

Segundo foro para el estudio de la micro, pequeña y mediana empresa.

Repensando a las mipymes desafíos y alternativas

Rectoría General de la Universidad Autónoma Metropolitana 15 y 16 de Enero del 2009

Título de la Ponencia:

Consultor PYME con metodología JICA (Mesa 6)

Autores:

Mtra. Ernestina I. Zapiain García
erzapiain@yahoo.com.mx
Mtro. Fernando Mercado
Fernandomercadomx@yahoo.com.mx

Responsable:

Mtra. Ernestina I. Zapiain García

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Depto. Economía, Área Administración

Introducción [1]

El Programa Consultores PYME con Metodología JICA, fue diseñado por la Secretaría de Economía y la Agencia Internacional de Cooperación del Japón, como uno de los proyectos de apoyo para el fortalecimiento de las empresas micro, pequeñas y medianas en México, y tiene por objetivo general:

Formar consultores especialistas a nivel nacional con dicha metodología para lograr implantar un modelo de operación estandarizado en las mipymes como política del Gobierno Federal.

En virtud de la necesidad de la búsqueda de nuevas alternativas para que estas logren incrementar su desarrollo elevando su desempeño profesionalizándose y con un nivel de competitividad que les permita sobrevivir y crecer. Y así se inserten en el mercado internacional, por lo que este proyecto propone por una parte un programa de formación de habilidades de los consultores. Con el que se espera:

Que los participantes sean capaces de:

1. Alinear sus procesos de consultoría a las evidencias solicitadas en la norma de Consultor PYME y proponer, en su caso, mejoras a la misma.
2. Conocer y aplicar en sitio las herramientas de consultoría de acuerdo a la metodología JICA.
3. Conocer, construir y aplicar herramientas para planear y evaluar estratégicamente las perspectivas, objetivos e indicadores en las empresas intervenidas en la etapa de diagnóstico.

El perfil conforme a la NTCL que se consideró para determinar el requerido para la metodología JICA es el siguiente

Consultor PYME

Consultor que atiende a pequeñas y medianas empresas con un enfoque INTEGRAL, proporcionando servicios de Diagnostico y asesoría tomando en cuenta las diferentes áreas de la empresa.

El perfil que se busca construir en los consultores formados por pyme-jica quedó establecido de la siguiente manera:

Perfil del consultor PYME.

- Agrupando las características establecidas por JICA, APEC Y OIT, se puede definir al Consultor PYME con las siguientes características
- General mas que especialista
- Con formación profesional considerable
- Experiencia en los principios y métodos de gestión empresarial de las PYMES•Conocedor de la interacción que tienen las diferentes áreas de una PYME familiarizado con las dinámicas sociales, políticas y económicas que repercuten en el desarrollo de las PYMES: Gran comunicador, Consciente de su papel de Asesor, no Director, Alta resistencia a la frustración, Enfocado, Flexible, Responsable, Ético, Líder

Para que algún profesionista pueda ingresar al programa los requisitos establecidos son los siguientes:

Perfil del aspirante

Formación

Profesionista Titulado de las áreas de Ciencias Básicas e Ingeniería o Ciencias Administrativas.

Experiencia laboral.

Experiencia laboral de mínimo 3 años en puestos cuyas funciones estén involucradas con manejo de equipos de trabajo, jefaturas o gerenciales.

Experiencia en consultoría.

Tres años de experiencia como consultor empresarial comprobables obteniendo resultados exitosos de las empresas atendidas.

Cabe mencionar que la formación que se solicita se restringe a las especialidades de ciencias administrativas, lo que abre definitivamente la posibilidad a especialistas en administración y por otro lado a los de áreas básicas e ingeniería, encontrando en este caso la problemática de que quienes son expertos en administración .en la mayoría de los casos desconocen, las especificidades de las empresas referidas a operaciones, diseño de maquinaria, diseño industrial etc. Y los de ciencias básicas e ingeniería desconocen finanzas, contabilidad, planeación estratégica y recursos humanos. En cuanto a competencias gerenciales se pide que los aspirantes posean:

- **Iniciativa:** Que denote signos de persona emprendedora, de gran empuje y seguridad, así como que fundamente sus decisiones.
- **Creatividad:** Que denote signos de persona innovadora, crítico, que proponga nuevas ideas, alternativas de solución nuevas y acertadas.

