



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE HIDALGO

**EL PROCESO DE LA CONSULTORIA EN LA
MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTADURIA.

PRESENTA :P.D.L.C. JORGE ROLDAN VALENCIA.

ASESOR: L.C. JOSÉ GABINO OLVERA VILLA.

PACHUCA HIDALGO, MÉXICO.

INDICE

EL PROCESO DE LA CONSULTORIA EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

INTRODUCCION
OBJETIVO
JUSTIFICACION
HIPOTESIS
CONTENIDO Y ALCANCE

CAPITULO I IMPORTANCIA DE LA CONSULTORIA

I. ¿Quién es el cliente?	1
I.I Tipos de clientes	1
I.II Elementos de la consultoría	2
I.III Crecimiento de la relación cliente-consultor	3
I.IV Perfil del consultor	4
I.V Habilidades y conocimientos del consultor	5
I.VI Características del consultor	6
I.VII Razones para contratar a un consultor	7
I.VIII Dilemas de la consultaría	7
I.IX ¿Por qué no recurren a consultores los empresarios de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa?	8
I.XI El proceso de consultoría	8
• Exploración	
• Contrato	
• Diagnóstico	
• Planeación	
• Implementación	
• Programa de Trabajo	
• Evaluación	

CAPITULO II

LOS 10 ERRORES MÁS COMUNES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, COMO SOLUCIONARLOS

II.I La falta de misión y visión	18
II.II Descubrimiento del FODA	18
II.III Estructura organizacional deficiente	19
II.IV Centralización del poder	20
II.V No se establecen objetivos	20
II.VI Políticas y procedimientos inexistentes o ineficientes	20
II.VII Falta de evaluación y seguimiento	21
II. VIII Comunicación deficiente	22
II.IX Inexistencia d controles administrativos	22
II.X Aspecto jurídico corporativo	22

CAPITULO III

LA CO-OPETENCIA

III.I ¿Que es?	23
III.II ¿Para que sirve?	23
III.III Los jugadores	23
III.IV Co-opetencia vs competencia	24
III.V Fuerzas que controlan un mercado	25
III.VI Como medir el grado de competencia y Complejidad de un sector industrial	25
III.VII ¿Participar o no en el juego?	26
III.VIII Estrategias	27
o Ganar ganar	
o Aumentar el nuecero de participantes	
o Escasez	
o Valor agregado	
III.IX Cuatro elementos para el diagnostico en el análisis de un competidor	28
III.X Reglas	32
o Programas del cliente consentido	

- Iguale la oferta
- Lleve o pague
- Mercado masivo

III.XI Tácticas	33
III.XII Campo acción	34
III.XIII Identificar y conocer la competencia	34

CAPITULO IV ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

IV. I Definiciones de la administración por resultados	38
IV. II Reglas para fijar objetivos	39
IV. III Reglas para la discusión de los objetivos	42
IV. IV Coordinación interdepartamental o interseccional	43
IV. V Planeación estratégica	45
IV. VI Proceso de planeación estratégica	45
○ Misión	
○ Visión	
○ Análisis de principales riesgos y oportunidades del entorno social	
○ Identificación fuerzas imputadoras y restrictivas de la competencia	
○ Definiciones de objetivos estratégicos	
○ Establecimiento de programas y metas de trabajo	
IV. VII Planificación de un proyecto	54
IV. VIII Diagramas de Gantt	56
IV. IX Diagramas de Pert	57
IV. X Camino crítico de un proyecto	59
IV. XI Versiones de planificación	60

CAPITULO V MANUAL DE LA EMPRESA

V. I Manual de empresa	63
V.II Manual de organización	63
V.III Perfil del puesto	66

V.IV Perfil de la empresa	67
V.V Manual procedimientos	68
V.VI Tipo de procedimientos a documentar y analizar	68
V.VII Consideraciones del manual de procedimientos	68

CAPITULO VI

SERVICIO Y ATENCION PERSONAL

VI.I Servicio	70
VI.II Atención personal	70
VI.III Círculo positivo de desarrollo	71
VI.IV Eslabones de servicio y atención personal	72
VI.V Los clientes una historia sin fin	72
VI.VI Clasificación clientes	74
VI.VII Herramientas de servicio	75
VI. III Matriz de características competitivas	79
VI.IX Modelo conceptual de la calidad en servicio	80

CAPITULO VII

COMO INNOVAR Y AGREGAR VALOR A LOS SERVICIOS DEL C.P.

VII.I Innovación para el contador publico	81
VII.II Como deshacerse del estancamiento funcional y mental.	84
VII.III Fuentes de innovación	85

CAPITULO VIII

LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MEXICO.

VIII.I Definición e importancia de las PyMEs.	91
VIII.II Diagnostico de las MPyMEs.	92

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCION.

