saber-poder de cada colaborador (y capacidad de desarrollarlos) y de la suya propia (y potencial de autodesarrollo)
- Organización para adquisición del conocimiento (documentación y capacitación) y para el desarrollo de nuevos conocimientos para poder diferenciar productos con mayor valor agregado y mejorar procesos

- Apoyo a la generación de ideas en la línea (DINOS) y a planes de mejora continua, cambio menor e innovación
- Calidad de sus reportes tanto en la precisión como en su procesamiento de datos para obtener información, inducir conocimiento y tomar decisiones

El conocimiento completo de su área de trabajo le dará categoría de experto y un nivel más; el conocimiento de las áreas de sus proveedores y clientes internos, además de una mayor profundidad en el suyo propio, le dará categoría de especialista y dos niveles más, y el conocimiento completo de su área además de un profundo conocimiento de las áreas con las que interactúa le dará categoría de perito y tres niveles más de sueldo.

3.- **ICG.** Valore las habilidades personales, la capacidad de delegar y motivar al personal a involucrarse y trabajar en equipo, con base en los parámetros siguientes:

- Debe saber desarrollar personal, motivar, generar sus reemplazos, dejar ir a su mejor gente a otros departamentos, estimular el trabajo en equipos autosupervisados, proactivos; permitir la toma de decisiones, tolerar errores y apoyar la rapidez de reacción ante el error para su rápida corrección
- Debe saber trabajar a través de sus supervisores, por la línea, generando equipos de trabajo
- Debe saber generar participación e involucramiento de su personal
- Debe involucrarse con otros en el trabajo en equipo
- **Debe tener empatía hacia sus colaboradores, sus clientes, sus proveedores**

De acuerdo al concepto de que todo líder marca con su conducta un ejemplo que arrastra a sus colaboradores más que cualquier capacitación o motivación, y que la conducta es una mezcla de actitud y comportamiento, se toman en cuenta los parámetros siguientes:

- Debe ser puntual y disciplinado, poniendo el ejemplo de cumplimiento y compromiso, así como de reacción ante el error y las crisis. Debe contestar las llamadas telefónicas y no rehuir confrontaciones con clientes o proveedores, dándoles siempre información honesta y oportuna. Debe atender sus citas con puntualidad y avisar/consultar/disculpase en cuanto se sepa retrasado.
- Debe reconocer y respetar el conocimiento y el cumplimiento
- Debe ser el primero en tratar de mantenerse actualizado y aprender cosas nuevas para mejorar su propio potencial de promoción y abrir camino a sus colaboradores
- Debe ser honesto en su información y promover la honestidad intelectual; defender a quien es sincero y castigar a quien busca "pedir perdón y no permiso"
- Debe ser austero en sus gastos y tenaz en su forma de trabajar
- Debe entender la importancia de la seguridad integral
- Debe darle la debida importancia a la relación con la base sindical y con sus representantes, tanto en forma directa como a través de las Comisiones Mixtas

En la actualidad, la exigencia de reaccionar rápidamente y ser proactivo para aprovechar oportunidades, conduce a la necesidad de que todo individuo sepa utilizar parámetros de medición y control basados en sistemas confiables de información, para tomar decisiones que le permitan aprovechar nuevas oportunidades en el entorno, corregir desviaciones negativas al presupuesto y/o reaccionar ante errores de cálculo a la luz de nueva información:

- Sentido de urgencia
- Capacidad integradora
- Capacidad de delegar y de no abdicar
- Capacidad de dar seguimiento, auditoría y control

VI. PLANES DE NEGOCIOS Y ESTUDIOS DE PREFACTIBILIDAD

En el Capítulo V Asesoría, se incluye la descripción básica elaborar un Plan de Negocios para una empresa en marcha. Aquí se busca ampliar el concepto para homologar los enfoques de los promotores en cuanto a la preparación de un Plan de Negocio y/o Estudio de prefactibilidad que sirva a la institución que hizo el desarrollo tecnológico para:

- Buscar un empresario que se asocie o adquiera la tecnología
- Buscar capital adicional
- Negociar alianzas estratégicas con posibles socios o aliados estratégicos
- Definir la vinculación con otros aliados tecnológicos
- Obtener financiamiento

En cualquiera de estos casos, y en otros más, lo que se busca es establecer en un solo documento qué pretende la empresa, la visión de hasta dónde se quiere llegar y las estrategias que se piensan seguir para llegar allá.

El formato que se recomienda a los promotores utilizar contiene los capítulos siguientes:

1. Descripción resumida del proyecto. Hay que explicar qué se espera de esta tecnología, acotando claramente los límites de lo que todavía no se ha probado que pueda lograrse, comparando con otras tecnologías y las necesidades del mercado e indicando en términos muy generales el tamaño del negocio que se espera.

2. Objetivos

a. Del inventor de la tecnología, aclarando si se busca vender o licenciar la tecnología, si se espera tener un papel activo en la empresa o limitarse a ser el proveedor de la tecnología, indicando el tipo de remuneración y el orden de magnitud que se espera.

b. Del estudio de prefactibilidad, que típicamente es la búsqueda de un empresario, indicando el perfil deseado, los recursos humanos, financieros y de conocimiento que va a requerir el proyecto.

3. Características de la nueva tecnología. Sin dar información confidencial, hay que describir en qué consiste la tecnología, donde están sus fortalezas y sus debilidades, cómo se debe de adaptar a las condiciones mexicanas.

a. Comparación de la nueva tecnología con otras con objetivos similares (Estado del Arte). Nuevamente, sin dar información confidencial, hay que comparar los "benchmarks" o indicadores clave de nuestra tecnología vs. las principales en el mercado, tanto desde el punto de vista del inversionista –costos y rentabilidad, repago de la inversión, sensibilidad a cambios– como desde el punto de vista del usuario: ventajas en precio, en calidad, en servicio, en la satisfacción de otras expectativas. Hay que tener cuidado de no caer en la trampa usual de hacer cálculos de reversa: es decir, ajustar los precios y los volúmenes de forma que se obtenga la rentabilidad que se busca. Las explicaciones deben de ser coherentes,

comparando la participación en el mercado de cada competidor importante con sus características, y hay que ser congruentes en las expectativas de nuestra tecnología en función de los mismos indicadores de desempeño.