- **Comunicación:** Que denote signos de persona que ha desarrollado habilidades para negociar, liderazgo, que propicie la participación y el trabajo en equipo.
- **Valores:** Que denote signos de persona honesta, sensible hacia los demás y al deterioro del medio ambiente, honrada, con un alto sentido de responsabilidad, y apego al trabajo.

Para fines de ser sujetas las empresas a la consultoría la clasificación de la Secretaría de Economía es la siguiente:

PYMES Clasificación

Pequeñas y Medianas empresas legalmente constituidas que se encuentren en los parámetros siguientes según el número de trabajadores:

- Pequeña: Industria 11 – 50; Comercio 11 – 30; Servicios 11 – 50
- Mediana: Industria 51 – 250; Comercio 31 – 100; Servicios 51 - 100

Incluye productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios

Se construyo un código de ética para el consultor que dice:

Código de ética del consultor

El Consultor es un agente de cambio para la empresa, es un emisario del futuro y un factor importantísimo para la mejora de las empresas. Por lo tanto, las prácticas no éticas de los consultores dañan terriblemente a las mismas y a la sociedad en su conjunto al cerrar las puertas de la mejora a quien apenas se está asomando a ellas. Y esto repercute mucho más en una PYME.

El Consultor es un Modelo para el empresario y los empleados y trabajadores de la empresa y su comunidad, un agente externo a imitar.

El Consultor tiene contacto y atiende a quien quiere mejorar.

Por todo lo anterior es indispensable que los Consultores, sobre todo los que atienden a las PYMES, se rijan por un **impecable** Código de Conducta que sea ejemplo para quienes los rodean:

- La necesidad del CLIENTE es primero
- El CONOCIMIENTO es su herramienta de trabajo
- La VERDAD siempre su fundamento

La legitimidad del Consultor descansa en su conocimiento y honestidad puesto que lo que ofrece es INTANGIBLE, la confianza se gana practicando estos principios.

A los que participan en el programa se les pide firmen una carta de confidencialidad para el empresario comprometiéndose a no hacer mal uso de la información confidencial dada u obtenida en el diagnóstico, ya que se manejan datos contables financieros de la empresa de los últimos 3 años, nombres, datos de los principales clientes, proveedores, personal, nomina, gastos, pérdidas, formulas, diseño de la empresa de la maquinaria, estructura, funcionamiento, sueldos, etc.

El programa en el que los consultores se forman para aplicar la metodología pyme-jica

Es acreditable, bajo la siguiente definición:

Acreditación

La acreditación consiste en otorgar un reconocimiento experto de que la persona cuenta con los requisitos necesarios para realizar una prestación de servicio determinada y, segunda, el reconocimiento público por expertos profesionales de que los servicios que se prestan reúnen la calidad adecuada.

Para lograr una acreditación la Institución que la otorga debe asegurarse de que la persona cumple con una serie de requisitos, que dispone de evidencias que puedan ser evaluadas y que, previsiblemente, dicha acreditación la podrá mantener durante un periodo determinado de tiempo.

Es importante considerar que en esta ponencia se describirá el perfil requerido para la aplicación de la metodología correspondiente por la Secretaría de Economía para los consultores de empresas dentro de un programa gubernamental.

Y que también presentare desde luego en otra ponencia como es que las competencias o talentos actuales requeridos en el mercado laboral en general para el desempeño de los profesionistas concuerdan y son congruentes con estas

Otra investigación a mi cargo sobre las competencias que desarrollan los planes de estudio de la Uami está presentando también correlaciones importantes en estas competencias, mismas que daré a conocer en otro documento o reporte de investigación

Las fases del proceso de acreditación seguidas por la Secretaria de Economía y JICA mediante un comité evaluador integrado por expertos en el tema de la propia JICA ,CANACINTRA, COPARMEX ,FONDO PYME, SECRETARÍA DE ECONOMÍA Y OTROS ORGANISMOS establecidos previamente en el programa se llevan a cabo una vez que los aspirantes han presentado su solicitud de inscripción al programa y han adjuntado sus documentos probatorios respecto a su formación y experiencia de por lo menos 3 años como responsables de dirigir proyectos de consultoría exitosos y son las siguientes:

1.-Fases del proceso para la acreditación, aspectos a evaluar por el comité, instructores, empresario, pares, y ponderación[4]