Desde hace mucho tiempo se ha reconocido a la consultoría de empresas u organizacional en general como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus objetivos emanados de la misión, analizar las causas que lo provocan, identificando las causas raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implemente. La labor actual del consultor como “agente de cambio”, implica la transferencia de conocimientos, y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita.

La acción del consultor actual y el enfoque que generalmente se utiliza tiene como finalidad apoyar intensa y temporalmente a las organizaciones a realizar este proyecto y no ejecutarlo por sí mismo, de tal forma que sus directivos y trabajadores adquieran conocimientos y habilidades que lo conviertan en un verdadero consultor interno, agente endógeno de cambio en un proceso de mejora continua de los procesos y sus resultados esta modalidad “nueva”.

La consultoría dentro de la micro, pequeña y mediana empresa debe tender a fijar los cambios, las soluciones que adopten, porque debe lograr que surjan de la propia organización, por convencimiento propio sobre la necesidad y la bondad de tales cambio y su esencia es crear la capacidad de cambio propia que demanda toda la organización que pretenda mejorar sus procesos y resultados de forma continua.

En este material se hará referencia en especial al proceso de la consultoría en la micro pequeña y mediana empresa y por ende llevará implícita el involucramiento y más aun el compromiso de los consultores internos, y de todo el personal de la organización, lo cual demanda de un fuerte trabajo del consultor y del apoyo incondicional de sus directivos y en especial de la alta dirección de la organización.

Este proceso tiene por objetivo proporcionar apoyo y mecanismos necesarios para la conducción eficaz de las actividades relacionadas con la calidad de las organizaciones el generar un compromiso desde la alta dirección siendo necesario comunicar la política de calidad a cada uno que integra la organización para alcanzar los objetivos fundamentales.

MARCO TEORICO.

La mayor parte de las definiciones coinciden en definir la competitividad como una capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios creando valor o para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra empresa.

Se entiende por competitividad empresarial o éxito competitivo de una empresa la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores.

La identificación de oportunidades exige analizar los fenómenos externos y sus efectos en el propio entorno, de los clientes la competencia, los productos y la empresa en general requiere de una forma particular de pensar para penetrar mas allá de lo que el común de la gente observa

OBJETIVO

Dar a conocer la importancia de la consultoría que tiene dentro de una organización para el buen funcionamiento de la misma.

Propone la importancia que tiene la consultoría en una organización y a que de ella se puede lograr un crecimiento y diversificación de la empresa satisfaciendo plenamente las expectativas y necesidades de los beneficiarios.

Adquirir un grado de madurez comprometido en el progreso de calidad, satisfacción del cliente, liderazgo. Proporcionando como marco de referencia el proceso de la consultoría en la micro pequeña y mediana empresa que le brinde un importante elemento en su compromiso por mejorar su servicio y logre un buen funcionamiento de las organizaciones.

JUSTIFICACION.

Promover el proceso de la consultoría en la micro pequeña y mediana empresa, ofreciendo mecanismos a una conducción eficaz de sus actividades empresarial. El objetivo consiste en descubrir todas las soluciones interesantes, factibles y someterlas a una evaluación preliminar que permite medir , comparar los planes , programas y objetivos y decir que hace si hay problemas durante el proceso.

Proporcionar información veraz y confiable a toda la comunidad universitaria que se interese por conocer más a fondo sobre el proceso de la consultoría en la micro pequeña y mediana empresa, y así mismo que sirva como herramienta de apoyo en la realización e tareas e investigaciones logrando con esto ampliar mas sus conocimientos en este ramo.

Mediante esta investigación poder aplicar y poner en practica los conocimientos adquiridos durante la carrera, con la finalidad de ayudar y orientar alas organizaciones sobre las actividades que se deben llevar acabo el proceso de la consultoría en la micro pequeña y mediana empresa para que este a su vez le permita ofrecer un ser el proceso de la consultoría en la micro pequeña y mediana empresa servicio integro y transparente.

En la actualidad en escala global, las pequeñas y medianas empresas "Pymes" forman parte de un intenso debate conceptual y de política económica en general se reconoce su relevancia socioeconómica y territorial a tal grado que su discusión se ha convertido en un tema de "moda". Con escasas excepciones a nivel internacional no existen países en los que las Pymes no sean objeto de apoyo mediante diversos programas e instrumentos.

Unificando un sentido de mejora continua, innovación y competitividad en las organizaciones.

HIPOTESIS.

El proceso de la consultoría en la micro pequeña y mediana empresa proporciona un apoyo necesario para que la organización brinde un servicio íntegro y confiable a la sociedad garantizando que las cosas se hagan de una manera rentable y efectiva, ya que dependerá del actuar de su gente.

En la actualidad el profesional que no está preparado para enfrentar el futuro es un profesional que no tiene ni vive un sentido de misión esa es una realidad que alcanza a todas las profesiones sin excepción especialmente a la contaduría pública la cual está estrechamente vinculada al ámbito económico de las empresas y organizaciones de negocios,

CONTENIDO Y ALCANCE.