- b. **Apreciación preliminar de mercados (competencia, precios, comentarios de compradores potenciales, factores de influencia, volúmenes mínimos razonables).** En esta etapa de estudio de prefactibilidad es mejor utilizar, siempre que se pueda, relaciones entre dos cantidades que resta entre dos cantidades. Así, es mejor indicar que la relación de las ventas esperadas y la inversión total calculada es mayor o menor a 1; que la relación de costo de materias primas a precio de venta en función de la competencia es de 15%, o 30%, o lo que sea; que las utilidades - ya sea EBITDA, UAFIR, utilidad bruta de operación o utilidad neta- calculadas comparan con las regalías o costo de la tecnología en tal o cual forma, etc. Es muy importante también calcular el punto de equilibrio, es decir, indicar a qué volúmenes y precios se logra cubrir todos los gastos y salir a mano, y es importante hacerlo para diferentes niveles de inversión inicial, ya que es frecuente que los datos varíen dependiendo de la capacidad instalada de la que se parta.
- c. **Estado actual del desarrollo tecnológico (idea, prototipo, funcionamiento industrial, protección intelectual). ¿Qué falta para contar con el producto comercial?** Con absoluta honestidad hay que indicar qué pasos faltan por llevar a cabo y el tiempo y recursos -dinero y gente- se estima que serán necesarios para tener el producto en el mercado en cantidades suficientes. Se debe de incluir una descripción detallada de lo que el tecnólogo estima que será necesario seguir invirtiendo para mantener esa tecnología competitiva, modernizándola en la medida en que se prevee que la competencia va a reaccionar y sacar algo mejor, aprovechando la información de nuestra tecnología.
- d. **Concepto empresarial (organización de producción, comercialización, administración, sociedad).** Aunque esta parte corresponderá al empresario desarrollar en mayor detalle, es conveniente darle toda la información que se tenga de cómo se concibe el negocio.
- e. **Programa de producción, proyecciones a 3 años o más.**
- f. **Inversiones, costos, ventas.**
- g. **Requerimientos de personal y conocimiento.** Es conveniente desarrollar junto con el empresario potencial un organigrama y de ahí elaborar un flujograma de personal.
- h. **Análisis y evaluación financiera para determinar la factibilidad técnica, económica y financiera preliminar.** Referirse a la visión y el presupuesto. Es conveniente preparar también flujos de efectivo y orígenes y aplicación de recursos, para entender cómo va a ser la dinámica financiera.
- i. **Pasos necesarios para llegar a la operación industrial y comercial.** Aunque esta parte corresponderá al empresario desarrollar en mayor detalle, es conveniente darle toda la información que se tenga de cómo se concibe el negocio, agregando qué se va a requerir para poder competir en costos, servicio, etc.

VII. PLANEACIÓN DE LA PROTECCIÓN A LA INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

La protección a nuestra información va mucho más allá de una patente, más aún de la patente de un producto que promete ser exitoso.

Un buen ejemplo es lo que hizo el Dr. Carothers, investigador de Dupont en EUA, en los años treinta se propuso encontrar polímeros sintéticos -se conocía industrialmente solo la celulosa, que Dupont producía en película (cellophane) y en fibra (rayon y acetato)- y durante siete años solo logró producir unas masas oscuras y pegajosas, como cajeta, que no servían para nada...pero tuvo la precaución de patentar la polimerización de cada uno de los monómeros que había probado. Al cabo de estos siete años descubrió el nylon, que le ha dado a Dupont más utilidades que los demás productos durante seis décadas. Pero lo más importante es que cuando a principios de los años 40's Imperial Chemical Industries de Inglaterra descubre la polimerización del etileno (lo llamó polythene) se encontró que le tenía que dar una licencia a Dupont para usar su proceso porque necesitaba que Dupont le diera licencia de polimerizar etileno; esto siguió con varios polímeros de diferentes empresas hasta 1957 en que Giulio Natta descubrió en Milán la polimerización del propileno...y también le tuvo que dar licencia a Dupont para producirlo a cambio de que Dupont le permitiera usar su patente. Ese es el valor de una buena estrategia de protección de su trabajo.

Por otro lado, hay mucha información que no es protegible ni como patente ni como derechos de autor ni como secreto industrial, pero que es muy valiosa: las especificaciones utilizadas, los parámetros de un proceso optimizado, los precios de proveedores, los costos de un proceso mejorado, etc.

En el otro extremo, hay empresas que se niegan a compartir la información con su personal clave, por miedo a que se vaya a otra empresa y se lleve el conocimiento. Se paga un precio muy elevado, al no poder delegar ni compartir con la propia gente. E igual de dañino es tener información relevante para nuestro proveedor y no querer compartirla para no tener responsabilidades.

Todo ello requiere de una buena planeación de cómo proteger la información y el conocimiento. En principio, hay cuatro categorías claras que queremos proteger:

1. Información del dominio público pero cuyo procesamiento y recolección tiene un gran valor. Por ejemplo: estudios de mercado, expectativas de un cliente, especificaciones de producción. Esta información se puede compartir con terceros en forma parcial, pero si se piensa compartir en forma total es mejor generar un convenio de transferencia y de protección de la información confidencial (en el Apéndice se muestra un ejemplo de convenio).

2. Información sobre métodos y procesos de negocio (incluyendo software), protegible como derechos de autor. Se puede permitir que otros la usen parcialmente dándonos crédito (para mejorar nuestra imagen) o pagando por ello.

3. Información protegible como secreto comercial, donde queremos dar lo menos posible de información y lograr el máximo de protección.

4. Información patentable, definiendo en qué países queremos patentarla. Los costos son elevados y hay que mantenerlas activas, lo que limita mucho lo que queremos patentar.

Es recomendable adoptar un programa de protección de información confidencial PIC que acostumbre a nuestro personal a guardar la información, a proteger sus archivos electrónicos, a mantener cerrados los archivos de papeles y bajo claves los electrónicos, a filtrar y revisar cualquier

publicación a congresos o revistas, a cuidar lo que se dice en reuniones técnicas o a los proveedores de materias primas o de equipo.

Por último, como es un tema rápidamente cambiante se recomienda consultar a un experto, que nos puede ahorrar muchos costos y evitar muchos errores graves.