La evaluación del curso se hace de la siguiente manera:

Fases del proceso	Valor de cada fase	Evalúa	Aspecto a evaluar	Valor de cada aspecto
Fase teórica (curso preparatorio)	30%			
Fase práctica (práctica empresarial)	70%	Calificación instructores	1. Capacitación en Normas	10%
			2. Herramientas japonesas	20%
			3. Tablero de comando	10%
		Calificación empresario	Práctica empresarial	40%
		Calificación de los pares	Trabajo en la práctica empresarial	20%
Totales	100%			100%

1.1. Evaluación de los instructores

Evaluación del Instructor de la Práctica para los Consultores PyME

Período de Práctica:

No	Concepto de Evaluación	Contenido de evaluación
1	Conocimiento y Metodología	Capacidad de comprensión sobre el conocimiento y la metodología necesarios para el diagnóstico
2	Capacidad de estudio y análisis	Capacidad de Comprender la situación actual a través de analizar en forma adecuada datos, resultados de estudio y otros
3	Capacidad de estructurar problemas	Capacidad de comprender los problemas en forma lógica sintetizándolos con base en los resultados de análisis
4	Capacidad de resolver problemas	Capacidad de plantear propuestas de mejora adecuadas con ideas originales
5	Habilidad de Aplicación	Habilidad de aplicar los conocimientos y la metodología adquiridos en forma flexible por su utilización y elaboración
6	Habilidad para entrevistar	Habilidad de obtener las intenciones y opiniones del entrevistado
7	Habilidad para redactar	Habilidad para resumir y redactar el resultado de discusiones o las opiniones propias con una simple expresión
8	Sentido de responsabilidad	Actitud de trabajo, entusiasmo y sentido de responsabilidad para cumplir las tareas necesarias como consultor

No	Concepto de Evaluación	Contenido de evaluación
9	Carácter emprendedor	Actitud de actuar con voluntad y ambición para alcanzar las metas
10	Armonía	Actitud para construir buenas relaciones humanas entre los compañeros y confrontar la meta común
11	Lógica para convencer	Capacidad de construir las ideas de manera lógica para convencer
12	Forma de hablar	Habilidad para transmitir al entrevistado oralmente los objetivos principales del reporte en forma fácil y clara
13	Datos de reporte	Habilidad para estructurar en forma comprensible los datos del reporte para convencer
14	Habilidad de Convencer	Flexibilidad de modificar la forma y el método de hablar y de convencer según el entrevistado
15	Disposición	Actitud decente y educada para atender a las preguntas y presentar el reporte

1.2. Evaluación del Empresario

1.2.1. Práctica de diagnóstico y propuestas de Mejora

Por favor, evalúe los siguientes rubros en cuanto a la actuación del equipo de consultores que atendió la práctica empresarial en su empresa de acuerdo a la siguiente calificación: **1 Muy mal, 2 Mal, 3 Regular, 4 Bien, 5 Muy bien**

1. Acierto del diagnóstico
2. Claridad del diagnóstico
3. Utilidad del diagnóstico
4. Utilidad de las propuestas de mejora
5. Sentido práctico de las propuestas de mejora
6. Impacto de las propuestas de mejora
7. Costo de las propuestas de mejora
8. Relación impacto/costo de las propuestas de mejora
9. Actitud (respeto, empatía)
10. Conocimiento

Observaciones:

Calificó:

Nombre: _____

Empresa _____

Evaluación de pares

Fecha _____

1.3. Evaluación Por Pares

EQUIPO: _____

Nombre del evaluado: _____

Califique del 1 al 10; 1 para muy mal, 10 para muy bien

Concepto

1. Trabajo en equipo
2. Respeto por los compañeros
3. Capacidad de trabajo
4. Disciplina
5. Orden
6. Iniciativa
7. Creatividad
8. Honestidad
9. Comunicación
10. Habilidad para negociar

2. Programa de formación [4]

Etapas de la capacitación:

1. Capacitación en normas técnicas de competencia laboral.

2. Modelo de diagnóstico empresarial JICA Diagrama de radar de los 5 sectores (administración general):

- Administración y control Producción Mercadotecnia Recursos humanos y finanzas

3. Tablero de control con metodología Balance Score Card.

- Mapa estratégico
- Matriz de tablero de comando
- Programa general de actividades

Tema a revisar

2.1. Capacitación en normas técnicas de competencia laboral

2.2. Modelo de diagnóstico empresarial JICA

2.3. Tablero de comando con metodología Balance Score Card

Presentación y evaluación

3. Competencias que debe desarrollar el consultor con respecto al programa: [3]

3.1. Habilidades del consultor

El consultor entrenado con la metodología debe de identificar el proceso de consultoría en tres etapas

3.2. Habilidades interpersonales

3.2.1. Comunicación

El consultor PyMe necesita dedicar mucho tiempo a la comunicación con los clientes. El proceso involucra:

Hablar de los recursos e información del negocio.