Capitulo uno nos proporciona información veraz y oportuna sobre la importancia de la consultaría dentro de una organización dando facultades para atender las necesidades de la organización para brindar un mejor servicio.

Capitulo dos en este capitulo se menciona los errores mas comunes que tienen las empresas debido a la falta de misión, visión, desconocimiento de fortalezas como debilidades y se debe a que no se establecen los objetivos por escrito. Así mismo se dará solución mediante consultores especializados.

Capitulo tres aquí mencionaremos la importancia de la co-opencia y para que sirve conocerla , ya que es una determinante en éxito o fracaso de la misma debido que establece parámetros mas o menos homogéneos y es el mas importante punto de comparación, además de definir los rangos de variación con una mayoreza de que son los aceptados por los consumidores.

Dentro del capitulo cuatro se puede definir la administración por objetivos como el proceso de administración por virtud del cual todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en un tiempo determinado logrando los objetivos de la empresa y asimismo estudiar las reglas para fijar objetivos que ayudaran a la organización como apoyo para proporcionar un servicio que satisfaga y supere las expectativas de la sociedad.

Capitulo cinco se hace mención de cómo planificar un proyecto dentro de este se incluye el trabajo correspondiente a la ordenación de tareas en las que se divide el proyecto y la estimación de proyectos que conlleva a cada una de las tareas.

Capitulo seis el presente se desarrolla con una base genérica o hipotética así mismo da a conocer como esta compuesto el manual de organización como la estructura organizacional perfil de puesto de la empresa y la importancia de los manuales de procedimientos que esta conformado mediante un proceso de definición y reunión de información.

En realidad, en muchos casos basta con que el consultor encuentre y presente información que permita al cliente reorientar su trabajo, adoptar una decisión sobre las inversiones o decidir que quiere saber más acerca de las organizaciones que consiguen mejores resultados. La información en si puede tener mucho poder e influir fuertemente en personas interesadas y capaces de sacar conclusiones ya que permite conocer áreas de oportunidad y así mismo fortalece los servicios que ofrece.

Vivimos en tiempos demasiado turbulentos, no porque no haya mucho tiempo, si no porque se produce en múltiples direcciones en esta situación el ejecutivo efectivo tiene que poder reconocer y aprovechar las oportunidades aprender y constantemente actualizar su base de conocimientos.

La forma en como las empresas administran su tiempo en producción, en el desarrollo de los nuevos productos ventas y distribución representa una de las mas poderosas fuentes de ventas competitivas como arma estratégica, el tiempo es el equivalente de dinero, productividad, calidad e innovación.

Las empresas mas rentables deben transformarse en organizaciones inteligentes estas pueden parecerse a las viejas formas de organización por fuera pero por dentro son completamente diferentes.

Las empresas de la nueva economía del conocimiento no pueden organizarse en la forma tradicional. Sus integrantes necesitan estar en directo contacto uno con otro para que continuamente descubran oportunidades.

La innovación debe formar parte misma del desempeño y desarrollo profesional del contador publico, el. Como agente de cambio, tiene la oportunidad y la responsabilidad de promover innovaciones en las empresas en que participa, de hecho no tiene limites, mas que su propia imaginación puesto que hoy en día su campo de acción es fértil para impulsar ideas practicas que se traduzcan en reducciones de costos, incremento de la productividad, mayor eficacia de la estrategia entre otros logros y entendemos la innovación empieza por el primer paso, ¡aceptar que debemos cambiar!

CAPITULO I

IMPORTANCIA DE LA CONSULTORIA

I. II La pregunta clave es:

I. ¿QUIEN ES EL CLIENTE?

El Cliente principal es el

Empresario

con la problemática específica de su empresa.

I. II TIPOS DE CLIENTE

Puede haber varios tipos de cliente:

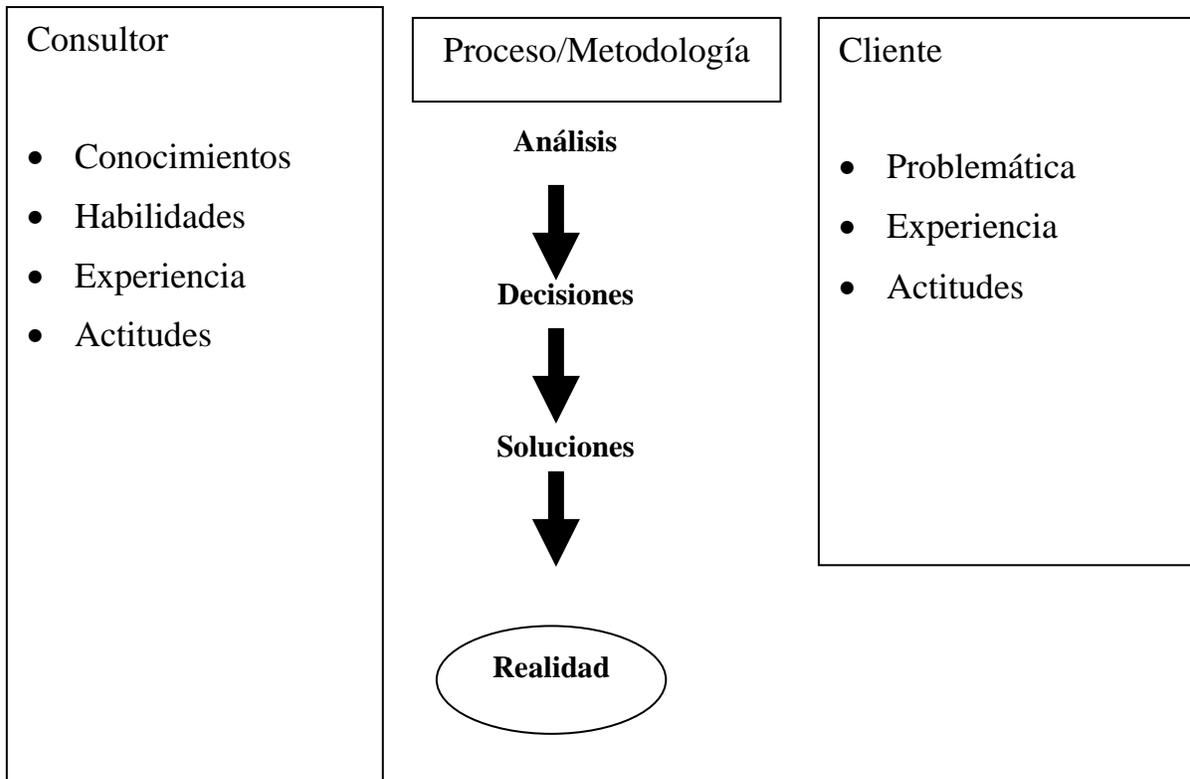
- el que decide la consultoría,
- el que la paga,
- el que la usa o la aplica,
- el contacto o recomendado, y
- el promotor de los cambios.

Durante el proceso puede haber uno o varios clientes en una misma empresa.

Es muy común en los procesos de intervención que se confundan estos clientes y que incluso se contradigan sus puntos de vista.

Es indispensable especificar las expectativas de cada uno de los tipos de cliente, con nuestro cliente principal.