VIII. REGLAS DE ÉTICA PARA LOS PROMOTORES DE NEGOCIO

La función de promotor gira alrededor de tres reglas éticas centrales:

1. **Conflicto de intereses.** Dado que se va a actuar de intermediario entre poseedores de conocimiento valioso y empresarios, buscando llevar a cabo un negocio, no deben participar en este proceso quienes tengan contacto con posibles competidores. Como CONACYT va a fondear muchos de estos estudios, no deben ser promotores quienes participan en los procesos de autorización de dichos fondos. Cuando se detecte un conflicto potencial de intereses se deberá de documentarlo por escrito con todo detalle, entregando una copia .y asegurando el sello de recibido- tanto al tecnólogo como al posible empresario.
2. **Honestidad intelectual.** No se espera que los promotores dominen todo el conocimiento relevante a cada proyecto, pero sí se espera de ellos una absoluta honestidad intelectual, indicando lo que no saben, lo que conocen en términos generales y en lo que se consideran expertos, para que su cliente tenga un marco de referencia. Por otro lado, dado que su función es de promoción, deben de evitar en todo momento la exageración en que se puede caer cuando se desea convencer a alguien, es decir, hay que decir la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad y oportunamente, indicando cuando se tienen dudas razonables de que se vaya a dar un evento o un logro, aclarando los límites de cualquier promesa o propuesta.
3. **Honestidad material.** Hay que evitar disgustos y sorpresas después de que los hechos han acontecido. Por eso es importante describir con todo detalle el alcance del trabajo que se va a llevar a cabo y estipular el tiempo y conocimientos requeridos para cada etapa, asignando una cantidad en dinero para la remuneración correspondiente y los tiempos en que se irán entregando los diferentes documentos y logrando los contactos e interesados, coordinados con los pagos esperados, para evitar la tentación de cambiar las expectativas ante situaciones indeterminadas.
4. **Toma de decisiones.** La función de un promotor de negocios no incluye la toma de decisiones; ésta es responsabilidad directa del tecnólogo y/o sus jefes en el Centro de Investigación o Institución de Educación superior y por otro lado del empresario. Es responsabilidad del promotor proporcionar toda la información que permita evaluar las alternativas, pero no la de tomar la decisión.

APENDICE A

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD ENTRE EL LICENCIADOR/VENDEDOR DE LA TECNOLOGIA Y EL POTENCIAL LICENCIATARIO/COMPRADOR

EL LICENCIATARIO/COMPRADOR POTENCIAL expresamente se obliga a no divulgar, revelar, a persona alguna, en forma total o parcial, la "INFORMACIÓN CONFIDENCIAL" proporcionada directa o indirectamente por EL LICENCIADOR/VENDEDOR sin consentimiento previo y por escrito. Asimismo, la "INFORMACIÓN CONFIDENCIAL" no podrá ser utilizada por EL LICENCIATARIO/COMPRADOR POTENCIAL para su propio beneficio o el beneficio de terceros.

CLÁUSULAS

PRIMERA.- Información Confidencial

Se entiende por "INFORMACIÓN CONFIDENCIAL" toda aquella información escrita, verbal o gráfica, así como la contenida en medios electrónicos o electromagnéticos, que se encuentre identificada claramente por EL LICENCIADOR/VENDEDOR, como confidencial. Esta información confidencial incluye, de manera enunciativa más no limitativa, por la parte de negocios, la información técnica, financiera y comercial relativa a nombres de clientes o socios potenciales, propuestas de negocios, estrategias de negocios, estructura organizacional, estructura accionaria de las sociedades y de las partes integrantes de un grupo corporativo, los reportes, planes, proyecciones de mercado; por la parte de información tecnológica, científica e industrial, las fórmulas, composiciones, mecanismos, patrones, prototipos, dibujos, diseño industrial, métodos, técnicas, procesos de manufactura, técnicas de laboratorio, análisis, bases de datos experimentales, marcas registradas o no registradas, nombres o avisos comerciales, documentos de trabajo, compilaciones, comparaciones, estudios o cualquier otro u otros documentos preparados y conservados con carácter confidencial por EL LICENCIADOR/VENDEDOR .

SEGUNDA.- Objeto del Acuerdo

El presente convenio tiene por objeto, establecer los lineamientos aplicables al intercambio de "INFORMACIÓN CONFIDENCIAL" que realice EL LICENCIADOR/ VENDEDOR con EL LICENCIATARIO/COMPRADOR POTENCIAL .

Salvo en los casos expresamente establecidos en este Acuerdo, EL LICENCIATARIO/COMPRADOR POTENCIAL, no podrá divulgar, revelar, a persona alguna, en forma total o parcial la "INFORMACIÓN CONFIDENCIAL" proporcionada directa o indirectamente por EL LICENCIADOR/ VENDEDOR, sin su consentimiento previo y por escrito. Asimismo, la "INFORMACIÓN CONFIDENCIAL" no podrá ser utilizada por EL LICENCIATARIO/COMPRADOR POTENCIAL para su propio beneficio o beneficio de terceros.

TERCERA.- Propiedad de la Información

EL LICENCIATARIO/COMPRADOR POTENCIAL reconoce que la "INFORMACIÓN CONFIDENCIAL" que manejen entre ellas es propiedad exclusiva de EL LICENCIADOR/ VENDEDOR. Bajo ninguna circunstancia se entenderá que la "INFORMACIÓN CONFIDENCIAL" que se maneje por "LAS PARTES" es propiedad de EL LICENCIATARIO/COMPRADOR POTENCIAL, o que en virtud de la celebración del presente convenio existe algún tipo de representación entre "LAS PARTES".

CUARTA.- Confidencialidad de la Información

EL LICENCIATARIO/COMPRADOR POTENCIAL recibe la información en confidencialidad y se asegura de que su contenido sea salvaguardado y se dé a conocer sólo en la base de "necesita conocerse". Por esta razón, ningún participante por su parte en la evaluación podrá copiar, referirse a, o de alguna otra manera citar o discutir con otra persona, incluyendo estudiantes, asociados, investigadores o miembros de su empresa o institución cualquier material de la(s) tecnología(s) que se le pida evaluar, a menos que se requiera en forma justificada y únicamente para los fines para los cuales se la hayan entregado, siempre que se celebre con las personas antes citadas, convenio de confidencialidad de conformidad con los términos y condiciones del presente acuerdo.

QUINTA.- Conflicto de Intereses

"LAS PARTES" convienen en que si "El/La Evaluador/a", por virtud de la prestación de sus servicios como evaluador, tiene que pronunciarse respecto de intereses propios o bien, respecto de intereses de parientes, de grupos de trabajo a que pertenezca o de quienes tengan con "El/La Evaluador/a", colaboración directa en algún proyecto en proceso de desarrollo, "El/La Evaluador/a", deberá excusarse de inmediato del conocimiento y pronunciamiento de los asuntos que involucren tales intereses.

SEXTA.- Terminación de la relación

En caso de que EL LICENCIATARIO/COMPRADOR POTENCIAL y EL LICENCIADOR/ VENDEDOR den por terminadas sus relaciones derivadas de este Acuerdo de Confidencialidad y/o de un convenio de interés potencial, sin importar la causa de dicha terminación, no exime a "EL EVALUADOR" de cumplir todas las obligaciones a su cargo establecidas en la presente carta de confidencialidad.

SEPTIMA.- Daños y perjuicios

Para el caso de que EL LICENCIATARIO/COMPRADOR POTENCIAL, incluyendo a sus respectivos empleados, agentes, asesores, representantes, incumpla alguna de las estipulaciones del presente convenio, pagará a EL LICENCIADOR/ VENDEDOR los daños y perjuicios que tal incumplimiento le ocasione, sin perjuicio de las demás acciones legales que procedan por violación a los derechos de propiedad intelectual o industrial, incluyendo el delito de revelación de secretos contemplado en los artículos 210 y 211 y demás relativos del Código Penal para el Distrito Federal.