Escuchar lo que quieren los clientes.

3.2.2. Negociación

Para negociar exitosamente se requiere planear, organizar y tener una estrategia de negociación efectiva y apropiada. Negociación es obtener lo que se quiere cuando otra persona está involucrada

Tres elementos aparecen repetidamente y se aplican de manera particular para la negociación:

1. Saber que lo que se quiere
2. Saber que quieren los demás
3. Encontrar formas para lograr lo que cada quien quiere.

Agregado a los anteriores:

Control del propio comportamiento

3.3. Resistencia del cliente y manejo del cambio

3.3.1. Resistencia del cliente

Una de las áreas con mayor dificultad para un consultor PyMe es trabajar con la resistencia del cliente.

3.4. Manejo de conflictos

Aún con un clima de mucho apoyo en comunicación no garantiza la armonía completa entre el consultor PyMe y el cliente. Hay un número de situaciones dentro del contexto de la consultoría donde el conflicto y la resistencia pueden llegar a ser barreras para acciones efectivas.

Es esencial para el consultor de PyMe entender el conflicto y la resistencia y manejar estas competencias para el mejor interés del cliente.

3.5. Análisis de problemas y toma de decisiones

Los problemas y las decisiones siempre se nos presentan en el trabajo, en el hogar y en todos los ámbitos de la existencia. Los problemas surgen cuando estamos insatisfechos. La actividad de solución de problemas es la búsqueda de respuestas o cursos de acción que reduzcan nuestra insatisfacción.

- a) Las variables y los parámetros se identifican de manera precisa.
- b) Se conoce el procedimiento para lograr la solución.
- c) Se cuenta con todos los datos necesarios.

3.6. Ética y valores en la consultoría

La ética es una rama de la filosofía que proporciona algunas reglas o principios para ayudarnos a decidir la buena y mala conducta.

Esta definición de Anne Langden y Patricia Marshall en su libro: ***El comportamiento de la organización*** nos da la base sobre la cual tanto los individuos como las empresas deben decidir sus conductas sobre asuntos de negocios.

La ética y la moral se utilizan normalmente alternativamente. La mayoría de las organizaciones profesionales requieren que sus trabajadores cumplan con el comportamiento que se basa en la ética o principios morales.

La ética en actividades económicas es influenciada a menudo por:

- Objetivos corporativos.
- intereses del accionista.
- gobierno y apremios legislativos.
- instituciones financieros.

Y a veces en menor grado por principios como:

- _ Justicia.

- _ Igualdad.
- _ Necesidad.

3.6.1. Ética de la profesión.

Las reglas de la conducta específica que siguen han sido convenidas por el consejo de la sociedad, y de la ley, como los requisitos para la conducta de todos los miembros de las profesiones. Las reglas deben ser leídas dentro del contexto de la declaración ética general siguiente.

Los miembros de la profesión deben atender a sus clientes y a la comunidad con el cuidado y el servicio que los estándares ideales exigen.

En la comunidad, los profesionales tienen un papel importante y único:

- Para mantener el interés público y promover la confianza en la administración.
- Para aconsejar completamente y actuar sin consideración a los intereses personales, respetando el interés legítimo del cliente.
- Para mantener los derechos del cliente del acceso a la justicia, de evitar prácticas ineficaces o innecesarias, especial atención para que el trabajo sea realizado correctamente, y de presentar el caso de un cliente persuasivo.
- Para asegurarse que la relación entre él y el cliente sea de confianza y confidencial.
- En todos los acuerdos, se espera que los miembros de la profesión tengan participación:

3.7. Responsabilidad jurídica y profesional

Un código de la conducta debe resolver las necesidades básicas siguientes:

- Credibilidad.
- Profesionalismo.