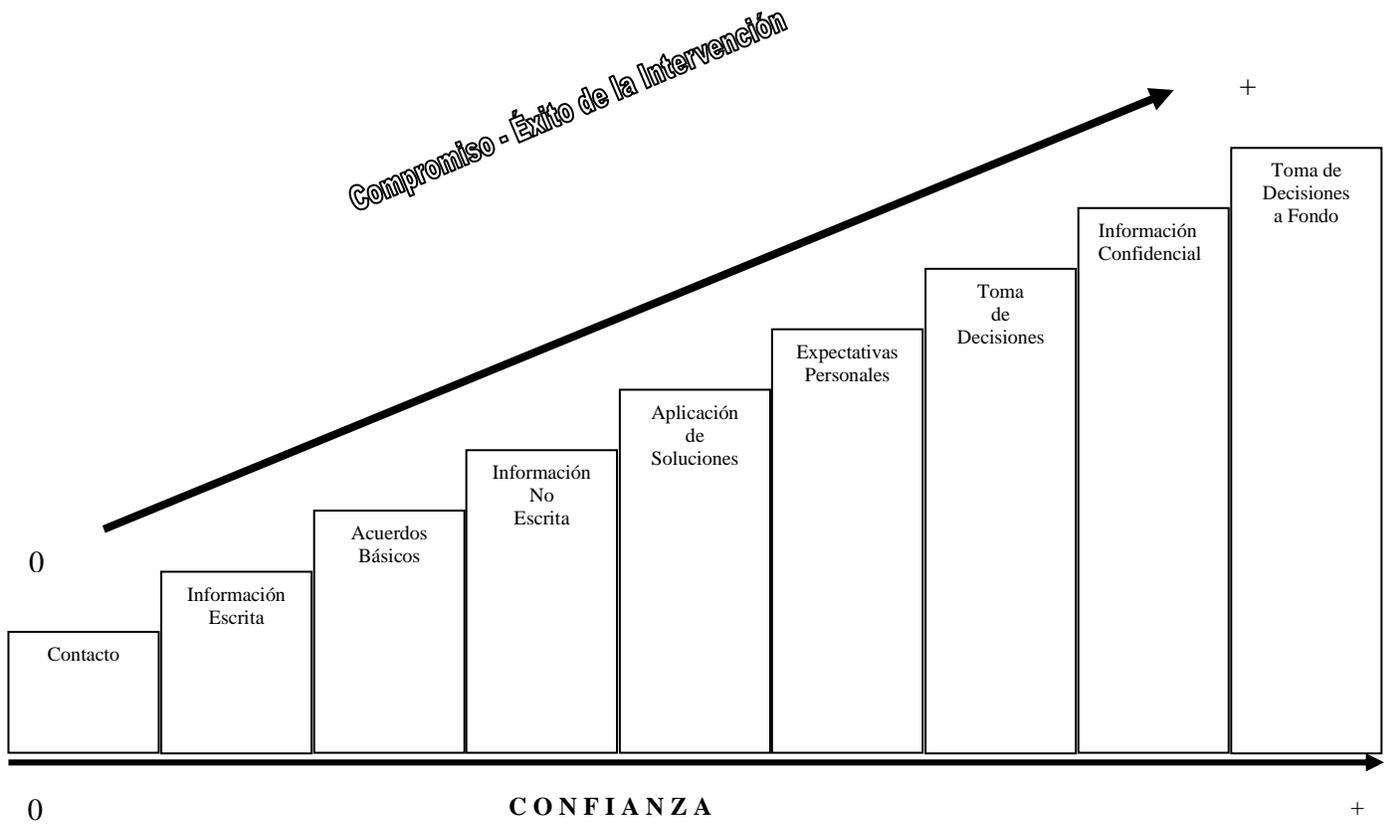
I.III Elementos de la Consultoría



En la relación Cliente-Consultor cada uno tiene su aportación pero la más importante es la sinergia que logran en el trabajo conjunto en:

- ✓ Análisis,
- ✓ Decisiones, y
- ✓ Soluciones para una sola realidad.

I.IV Crecimiento de la Relación Cliente-Consultor



I.V Perfil del Consultor

El consultor que trabaja con pequeñas empresas trata toda la gama de problemas de gestión y debe ser un generalista. Debe tener formación profesional y considerable experiencia.

Es toda combinación de habilidad y arte, el dominio de los principios fundamentales es indispensable para el éxito en la carrera del consultor de pequeñas empresa.

El consultor debe tener presente el cuadro total de la empresa, a fin de lograr que todas las funciones de administración y explotación estén integradas armónicamente. El consultor necesita paciencia y perseverancia para alentar al director a realizar las tareas directivas, aumentar sus conocimientos y los de las otras personas que contribuyen a la dirección de la empresa.

La técnica de la consultoría es amplia e incluye la prestación de asistencia para la aplicación, cuando es necesario, y una formación no académica.

Los informes escritos deben ser breves, sencillos y limitados a un mínimo, explicar en ellos lo que se ha hecho y por qué y lo que falta hacer en el futuro.

El consultor debe utilizar un estilo sencillo: debe procurar que el cliente recupere su confianza, además de aportarle asistencia técnica.

La falta de datos es el principal obstáculo para realizar una tarea de consultoría con una pequeña empresa.

El consultor tendrá que dar pruebas de ingeniosidad, perseverancia y tenacidad para obtener la información requerida.

La buena salud, la tenacidad y la resistencia son las principales cualidades que deben tener los consultores.

El consultor se parece mucho al médico de familia. Suele estar sometido a una gran presión puesto que con frecuencia su asistencia sólo se solicita cuando ha estallado una crisis y el director no puede resolver personalmente el problema.

El trabajo del consultor consiste en asesorar y dirigir.

El consultor puede llevar a un caballo adonde hay agua, pero no le puede obligar a que beba.

El consultor no se debe sentir responsable del fracaso de una pequeña empresa, ni debe pretender tampoco que se le reconozca su éxito.

El Consultor debe concentrarse en el éxito de su tarea.

I.VI Habilidades y Conocimientos del Consultor

- Haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia, un considerable acervo de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales.
- Haber adquirido técnicas necesarias para resolver problemas y compartir experiencias.
- Hallazgo, análisis y sistemas de información.
- Crear y presentar propuestas de mejora.
- Excelente comunicación con los demás.
- Brindar ayuda al cliente para que aprenda de la experiencia a través de técnicas de gestión, etc.

I.VII Características del Consultor para el trato al Cliente

- ❖ **Actitudes**
 - Nacionalista
 - Analítico
 - Crítico
- ❖ **Capacidad**
 - Escuchar y Organizar
- ❖ **Mente clara para**
 - Hablar,
 - Escribir,
 - Asertivo
 - Creativo
- ❖ Perceptivo,
- ❖ **Apertura de enfoques**
 - Respetuoso
 - Darle su lugar
 - Sintonizar con el cliente, Empatía.
- ❖ Humildad- disposición de aprender y servir.
- ❖ Propiciar
 - Confianza y Seguridad
- ❖ Capacidad de adaptación

Buen vendedor de su

trabajo

- ❖ Motivador
- ❖ Facilitador
- ❖ Entusiasta
- ❖ Sencillo
- ❖ Vocación
- ❖ Formación
- ❖ Positivo
- ❖ aprender a diario
- ❖ capacitarse a diario
- ❖ Perseverancia
- ❖ SER, HACER, TENER
- ❖ Honestidad = ética profesional

¿Qué espera el cliente del consultor?