OCTAVA.- Cesionarios

Los derechos y obligaciones que "LAS PARTES" asumen, no podrán ser cedidos por ninguna de ellas sin el consentimiento previo que deberá constar en convenio escrito debidamente firmado por ambas.

NOVENA.- Vigencia

El presente convenio entrará en vigor a partir de la fecha de firma, y permanecerá vigente por un plazo de diez años, a partir de la firma de este Acuerdo, aún después de terminada la relación de negocios atendiendo a lo dispuesto en la cláusula sexta anterior.

DECIMA.- Modificaciones

Ambas PARTES acuerdan que cualquier modificación a lo establecido en el presente instrumento jurídico, se hará mediante convenio escrito debidamente suscrito por ambas.

DÉCIMAPRIMERA.- Acuerdo Integral

"LAS PARTES" acuerdan en sujetarse a los términos y condiciones del presente convenio, dejando sin efecto cualquier otra negociación, obligación o comunicación entre ellas, sea verbal o escrita o contenida en algún medio electrónico o magnético que se hayan celebrado o emitido anteriormente en relación con el objeto de este convenio.

DÉCIMASEGUNDA.- Jurisdicción e Interpretación

Para la interpretación y cumplimiento del presente convenio "LAS PARTES" se someten expresamente a las leyes y los tribunales competentes en México, Distrito Federal, renunciando a cualquier otro fuero que pudiere corresponderles por razón de sus domicilios presentes o futuros o por cualquier otra razón.

Habiendo leído el presente convenio y considerándonos debidamente enterados de su contenido y alcance legal, lo aceptamos de conformidad.

APENDICE B

LISTA DE INFORMACIÓN REQUERIDA PARA EL ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE UNA EMPRESA

Aunque la siguiente lista de verificación es muy amplia e intenta abarcar todas las áreas de la gestión empresarial, puede aparecer algún asunto de relevancia no incluido y que convenga tomar en cuenta. Al mismo tiempo, el evaluador deberá tener en cuenta que algunos conceptos no resultarán aplicables a ciertas empresas. Sin embargo, esta lista constituye una buena guía para determinar la capacidad de gestión de la empresa y la factibilidad de sus proyectos.

ASPECTOS GENERALES

I. Descripción general del negocio

Historia de la compañía, desde su inicio hasta la fecha, incluyendo su incorporación como S.A. de C.V. y eventos destacados ocurridos con posterioridad.

Productos y servicios que constituyen la(s) fuente(s) de ingresos, indicando los porcentajes de participación.

- ❖ Mercado. Indicar cobertura geográfica actual, tanto de ventas nacionales como de exportación, señalando los porcentajes de participación. Indicar el posicionamiento en el mercado nacional y la (s) fuente (s) de información que respaldan su apreciación.
- ❖ Factores y riesgos incidentales a la operación:
 - Factores externos que afectan a la empresa, a la demanda de sus productos y a su situación financiera.
 - Factores cíclicos con impacto en la empresa.
 - Riesgos para la empresa.
 - Compartidos con otras empresas del giro.
 - Compartidos con él (los) mercado (s) en que se desenvuelve.
 - Internos

II. Resumen de las principales fortalezas y debilidades de la compañía.

III. Partes relacionadas.

- ❖ Nombre de la(s) persona(s) físicas y morales con las cuales se realizan operaciones de negocios y que califican como subsidiarias, afiliadas, asociadas y accionistas. Describir las operaciones entre partes relacionadas y su cuantificación, cuando sea aplicable. Incluir directorio de instalaciones.
- ❖ Describir todas las instalaciones en las que se realizan operaciones de la empresa:
 - Dirección y datos de localización / comunicación.
 - Descripción de operaciones (producción, ventas, administración u otras)

IV. Estructura de organización.

- ❖ Organigrama funcional (Manual de sistemas y procedimientos).
- ❖ Personal clave, indicando su antigüedad, remuneración y Currículum.

V. Imagen.

- ❖ Folletos promocionales.
- ❖ Descripción de la reputación que se percibe que tiene la empresa en el mercado, la comunidad de los negocios y los empleados.
- ❖ Artículos o notas periodísticas publicadas sobre la empresa, durante los últimos 5 años.

VI. Asesores profesionales.

- ❖ Contables –financieros-fiscales.
- ❖ Auditor externo.
- ❖ Abogados (corporativos, legales, otros).
- ❖ Agentes aduanales.
- ❖ Indicar años de relación profesional, nombre de la firma y de la persona que directamente atiende a la empresa y los servicios específicos que le prestan. Incluir el monto anual de honorarios promedio en los años de 2002 a 2004 (estimado)

INFORMACIÓN FINANCIERA Y DE OPERACIÓN

I. Estados financieros

- ❖ Libros autorizados y/o registros electrónicos.
- ❖ Facturas autorizadas y/o procedimientos para facturación.
- ❖ Principales medios de control interno.
- ❖ Estados financieros dictaminados de los últimos 5 años.
- ❖ Conversión al procedimiento del U.S. GAAP (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados).
- ❖ Cálculos actuariales en caso de ser requeridos.
- ❖ Cartas de recomendaciones o de asuntos especiales de sus auditores externos y otros asesores.
- ❖ Contingencia y compromisos no revelados en sus estados financieros o información complementaria a las revelaciones de los estados financieros con respecto a estas contingencias y compromisos.
- ❖ Balanza detallada a la fecha y al último año fiscal

II. Clientes

- ❖ Análisis por antigüedad de las cuentas por cobrar (ejercicio en curso y año anterior)
- ❖ Descripción de cualquier problema de recuperabilidad de estas cuentas.
- ❖ Política para el manejo de estimaciones de incobrabilidad, integración de la estimación (a la fecha y último año fiscal) y situación actual de las cuentas incluidas en la estimación.
- ❖ Política de descuentos o bonificaciones sobre ventas y cuantificación (a la fecha y último año fiscal). En caso de haberse concedido descuentos con posterioridad a estas fechas que afectan a las ventas acumuladas a esas mismas fechas, favor de indicarlo.
- ❖ Política de comisiones y cuantificación.

III. Otras cuentas por cobrar

- ❖ Análisis de saldos a cargo de accionistas, en su caso, indicando concepto del adeudo.
- ❖ En caso de ser importante, analizar los saldos a cargo de funcionarios y empleados.