- Calidad de servicios.
- Confianza.

3.7.1. Credibilidad

El consultor de la pequeña empresa debe ser reconocido como profesional creíble. Un objetivo de desarrollar el programa del entrenamiento y de la certificación de consultores de la pequeña empresa ha sido realzar esta credibilidad. El cliente de la pequeña empresa debe poder confiar en la credibilidad del consultor.

3.7.2. Profesionalismo

El consultor de la pequeña empresa se debe calificar para proporcionar los servicios de asesoramiento requeridos por el cliente y para estar en la posición para recomendar el consejo profesional apropiado. El consultor debe ser reconocido por el cliente, otros consultores y la comunidad de negocio como profesional en la pequeña empresa que aconseja el sector.

3.7.3. Calidad de servicios

El código de la ética y las reglas de conducta profesional que gobiernan a los consultores garantizan al sector de la pequeña empresa que los servicios proporcionados por el consultor estarán dentro del estándar profesional más alto.

3.7.4. Confianza

Los usuarios de los servicios de los consultores profesionales de la pequeña empresa deben sentirse seguros de que los consultores se forman con un marco de la ética profesional que gobiernan la disposición de estos servicios.

3.7.5. Principios de la conducta profesional

Los principios fundamentales que deben dirigir al consultor profesional de la pequeña empresa incluyen:

Interés público. El interés hacia el cliente debe ser total, exceptuando en los casos donde hay conflictos entre las disposiciones éticas y las responsabilidades que pertenecen a la comunidad o cliente.

Integridad. Actúa siempre con honradez e integridad en el trato a los clientes.

Objetividad. La imparcialidad debe gobernar las actividades de consultores. No deben ser influenciadas por prejuicios, basados por conflictos del interés en el funcionamiento del deber a sus clientes.

Independencia. Los consultores deben ser y ver independiente y libremente de cualquier interés que sea incompatible con el deber a sus clientes. Los consultores que realizan servicios profesionales en comercio, industria o servicio público deben reconocer los problemas potenciales creados por relaciones personales o implicaciones financieras. Dependiendo de la naturaleza o del grado de tales relaciones o implicaciones, la objetividad del consultor de la pequeña empresa puede verse amenazada.

Confidencialidad. Los consultores deben respetar la naturaleza confidencial de la información obtenida de sus clientes en la disposición de servicios profesionales. Esta información no se debe divulgar a terceros sin la autoridad o los criterios específicos requeridos por la ley. *Estándares técnicos y profesionales.* Se espera que los consultores resuelvan los

3.8. Cálculo de costos de los servicios facturables

3.8.1. Cálculo del tiempo

El primer paso para calcular el costo de una intervención es el cálculo del tiempo necesario para realizarlo. Este cálculo se basa en un plan de la misión asignada y en las estimaciones del tiempo necesario para cada tarea concreta. Unas estimaciones seguras del tiempo sólo se pueden hacer si el plan de trabajo asignado es lo suficientemente preciso y detallado. Por ejemplo, sabemos que, al planificar la fase de diagnóstico de la intervención, el consultor puede elegir entre diferentes técnicas de recopilación de datos. El tiempo que exigen las diversas técnicas puede ser muy diferente. Los registros del trabajo realizado y de los gastos efectuados. Esto pone de relieve la importancia del funcionamiento seguro y sin problemas de la administración

3.8.2. Datos que debe incluir la factura

Las facturas deben de ser tan detalladas como sea necesario para evitar cualquier error o pregunta inútil del cliente. El cliente debe saber exactamente lo que se le esta cobrando y por que. Debe poder remitirse al contrato (o a las condiciones Adjuntas a este), si se quiere que no conciba ninguna duda. No debe encontrar ningún cargo no previsto en una factura, por ejemplo ningún cargo por un servicio o unos suministros que considerara se debían proporcionar con los honorarios convenidos. En el recuadro 26.1 se indica la información que normalmente ha de figurar en una factura.