- ❖ Ayuda,
- ❖ Orientación,
- ❖ alternativas,
- ❖ solución a sus problemas.

I.VIII Razones para contratar a un Consultor

- Para que aporte conocimientos y técnicas especiales.
- Para que aporte una intensa ayuda profesional en un tiempo determinado.
- Para que aporte una opinión externa e imparcial.
- Para que justifique las decisiones de la dirección cuando ésta tiene razón.
- Para diagnosticar una situación de preocupación con elementos de juicio o base.
- Para que implemente alternativas de solución a un problema.
- Para aprender y actualizarse.

I. IX Dilemas de la Consultoría

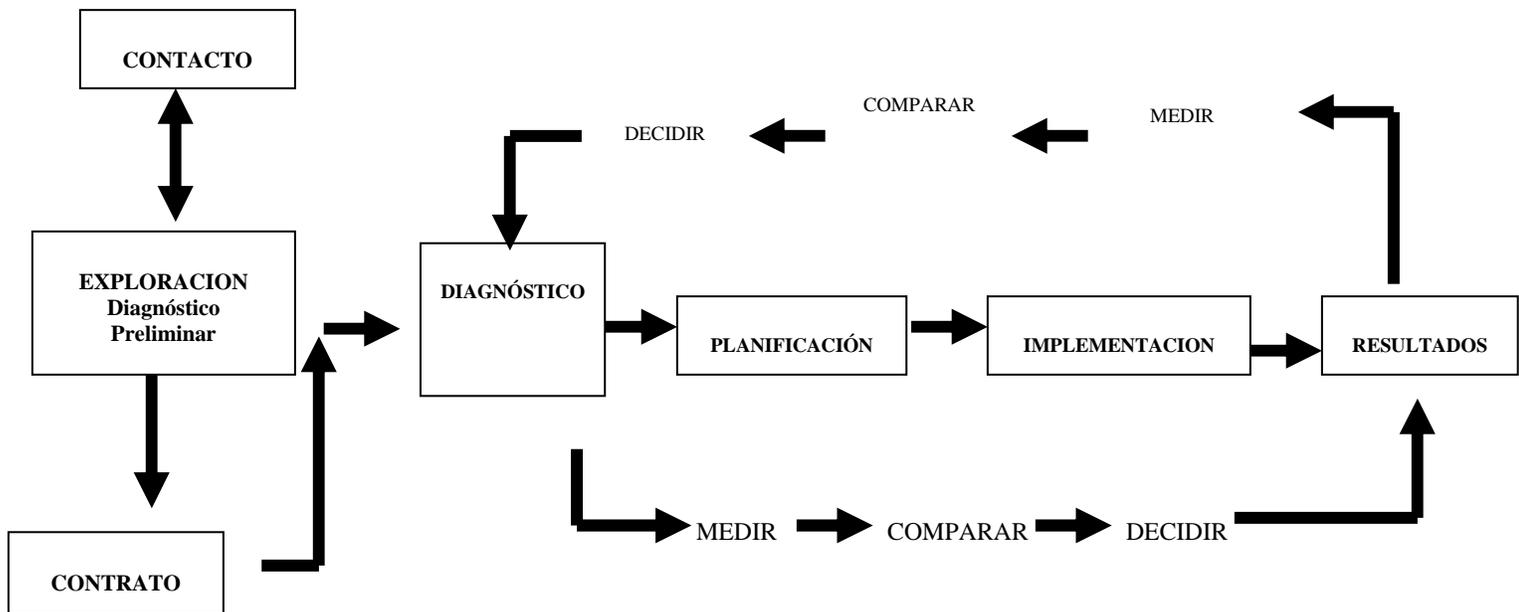
Estar consciente de:

- Facto de autoridad.
- Instrucción de una persona extraña.
- Amenaza de un experto.
- Conflicto en los roles.
- Resistencia al cambio.
- Dependencia.
- Acción compulsiva.
- Inseguridad del cliente.
- Objetividad del consultor.
- Motivación del cliente.
- Ausencia de compromiso.

I. X Por qué no Recurren a Consultores los Empresarios de la Micro y Pequeña Empresa

- Creen que sólo las grandes empresas pueden permitirse pagar los honorarios de un consultor.
- En la mayoría de los casos el consultor carece de experiencia práctica en el tipo de empresa que necesita la asistencia.
- La identificación de un consultor competente resulta difícil, lleva tiempo y en ocasiones son muy onerosos.
- El empresario, jefe o director, se resiste a proporcionar información (hechos y cifras) a personas ajenas a la empresa.
- Algunos llamados "consultores" han vacunado las empresas.
- El dueño y/o director al emplear a un consultor lo llega a considerar como falta de competencia personal.