IV. Inventarios

- ❖ Listado de partidas en inventario con saldos a la fecha y último año fiscal. Separar mercancías de origen nacional y de importación.
- ❖ Para los inventarios de importación, indicar lo siguiente:
 - País de origen.
 - Proveedor
 - Arancel
 - Razones por las que el bien debe ser importado.
- ❖ Análisis de los resultados del inventario físico a la fecha y último año fiscal. Comparación con los auxiliares correspondientes indicando monto, naturaleza y causa de las diferencias observadas.
- ❖ Describir el método de evaluación de inventarios y el sistema de costos utilizados por la compañía.
- ❖ Determinación de costos unitarios por producto final a la fecha y último año fiscal, así como el porcentaje de contribución marginal para cada uno de ellos.
- ❖ Política sobre inventarios obsoletos.
- ❖ Describir la consideración que se hace sobre los costos totales en relación con la determinación de los precios de venta.
- ❖ Indicar si existe dependencia de un proveedor para la adquisición de materia prima que pudiera presentar una limitación de alternativas de abasto.

V. Activos fijos

- ❖ Relación detallada de los bienes que integran los activos fijos de la compañía, indicando la cuenta contable en la que están registrados al cierre del último año fiscal. Incluir la siguiente información sobre estos activos:
 - Facturas y títulos de propiedad de los activos fijos.

- Prueba documental del pago del activo fijo adquirida a crédito.
- Permisos de importación, pedimentos aduanales y recibos de pagos de los impuestos de importación de la maquinaria y equipo.
- Fecha de adquisición.
- Vida útil estimada (independientemente de las tasas de depreciación que se utilicen)
- Tasas de depreciación contables y fiscales.
- Ubicación física
- Indicar cualquier comentario sobre la posible necesidad de reemplazo de estos activos durante los próximos 12 meses
- Indicar en cada caso si se cuenta con la documentación (factura) que acredite la propiedad de estos activos a favor de la compañía.
- Indicar cualquier compromiso o restricción de uso de estos activos, así como garantías otorgadas con estos.
- Permiso para operar plantas de energía eléctrica.
- Autorización para la instalación y operación de calderas.
- Autorización de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Dirección General de Pesas y Medidas) para que la compañía use equipo para pesar y medir.
- Copias de los permisos de carga (federal y/o local) para vehículos.
- Testimonios relativos a embargos u otros gravámenes sobre los bienes muebles de la compañía y la cancelación de los mismos.
- Registro de todos los gravámenes y/o embargos de los bienes muebles propiedad de la compañía, y la cancelación de los mismos en el Registro Público de la Propiedad.
- ❖ En el caso de bienes inmuebles, indicar si existe cualquier tipo de gravamen sobre ellos, su valor comercial estimado, su localización y su uso.
- ❖ En el caso de bienes en arrendamiento, describir las principales cláusulas del contrato, indicando entre otras:
 - Duración
 - Renta mensual.
- ❖ Proporcionar, en su caso, avalúos realizados sobre los activos fijos de la compañía.
- ❖ Descripción detallada de las pólizas de seguro contratadas sobre los activos fijos de la compañía, y de responsabilidad civil por bienes arrendados, indicar, entre otros aspectos, los siguientes: vigencia, prima anual, suma asegurada, deducibles, aseguradora, ramo, etc.

VI. Pasivos

- ❖ Relación de proveedores indicando: (favor de separar proveedores nacionales y extranjeros)
 - Nombre
 - Antigüedad como proveedor.

- Tipo de mercancía que proveen a la compañía.
- Saldos a la fecha y último año fiscal.
- ❖ Análisis por acreedor de otras cuentas por pagar, indicando:
 - Saldos a la fecha y último año fiscal.
 - Nombre del acreedor.
 - Naturaleza de la deuda.

En este análisis no será necesario describir la naturaleza de los adeudos por servicios públicos, tales como luz, teléfonos, etc.

- ❖ Impuestos por pagar. Favor de proporcionar la siguiente información por cada impuesto pendiente de pago:
 - Periodo al que corresponde el impuesto.
 - Fecha de exigibilidad.
 - Evidencia de inscripción de la empresa ante el Registro Federal del Contribuyente, del impuesto sobre el valor agregado, de impuestos estatales y municipales, solicitudes de inscripción por cuenta de los trabajadores y causantes extranjeros por concepto de regalías, servicios técnicos, pago de intereses, etc.
 - Declaraciones fiscales por diez años de operación para efectos del pago del impuesto sobre la renta federal, Impuesto al valor agregado, impuestos estatales y municipales, presentados por la compañía por cuenta y a cargo de otros causantes, incluyendo aquellas declaraciones presentadas por la compañía como retenedor.
 - Registros que demuestren el cumplimiento con las regulaciones mexicanas sobre precios de transferencia.
 - Mantener un registro especial de la depreciación de los activos fijos.
 - Mantener un memorando contable registrando las diferencias entre los elementos contables fiscales y libros contables.
 - Regulación fiscal para solicitudes y exenciones.
 - Pagos estimados mensuales por concepto del impuesto sobre la renta, impuesto federal al activo e impuesto federal al valor agregado a ser presentado alrededor del día 17 del mes siguiente al que dichos pagos correspondan.
 - Declaraciones mensuales presentadas como retenedor de salarios pagados a los empleados.
 - Cualquier impuesto sobre infraestructura o nómina u otros impuestos locales.
 - Presentación de la declaración de información semestral.
 - Presentación de la declaración anual del impuesto sobre la renta.
 - Presentación de declaración anual como retenedor de los salarios pagados a los trabajadores.

- Presentación de la declaración anual por cantidades pagadas como contraprestación por servicios profesionales prestados a la compañía.
- Presentación de la declaración anual como retenedor con respecto a empleados no residentes.
- Cumplimiento por parte de la compañía con las disposiciones mexicanas en relación a precios de transferencia en vigor.
- ❖ Préstamos bancarios y otras deudas documentadas.
 - Fecha de contratación.
 - Vigencia.
 - Tasa de interés y cualquier otro cargo derivado del contrato.
 - Forma de pago de capital e intereses.
 - Garantías otorgadas.
 - Destino del crédito.
 - Saldo a la fecha y último año fiscal por capital e intereses.
- ❖ Favor de indicar cualquier pasivo real o contingente, por garantías, obligaciones de recompra o compromisos adquiridos con terceros para la adquisición de bienes y servicios.
- ❖ Líneas de crédito a favor de la compañía, indicando:
 - Monto autorizado.
 - Ejercido
 - Disponible.
- ❖ Obligaciones laborales. Describir las políticas para el reconocimiento de estos pasivos, del pasivo acumulado a la fecha y último año fiscal y el costo neto anual aproximado.