- a) Numero de la factura
- b) Periodo abarcado
- c) Servicios prestados (enumeración, fechas, volumen de trabajo correspondiente a cada consultor)
- d) Tarifas de los honorarios y costo global
- e) Gastos facturados por separados de los honorarios
- f) Cuando se ha de efectuar el pago

- g) Como se ha de efectuar el pago (moneda, método de pago,
- h) A quien contactar para solicitar información
- i) Fecha de expedición de la factura
- j) Nombre, dirección, números de teléfono y de fax del consultor
- k) Firma y formulas de cortesía

3.9. Formalización del servicio del consultor

Los clientes deben ser adecuadamente informados acerca de los honorarios y métodos utilizados para calcularlos. Honorarios normales y cual es su forma de cobro por el trabajo realizado. Si el cliente solicita más información, el consultor debe explicarle la estructura de los honorarios. Esta información general debe facilitarse en una etapa relativamente temprana de la negociación de la intervención asignada y el enfoque se ha de adoptar. Los resultados de estos contactos, conversaciones y exámenes iniciales y la planificación se reflejan luego en el

3.10. Metodología JICA [2]

Paso I. Pre diagnóstico por simulacro.

1. Antes de realizar el diagnóstico empresarial en el lugar de trabajo, se deberá recolectar información sobre las generalidades de la empresa objeto del diagnóstico
2. Con base a la información sobre las generalidades de la empresa, se deberá realizar un Pre-análisis sobre los factores externos de la empresa a diagnosticar.
3. Se deberá elaborar el prediagnóstico en el lugar de trabajo de la empresa objeto

Paso II. Ejecución del diagnóstico de la empresa por sector.

1. Obtener información más detallada de la empresa a través de entrevistas con los directivos y responsables de las áreas de interés: Administración, Recursos Humanos, Operaciones, Finanzas y Contabilidad y Mercadotecnia y Ventas. Información suministrada en el lugar de trabajo de la empresa, recorrido en planta, recopilación de información y observación.
2. Realizar, en el lugar de trabajo de la empresa, la evaluación de cinco niveles por cada área de la empresa de manera integral, utilizando: la información adquirida, el análisis del equipo de consultores y metodologías de Ingeniería Industrial.
3. Desarrollar el Diagrama de Radar como resultado de la evaluación de cinco niveles.
4. Elaborar un Análisis FODA General. Se recomienda incorporar al empresario al hacerlo en grupo y concentrarse en los datos de mayor importancia
5. Redactar un informe ejecutivo (no más de una cuartilla) por cada una de las áreas.
6. Corroborar resultados comparando los tres instrumentos: Diagrama de Radar, FODA y Resumen Ejecutivo por áreas

3.11. Recopilación de información en la empresa

1. Generalidades.- La información obtenida en el formato del prediagnóstico, se deberá transcribir previamente.
2. **Administración.**- Averiguar sobre las características del Empresario, **objetivos** y planes de negocios, organización, posibles sucesores para saber si existe una estructura básica para administrar el negocio
3. **Finanzas.**- Analizar los estados financieros, Estados de Resultados, Balances, realizar los análisis cualitativos y cuantitativos pertinentes, analizar las tendencias de los tres últimos tres años: crecimiento, rentabilidad, estabilidad, productividad.

4. **Operaciones.**- Analizar si existen problemas en calidad, tiempo de entrega, costo de producción, tiempo de ciclo de producción, costo unitario de producto fabricado, proveedores, desperdicios en tiempo, equipo, materia prima, personal, volúmenes de producción, compras e inventario, subcontratistas, etc. Objetivos y problemática. Índices de Gestión

Control de Operaciones.

Averiguar si existen problemas en la calidad, tiempo de entrega, precios, etc. Por ejemplo:

- Situación actual del control de pedidos, Forma de realizar los pedidos, tiempo y oportunidad de los pedidos.
- Situación actual del control de proveedores, selección de proveedores, clasificación de proveedores, estándares o normas para materia prima y subcontratación.
- Situación actual de la programación de operaciones. ¿Cuándo, quien y de que manera está administrando?
- Situación actual del control de procesos. ¿Cuándo, quien y de que manera está controlando?
- Control de calidad. ¿Cuándo, quien y bajo que métodos está controlando? % de defectos.
- Estrategias de distribución. Distribución con propios recursos, subcontratación. Oportunidad en las entregas.
- Desarrollo de nuevos productos o servicios, valor agregado en las ventas. Investigación y Desarrollo. Actividad o área formal de innovación en la empresa. Presupuesto predestinado para investigación y desarrollo.

- Lista de maquinaria existente y su nivel.
- Tecnología particular. (¿Ventaja estratégica?)
- Satisfacción del cliente. Manejo de reclamaciones.
- ¿Cuándo, quien y de que manera recaban las sugerencias de los clientes?

Compras e inventarios

- Métodos de compra
- Políticas para el manejo de compras
- Políticas para el manejo de inventarios
- Estado actual de los inventarios (de entrada, de salida, en proceso, etc.)

Subcontratación

- ¿Existe subcontratación en parte de la operación?
- ¿Los subcontratistas cumplen con lo especificado?
- ¿Están los subcontratistas contentos al trabajar con la empresa?

Ventas y Mercadotecnia.

Analizar las tendencias de ventas, participación en el mercado, cartera de clientes, etc. Objetivos y problemática. Índices de Gestión

Recursos Humanos.-

Analizar ambiente de trabajo, rotación de personal, si existe sistema de estímulos y recompensas, capacitación del personal, etc. Objetivos y problemática. Índices de Gestión

1. de todos. Se argumenta cuando haya variación en la apreciación individual en torno a algún punto. Se modifican las calificaciones si así se acuerda.

2. Se define la calificación final de cada punto sacando promedio simple de todos.

Diagrama de Radar de Cinco Puntos del Sector I

Paso III. Análisis de Problemas y Ventajas.

1. De los sectores identificados como débiles en el paso II, **elegir dos, no más de tres** y se elabora un diagrama de radar por área, evaluando otra vez en 5 niveles.
2. Se localizan los puntos críticos de las áreas débiles. Se elabora una matriz FODA de las áreas débiles para corroborar resultados. De esta manera se priorizan los problemas.
3. Analizar los aspectos cualitativos, utilizar herramientas de análisis (Mondai – Kadai; In gua – Ka In) y seleccionar los problemas que se deben remediar.
4. Se analiza la causa raíz de la problemática (Cinco Por qué, Diagrama de Ishikawa, Pareto, etc.) y se determinan las Estrategias de Mejora. Se analizan las posibles soluciones (Herramientas japonesas para la Mejora)

Paso IV. Elaboración del Plan de Asesoría y Mejora.

1. Con el paso anterior, se terminó la etapa del diagnóstico empresarial. Los resultados se evalúan en forma integral, y se especifican las áreas prioritarias, sopesando la importancia de los sectores que requieren mejorar.
2. Se elabora un plan de asesoría para el mejoramiento de las áreas definidas como prioritarias. Es deseable proponer métodos y herramientas de mejora muy concretos.
3. Se debe tener en cuenta el nivel de desarrollo de la empresa y su capacidad de entender y llevar a cabo las mejora

Guía para la determinación de los puntos de mejora.

De acuerdo con el flujo mostrado en la siguiente página, se elaborará el Plan de Mejora.

1. Se seleccionarán 2 o 3 “áreas” de baja puntuación con base en el diagrama pentagonal de radar por sector.
2. Si el área de producción es seleccionada como el área de baja puntuación, se analizará el diagrama radar octagonal del área de producción para seleccionar otra vez 2 o 3 sub-áreas de baja puntuación dentro de la totalidad de 8 sub-áreas.
3. De entre los conceptos (puede haber un número mayor o menor), se seleccionarán los conceptos con puntuación menor: 2 y 4.
4. Si existiera alguna “sub-áreas” no importante para esta empresa, se eliminará(n) dicha(s) sub-área(s) de las prioritarias.
5. Las sub-áreas prioritarias seleccionadas mediante los procesos antes mencionados de 2, 3 y 4 serán analizadas otra vez tomando en consideración el resultado de las entrevistas y el FODA para seleccionar las sub-áreas prioritarias definitivas para el trabajo de asesoría del mejoramiento. Se priorizan los problemas (Identificación del área prioritaria, elaboración de la estrategia de mejoramiento)
6. Para el área prioritaria seleccionada se elaborará el Plan de Mejora, tomando como base el objetivo de la empresa y los resultados esperados en esa área y aplicando las Herramientas Japonesas de Mejora Continua.
7. Distinguir entre “Problemas” y “Metas” o resultados a alcanzar del área en cuestión.
8. Expresar en términos muy concretos y cuantitativos los “resultados no deseados” del desempeño deficiente
9. Localizar la Causa – Raíz del problema. Utilizar Diagrama de Ishikawa, 5 por ques, Análisis In gua (Causa – Resultado) / Ka – in (Resultado – Causa)
10. Diseñar las líneas estratégicas de acción para que el área “problemática” alcance la meta especificada

11. Elaboración del Mapa Estratégico

12. Construcción del Tablero de Comando (Herramienta de control, seguimiento y evaluación)

Paso V. Elaboración del Reporte y presentación a la empresa.