VII. Otros

- ❖ Lista de todas las cuentas bancarias con firmas autorizadas y restricciones.
- ❖ Revisión de los ajustes contables inflacionarios.
- ❖ Registros establecidos detallados para:
 - Apoyo fiscal (compras, depreciaciones, inflación)
 - Detalles contables de inflación y
 - Reporte de U.S. GAAP
- ❖ Cálculo de cuentas en relación con el U.S. GAAP a la fecha y revisión.
- ❖ Revisión de registros contables básicos:
 - Registros oficiales
 - Estados financieros anuales oficiales

- Firmas vigentes en las cuentas bancarias
- Obtener y guardar copias de opiniones fiscales
- Identificar información de apoyo para efectos fiscales por los últimos 5 ejercicios.
- ❖ Copia de los avisos y solicitudes de inscripción a:
 - INEGI
 - Secretaría de Salud
 - Cámara de Comercio o Industria relacionada con las operaciones de la compañía y registro ante el SIEM
 - Asociación de importadores y exportadores
 - Contratista o proveedor del gobierno
 - Cualesquiera otros
- ❖ Copia de los avisos de renovación a:
 - INEGI
 - Secretaría de Salud
 - Cámara de Comercio o Industria relacionada con las operaciones de la compañía y registro ante el SIEM
 - Asociación de importadores y exportadores
 - Contratista o proveedor del gobierno
 - Cualesquiera otros
- ❖ Copia firmada de cualquier contrato en vigor con proveedores, distribuidores y comisionistas de la compañía.
- ❖ Copias firmadas de contratos u otros documentos relativos a servicios profesionales que sean prestados a la compañía.
- ❖ Copia firmada de cualesquiera otros contratos suscritos por la compañía con terceras partes y de sus renovaciones o terminación.
- ❖ Copia firmada de cualesquiera otros contratos suscritos por la compañía con alguno de sus accionistas (sus parientes o filiales) y de sus renovaciones o terminación.
- ❖ Copia firmada de cualesquiera otros contratos suscritos por la compañía con alguno de sus empleados (o sus parientes) (con excepción de contratos de trabajo) y de sus renovaciones o terminación.
- ❖ Formatos de contratos para compradores y vendedores.
- ❖ Reporte de los permisos migratorios del personal extranjero.
- ❖ Copias de cualquier avalúo de inmuebles, planta, maquinaria y equipo.
- ❖ Contratos de préstamo.
- ❖ Contratos de crédito revolvente.

- ❖ Líneas de crédito.
- ❖ Cartas de crédito.
- ❖ Cualquier otro acuerdo financiero importante.
- ❖ Cualquier permiso, autorización, registro y licencia necesarios para conducir el negocio.
- ❖ Cualquier reporte u otra documentación de inspecciones de cualquiera de las propiedades y productos, sin limitación, todas y cada una de las investigaciones, sanciones o multas relacionados con dichas inspecciones.
- ❖ Detalle de todos los contratos y beneficios que serían terminados como resultado de un cambio en el control de la compañía.
- ❖ Copia de los estudios del plan de negocios preparados por la compañía o por consultores externos que cubran planes a largo plazo, desarrollo del producto, comercialización, etc.
- ❖ Lista de los principales competidores.
- ❖ Lista de las publicaciones que cubre a la industria.
- ❖ Análisis de contratos con clientes y proveedores, incluyendo detalle de órdenes de compra.
- ❖ Lista de los clientes principales y proveedores ranqueados por monto de ventas o compras.

VIII. Asuntos Laborales y del Seguro Social

- ❖ Lista del personal que trabaja para la compañía, nombre, nacionalidad, cargo, fecha de ingreso a la empresa, incluyendo prestaciones legales y extralegales.
- ❖ Copias de:
 - Contratos de trabajo escritos;
 - Contratos colectivos de trabajo y de fecha de presentación ante las autoridades laborales (fecha y tipo de la siguiente revisión)
 - Recibos de pago de nómina o salarios
 - Controles de asistencia (tarjetas de asistencia)
- ❖ Evidencia de retenciones y/o pago de:
 - Contribuciones al seguro social
 - Contribuciones al fondo de vivienda
 - Contribuciones al fondo de ahorro para el retiro
 - Reparto de utilidades
 - Pago de vacaciones y aguinaldo.
- ❖ Reglamento interior de trabajo de la compañía y evidencia de su registro ante las autoridades laborales.
- ❖ Copia del registro de la compañía ante el Seguro Social.
- ❖ Copia de la clasificación del grado de riesgo profesional de la compañía para efectos del Seguro Social.

- ❖ Registro ante el Infonavit.
- ❖ Copia del Fondo de Ahorro y del Registro Interior de Trabajo en lo relacionado a dicho fondo, registros de préstamos a empleados tomados del Fondo de Ahorro.
- ❖ Copia del plan de prestaciones para empleados y cualesquier reportes actuariales relativos al mismo.
- ❖ Documentación relativa a la creación y registro del comité para la capacitación y desarrollo.
- ❖ Documentación relacionada con la creación y registro del comité obrero-patronal para el reparto de utilidades.
- ❖ Copias de avisos y reportes relacionados con enfermedades y accidentes de trabajo.
- ❖ Copia de cualesquiera contratos de terminación y finiquitos otorgados a favor de la sociedad por sus ex empleados con respecto a la terminación de la relación laboral.
- ❖ Contribuciones mensuales hechas al Seguro Social el día 15 del mes siguiente.
- ❖ Pago de contribuciones efectuadas por el patrón, sobre ahorros para el retiro antes del día 17 de enero, marzo, mayo, junio, septiembre y noviembre de cada año por el bimestre anterior.
- ❖ Pago de contribuciones al Infonavit por cada bimestre.
- ❖ Pago de aguinaldos alrededor del día 20 de diciembre de cada año.
- ❖ Reparto de utilidades 60 días después de la fecha de vencimiento para efectuar el pago anual del impuesto sobre la renta.
- ❖ Libro de minutas relacionado con las actividades del comité de capacitación y desarrollo.
- ❖ Libro de minutas relacionado con el comité obrero-patronal para el reparto de utilidades.
- ❖ Copia de todas las actas de visitas de inspección llevadas a cabo por las autoridades laborales.
- ❖ En caso de que la empresa esté sindicalizada, la revisión anual del contrato colectivo de trabajo para salarios y bianual para prestaciones.

IX. Salud y seguridad

- ❖ Autorización para equipo y maquinaria de vapor y equipo sujeto a supervisión por parte de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social o STPS
- ❖ Autorización para el nuevo equipo o maquinaria por parte de la STPS.
- ❖ Licencias para todos los operadores de montacargas y para el lugar de trabajo.
- ❖ Documentación relativa a la creación y operación debida, dentro de la empresa, del Comité para la Salud y Seguridad.
- ❖ Registro de los programas de capacitación ante las autoridades laborales.
- ❖ Registro de la licencia del médico de la empresa ante las autoridades laborales.
- ❖ Certificado del departamento de bomberos certificando el cumplimiento de las leyes locales.