1. Medidas específicas para resolver los problemas
2. Mapa Estratégico.
3. Tablero de Comando (Herramienta de Control, Seguimiento y Evaluación).
4. Otros documentos
5. Organigrama
6. Lay Out.

Procesos de producción.

1. El informe de diagnóstico integral y plan de mejora es un documento que se presenta a la empresa objeto de la consultoría. En este informe, se deben señalar los problemas precisos y, al mismo tiempo, establecer la orientación de mejoramiento con claridad.

2. **No se debe indicar problemas de toda índole.** Una indicación de problemas de toda índole tiende a guiarnos a la presentación de recomendaciones similares de mejoramiento para todo tipo de empresas y confunde a las empresas

3.12. Contrato de consultoría [3]

Se considera que la fase inicial del proceso de consultoría ha quedado terminada con éxito si el consultor y el cliente concretan un contrato en el que acuerdan trabajar juntos en la intervención o proyecto ¿Cuál es la forma usual de ese contrato? ¿Qué

podemos recomendar a nuestros lectores? Las prácticas contractuales consideradas normales y aconsejables dependen mucho del sistema jurídico y de las formas comerciales habituales de cada país. Un consultor neófito debe solicitar asesoramiento jurídico con respecto a la forma de contrato autorizada por la legislación nacional y preferida por las organizaciones mercantiles y por la administración pública. Además, puede obtener asesoramiento de la Asociación Nacional de Consultores y de colegas profesionales.

3.12.1. Acuerdo verbal

El cliente otorga un acuerdo verbal, después de haber examinado la propuesta escrita por el consultor o incluso sin haber examinado una propuesta, si considera que el consultor es la persona adecuada y aplicará el método profesional requerido. Un acuerdo verbal puede ser suficiente, si reúnen las condiciones siguientes:

- El consultor y el cliente está muy familiarizado con la práctica profesional.
- Tiene una confianza mutua total.
- Conoce sus atribuciones recíprocas (el cliente sabe de las condiciones que aplica el consultor y éste sabe lo que puede esperar del cliente, por ejemplo, si el cliente puede efectuar un pago por anticipado, si puede aceptar una facturación mensual, cuánto tiempo le llevará la aprobación de un pago etc.)
- La tarea concertada no es excesivamente importante y compleja (de lo contrario, puede resultar difícil mantener la relación por ambas

3.12.2. Carta de acuerdo

Una carta de acuerdo (también llamada carta de compromiso, de nombramiento, de confirmación o de intenciones) es la forma imperante de contratar servicios profesionales en muchos países. Después de recibir las propuestas del consultor, el

cliente le envía una carta de acuerdo, en la que confirma que acepta la propuesta y el mandato sugerido.

3.12.3. Contrato escrito

Son diversos los motivos que justifican el empleo de un contrato escrito de consultaría debidamente firmado por las partes.

Referencias

- [1] **Chávez Arias Beatriz.** *Consultor PYME-JICA.* México. Secretaria de Economía/Subsecretaría de la mediana y pequeña empresa/Dirección Gral. De innovación y capacitación tecnológica/fondo-PYME-JICA 2008-2009. 36 p.
- [2] **Pérez Novara Ana Ma, Oliver Telis Juana (Revisión y adaptación).** *Procedimiento para la práctica Empresarial.* Agencia de Cooperación Internacional del Japón. Con metodología de único International Corporation. México. Secretaria de Economía/fondo-PYME-JICA 2008. 108 p.
- [3] **Pérez Novara Ana Ma.** *Programa Consultores PYME con Metodología JICA, Módulo I, Habilidades del consultor (Paquete didáctico).* México. Secretaria de Economía/Subsecretaría de la mediana y pequeña empresa/fondo-PYME-JICA 2008. 120 p.
- [4] **Secretaría PYME-JICA.** *Programa consultores PYME con metodología JICA economía.* Secretaria de Economía/Subsecretaría de la mediana y pequeña empresa/fondo-PYME-JICA 2008. 30 p.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.