- ❖ Cumplimiento con las Normas Oficiales Mexicanas aplicables o NOMs en el área de prevención de accidentes, seguridad de los trabajadores y equipo de protección.
- ❖ Cumplimiento con las NOMs en el área de manejo, empaquetamiento y almacenamiento de sustancias corrosivas, reactivas, inflamables y tóxicas en el lugar de trabajo.
- ❖ Cumplimiento con las NOMs aplicables en el área de máximos permitidos de contaminantes en el área de trabajo.
- ❖ Cumplimiento con las NOMs aplicables en el área de salidas de emergencia, equipo para prevención de incendios, y las señales de alerta adecuadas para el uso de sustancias peligrosas.
- ❖ Operación de una clínica médica si el lugar de trabajo excede 100 trabajadores, o mínimo, una enfermería.
- ❖ Llevar un libro de registro de las actividades del Comité para la Salud y la Seguridad.

X. Garantías y fianzas

- ❖ Copias de todas las fianzas, cualquiera que sea su naturaleza, otorgadas a cargo o a favor de la compañía o de sus empleados.
- ❖ Copia de todos los seguros, cualquiera que sea su naturaleza, expedidos a favor de la compañía o de sus empleados.
- ❖ Renovación, si es requerida, de las fianzas y pólizas de seguro.

XI. Préstamos y Garantías

- ❖ Copia de todos los préstamos y otros contratos de crédito (p. ej., vigencia de préstamos, crédito revolvente, contrato de factoraje) de los cuales la empresa sea parte o esté obligada.
- ❖ Copias de cualesquiera contratos o instrumentos bajo los cuales la empresa esté obligada como aval, fiador, consignataria o endosante.
- ❖ Copias de los documentos conteniendo garantías u otros gravámenes que involucren a activos de la empresa tales como hipotecas, prendas o derecho de servidumbre. Evidencia de su registro en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio correspondiente.
- ❖ Correspondencia con los acreedores (incluyendo las entidades comprometidas a efectuar el préstamo), así como los reportes de cumplimiento por parte de la empresa o los auditores.
- ❖ Fideicomisos celebrados por la empresa ya sea como fideicomitente o fideicomisario y evidencia de su registro ante el Registro Público de la Propiedad y de Comercio, cuando sea requerido.
- ❖ Reportes presentados ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público durante los periodos requeridos, describiendo:
 - El balance total de pagos insolutos a préstamos otorgados por residentes extranjeros a la empresa a la fecha y al cierre del último año fiscal
 - El tipo de financiamiento obtenido, el nombre del beneficiario del interés, la moneda, tasa de interés y fechas de vencimiento del principal y accesorios a las presentes.

- ❖ Revisión en general de las obligaciones vigentes bajo contratos anteriores para asegurar el cumplimiento.

XII. Bienes raíces

- ❖ Lista de bienes raíces con los testimonios notariales o documentos privados de título de los bienes inmuebles propiedad de la compañía.
- ❖ Datos sobre la inscripción ante el Registro Público de la Propiedad de los títulos de propiedad de los bienes inmuebles de la compañía.
- ❖ Copia de alineamiento oficial del o de los inmuebles propiedad de la compañía o; en su defecto, plano de localización.
- ❖ Copia del último recibo predial pagado por la compañía o número de cuenta de los inmuebles propiedad de la compañía.
- ❖ Copia de la licencia de construcción de todas las edificaciones ubicadas en los inmuebles propiedad de la compañía.
- ❖ Copia de la última boleta de derechos de agua pagada por la compañía de cada inmueble.
- ❖ Testimonios o documentos privados relativos a servidumbres, usufructos, etc., detentados por la compañía y del registro de los mismos.
- ❖ Copia de contratos de opción, promesa de compra y/o contratos similares celebrados por la compañía para la compra o adquisición de bienes raíces, servidumbres, usufructos, etc., e información relativa a su registro o cancelación, así como la vigencia o terminación de tales contratos.
- ❖ Testimonio o documentos privados relativos a hipotecas u otros gravámenes sobre bienes inmuebles de la compañía y de la cancelación de los mismos.
- ❖ Registro de todos los gravámenes, opciones, restricciones de venta, etc., sobre los inmuebles propiedad de la compañía y de la cancelación de los mismos ante el Registro Público de la Propiedad.
- ❖ Copia de los certificados de gravámenes de todos los inmuebles de la compañía.
- ❖ Copia de contratos de construcción y similares suscritos por la compañía.
- ❖ Copia de los contratos de arrendamiento celebrados por la compañía, relativo al uso de oficinas, plantas industriales y/u otras instalaciones.
- ❖ Copia de los recibos de renta.
- ❖ Copia de la autorización y contrato federal o local para el uso de energía eléctrica.
- ❖ Copia de la Licencia Sanitaria de Funcionamiento, emitida por las autoridades sanitarias estatales o federales.
- ❖ Copia de todas las licencias y autorizaciones para la perforación y uso de pozos artesianos.
- ❖ Copia del registro de todos los pozos artesianos y del equipo de bombeo de los mismos.
- ❖ Recibo de pago por la extracción de agua de los pozos.
- ❖ Limitaciones sobre construcción y actividades que puedan realizarse en cada inmueble de la empresa.

- ❖ Documentación relacionada con cualquier fideicomiso de bienes raíces (incluyendo referencia específica de los bienes raíces ubicados en alguna Zona prohibida).

XIII. Juicios y reclamaciones

- ❖ Lista de juicios, demandas o reclamaciones pendientes en contra de la compañía, con indicación del número de entrada, expediente, juzgado ante quien se interpuso, cantidad demandada o reclamada y si ésta se refiere a intereses o a la suerte principal, costo y otras cantidades no determinadas en la demanda.
- ❖ Lista de todos los procedimientos de arbitraje que afectan a la compañía y datos relativos a los mismos.
- ❖ Lista de juicios de amparo interpuestos a favor o en contra de la compañía.

XIV. Asuntos aduanales/comercio exterior

- ❖ Inscripción en el padrón de importadores.
- ❖ Documentación aduanal sobre bienes importados, que incluirá:
 - Pedimento de importación
 - Factura
 - Documentos de transporte
 - Evidencia de cumplimiento de requerimientos no arancelarios
 - Certificado de origen
 - Declaración anual y de documentos de soporte.
- ❖ Poder designando a agente aduanal como representante para fines aduanales.
- ❖ Copia de los certificados de origen y documentos de soporte.
- ❖ Evidencia de cumplimiento con requerimientos no arancelarios, incluyendo NOMs.
- ❖ Revisión de documentación de exceso o límites de las importaciones.
- ❖ Reporte de auditoría interna sobre el cumplimiento de requerimientos aduanales.
- ❖ Revisión y análisis de reglas de origen del TLCAN para productos certificados.
- ❖ Mantenimiento regular de asuntos de conformidad con las reformas a la legislación aduanal y requerimientos de importación y exportación.

XV. Programas especiales de importación y exportación

- ❖ Cualquier programa especial de importación o exportación tales como Maquila, Pitex, Altex; revisión de los permisos correspondientes, autorizaciones y renovaciones.

XVI. Patentes, marcas, licencias de uso de marca, derechos de autor y contrato de asistencia técnica

- ❖ Patentes, marcas, nombres comerciales, derechos de autor registrados por o propiedad de la compañía y renovaciones de los mismos.
- ❖ Licencias o contratos de uso de patentes, marcas, nombres comerciales y derechos de autor, y constancias de inscripción en el registro correspondiente.

- ❖ Demandas y juicios derivados del uso indebido de patentes, marcas, nombres comerciales y derechos de autor.
- ❖ Contratos de asistencia y servicios técnicos y de conocimiento técnico.
- ❖ Lista de software usado por la compañía y número de terminales en las cuales está instalado dicho software.
- ❖ Franquicias, asistencia técnica y contratos de servicio.
- ❖ Documentación relativa al pago de regalías por los últimos tres años.

XVII. Autorizaciones especiales

- ❖ Copia de todos los permisos y licencias necesarios para realizar ciertos actos de comercio en particular.
- ❖ Copia de las concesiones otorgadas por las autoridades para el ejercicio de ciertos actos de comercio en particular.
- ❖ Otros permisos y licencias de la naturaleza que sean.
- ❖ Evidencia del cumplimiento con las Normas Oficiales Mexicanas aplicables.

XVIII. Programa de fabricación y exenciones fiscales

- ❖ Copia de cualquier programa de fabricación presentado ante el gobierno mexicano de cualquier resolución gubernamental emitida al respecto.
- ❖ Copia de cualquier solicitud de exención o estímulos fiscales presentada ante y otorgados por autoridades gubernamentales federales y/o estatales y de cualquier resolución gubernamental emitida al respecto.

XIX. Asuntos migratorios

- ❖ Documentación migratoria de todos los extranjeros empleados por la compañía.
- ❖ Visas en pasaportes extranjeros empleados por la compañía.

XX. Salud

- ❖ Todo producto, etiqueta y publicidad (reclamaciones) registradas en la Secretaría de Salud.
- ❖ Todo permiso de importación, fabricación y venta de productos regulados por la Ley de Salud y de Agricultura.

XXI. Proveedor y contratista del gobierno

- ❖ Contratos existentes de Suministro o de obra con el gobierno.
- ❖ Garantías en contratos existentes de suministro o de obra con el gobierno.
- ❖ Garantías existentes en contratos terminados de suministro o de obra con el gobierno.

XXII. Asuntos ambientales

- ❖ Autorización de impacto ambiental.
- ❖ Licencias de operación.
- ❖ Registro de descargas de aguas residuales.

- ❖ Permiso para generar o manejar desperdicios peligrosos.
- ❖ Permiso de almacenamiento de residuos peligrosos.
- ❖ Manifiestos de recolección, transportación y desecho de residuos peligrosos.
- ❖ Permisos de la Comisión para el uso y control de pesticidas, fertilizantes y sustancias tóxicas para importar y regular residuos peligrosos.
- ❖ Programa de contingencias presentado ante la SEMARNAP para asuntos relacionados con residuos peligrosos.
- ❖ Copia del programa de capacitación para el personal que maneja residuos peligrosos.
- ❖ Autorizaciones otorgadas por la SEMARNAP en relación con los residuos peligrosos que sean exportados a su país de origen.
- ❖ Copia de avisos recibidos de la SEMARNAP o cualquier otra autoridad y documentación relativa a inspecciones por dichas autoridades.
- ❖ Copia de registros ambientales e inventario de los materiales peligrosos de la compañía.
- ❖ Lista de producción de materia prima, producto terminado y sistemas de control de emisiones de agua, aire y desechos contaminantes.
- ❖ En caso de ser aplicables, guardar o mantener una lista del equipo de combustión y combustible utilizado, incluyendo la capacidad del equipo, químicos de laboratorio, insecticidas, pesticidas, etc.
- ❖ Plano detallando las propiedades así como todas sus áreas incluyendo las de producción, almacenamiento, desecho de residuos, de carga y descarga, etc.
- ❖ Planos referentes a tanques subterráneos y reservas de la compañía.
- ❖ Reportes de aguas residuales presentados periódicamente ante la CNA.
- ❖ Inventario de emisiones atmosféricas.
- ❖ Reportes diarios detallando la entrada y salida de residuos peligrosos del área de almacenamiento.
- ❖ Reportes mensuales de generación de residuos peligrosos.
- ❖ Reportes presentados cada dos años sobre residuos peligrosos enviados a reciclaje, tratamiento e incineración.
- ❖ Implantación del programa de capacitación para el personal que maneje residuos peligrosos y nombramiento de la persona técnicamente responsable del manejo diario.
- ❖ Pruebas de ruido efectuadas a petición de la SEMARNAP o cualquiera otra autoridad competente.

XXIII. Precios controlados

- ❖ Lista de productos sujetos a precios controlados o semicontrolados.
- ❖ Documentación de registro para productos sujetos a precios controlados o semicontrolados.

XXIV. Protección al consumidor

- ❖ Ofertas, promociones, rifas y loterías.
- ❖ Permisos para ofertas, promociones, rifas y loterías.
- ❖ Contratos de adhesión para venta de productos o servicios.
- ❖ Aprobación gubernamental de contratos de adhesión para venta de productos o servicios.

XXV. Energía y otros servicios, incluyendo sistemas de cómputo

- ❖ Contratos de energía (electricidad) y recibos de pago.
- ❖ Autorización para operar subestaciones de energía eléctrica.
- ❖ Contratos de suministro de agua y recibos de pago.
- ❖ Contratos de suministro de combustible (gas, diesel, etc.) y recibos de pago.
- ❖ Aprobación oficial de instalaciones de combustible y energía eléctrica.
- ❖ Comunicaciones (teléfono, télex, telefax) y recibos de pago.
- ❖ Contratos de compra, arrendamiento y mantenimiento de sistemas de cómputo y recibos de pago.
- ❖ Permiso para línea telefónica, contratos, etc. para comunicaciones por computadoras y recibos de pago.
- ❖ Homologación del equipo conectado o red de telecomunicaciones.
- ❖ Otros relativos a telecomunicaciones (p. ej., radio o satélite).
- ❖ Documentos relacionados con ferrocarril; espuelas, muelles, etc.