I.XI El Proceso de la Consultoría



EXPLORACIÓN

Diagnóstico Preliminar

Objetivo:

"Conocer las características generales de la empresa, las necesidades del cliente definir el problema".
(Se requieren unas horas o de 1 a 4 días)

CONTRATO

Objetivo:

"Establecer un acuerdo formal para trabajar juntos en un proyecto".

El contrato puede ser:

- ❖ Acuerdo verbal,
- ❖ Carta de acuerdo, o
- ❖ Contrato escrito.

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

En <ciudad>, <estado>, a los <días> días del mes de <mes> de <año>, <nombre de la empresa> y que en adelante se designará como LA EMPRESA, representando en este acto por el Sr. <nombre del representante legal> en su calidad de representante legal y por la otra el (la) Sr. (ita) <nombre> a quien en lo sucesivo se le denominará EL CONSULTOR.

EL CONSULTOR, quien celebra el presente CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES, declara:

1. Que son verdaderos los datos sobre su persona que aparecen en este contrato.
2. Que se encuentra plenamente capacitado profesionalmente para prestar los servicios a los que se obliga por este contrato.

Las partes contratantes sujetan este instrumento a las siguientes

CLÁUSULAS

PRIMERA.- LA EMPRESA contrata los servicios profesionales no subordinados del CONSULTOR que consistirán en (se deberá describir en qué consiste el proyecto y anexar el Programa de Trabajo del mismo).

SEGUNDA.- En virtud de que el objeto de este contrato es realizar

_____ la conclusión de lo anterior implicará la terminación del contrato, sin responsabilidad de continuarlo para ninguna de las partes, dado que su otorgamiento se originó en las necesidades específicas de apoyo del período mencionado en la cláusula primera.

TERCERA.- LA EMPRESA pagará al CONSULTOR como honorarios por _____ la cantidad de \$000.00 MN IVA incluido (letra). Dicha cantidad se cubrirá en pagos periódicos que EL CONSULTOR recibirá en el domicilio de LA EMPRESA, previa entrega que haga de la factura correspondiente que reúna todos los requisitos fiscales vigentes. LA EMPRESA cubrirá en forma conjunta sus honorarios y el impuesto al valor agregado de acuerdo con la Ley de la materia y le hará las retenciones que ordena la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

CUARTA.- EL CONSULTOR se obliga a desempeñar las obligaciones que contrae en este acto con todo el sentido ético y profesional que requiera LA EMPRESA. EL CONSULTOR se obliga a cumplir de manera especial las siguientes obligaciones:

1. Preparar y llevar a cabo las actividades a su cargo como toda la diligencia y esmero que exige LA EMPRESA, sujetándose a los programas, reglamentos y calendario establecido por la misma.
2. Cumplir con toda puntualidad con sus actividades en las fechas señaladas y aprovechar íntegramente el tiempo disponible para el desarrollo de los programas de trabajo.
3. Elaborar oportunamente los reportes de avance de trabajo para las fechas y formas establecidas.
4. Actuar con toda rectitud y equidad en su trato con el personal de LA EMPRESA.

QUINTA.- La vigencia del presente contrato es de _____ a partir de la firma del mismo.

SEXTA.- Lo no previsto en este contrato se regirá por el Código Civil vigente en el Estado de _____. Las partes de común acuerdo manifiestan que lo no previsto en este contrato se someterá a la resolución de las autoridades competentes de la ciudad de _____, renunciando por ello a cualquier fuero que pudiera corresponderles por razón de su domicilio presente o futuro.

Leído el presente contrato por los que en el mismo invierten, lo ratifican y firman en la misma fecha de su otorgamiento, en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

LA EMPRESA

EL CONSULTOR

Nombre
RFC
Domicilio

Nombre
RFC
domicilio

TESTIGO
O

TESTIGO

Nombre
RFC
domicilio

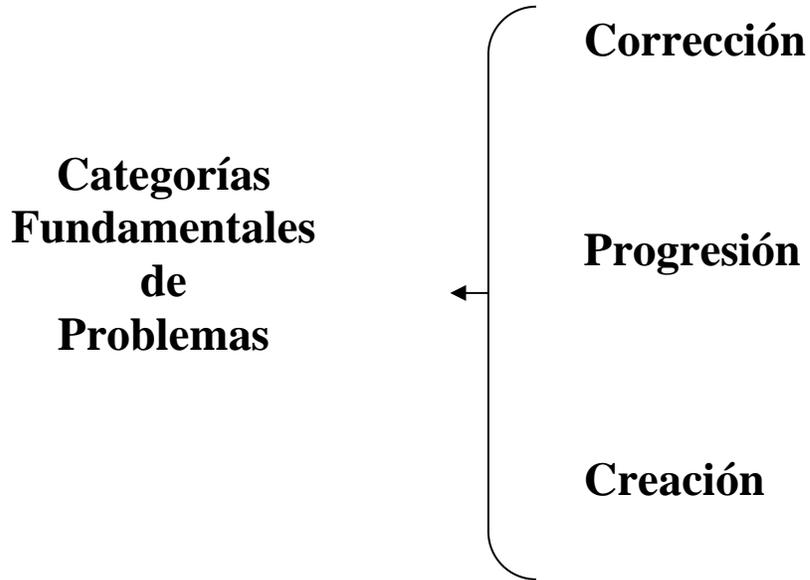
Nombre
RFC
domicilio

DIAGNÓSTICO

Empresario - Consultor

Objetivo:

"Verificar, dimensionar y ubicar el problema. Establecer las relaciones y efectos en otras áreas de la empresa, las posibilidades de solución y los recursos necesarios".



Característica común en los tres casos existe una diferencia entre lo que está (o estará) realmente sucediendo y lo que debería (o podría) estar sucediendo (situación ideal o deseada).

El consultor debe poder determinar la causa o causas reales entre los numerosos factores que están de alguna forma relacionados con el problema.

OTRAS RELACIONES IMPORTANTES

Cualquier problema empresarial o gerencial está interrelacionado con otros problemas; y existen otras relaciones además de las que se pueden determinar entre un problema y su causa o causas. Hay factores que agravan o atenúan el problema sin ser su causa directa. Al resolver un problema se pueden descubrir nuevos problemas. Es necesario investigar y poner al descubierto esas relaciones y problemas potenciales.

LA CAPACIDAD POTENCIAL DEL CLIENTE PARA RESOLVER EL PROBLEMA

La capacidad potencial del cliente. Es preciso saber si posee los recursos materiales y financieros y los conocimientos técnicos necesarios para solucionar el problema. ¿Qué experiencia tiene el cliente en la solución de otros problemas y en la introducción de modificaciones de diversa índole y magnitud en su organización? ¿Cuál es la cultura de la organización cliente en lo que respecta al cambio? ¿Cuál será la evolución futura probable de los recursos del cliente en relación con el problema que se ha de resolver? ¿Puede movilizar otros recursos? ¿Qué intentos se han hecho para solucionar el problema? ¿Han fracasado los intentos hechos en el pasado? ¿Por qué han fracasado?

Prestar considerable atención a las actitudes del cliente. ¿Cómo perciben los empleados o funcionarios (de diversos niveles y de diversas categorías) el problema? ¿Están conscientes de ello y deseosos de que se produzca un cambio? ¿Han vivido con el problema tanto tiempo que ya se han acostumbrado a él?

DIRECCIONES POSIBLES DE LAS MEDIDAS FUTURAS

El objetivo del diagnóstico es preparar la acción. A lo largo de la investigación se reunirán, registrarán y analizarán datos e ideas sobre cómo se podría resolver el problema con el mismo cuidado y determinación que los datos sobre la índole y las causas del problema. De esta manera se establecerá un vínculo con la fase siguiente de planificación de la acción. Las medidas propuestas deben surgir lógicamente del diagnóstico. El consultor debe tener en cuenta los peligros latentes de los cambios prematuros iniciados antes de que se hayan determinado los hechos, identificado las causas y sacado las conclusiones del diagnóstico.

PLANEACIÓN

Empresario con Consultor

Objetivo:

"Genera objetivos y estrategias de cambio así como un sistema de evaluación para monitorear el avance".

PLANEACIÓN DE LA ACCION

Con la planificación de la acción, el proceso de consultoría entra en su tercera fase. Incluye la elaboración de una o más soluciones al problema diagnosticado, la elección entre las soluciones posibles, la presentación de propuestas al cliente y la preparación para la aplicación de la solución aceptada por el cliente.

Los fundamentos de una planificación eficaz de la acción descansan en un trabajo de diagnóstico excelente, es decir, en un análisis detallado, exacto y global del problema y sus causas, así como de los factores y fuerzas que influyen en el proceso de modificación en la organización caliente.

Con la innovación y en la creatividad, las soluciones ya existen en alguna parte, basta con hallarlas y transplantarlas. No obstante, incluso la transferencia y adaptación exigen imaginación y creatividad.

Es sumamente conveniente que en la planificación de la acción el cliente participe de manera más activa.

Estar seguro de que el cliente conoce plenamente y está totalmente de acuerdo con el enfoque adoptado y podrá estar de acuerdo con las soluciones de sustitución que se están estudiando.

- La planificación de la acción exige la movilización de las personas más dotadas y el examen de todas las ideas buenas.
- El personal del cliente puede realizar una gran parte del trabajo de diseño y planificación con la orientación técnica del consultor.
- La participación en la planificación de la acción genera un compromiso que resultará muy necesario en la fase de aplicación.

- Un nuevo conjunto de oportunidades de aprendizaje para el cliente. Esas oportunidades se perderán definitivamente si se deja que el consultor actúe por su cuenta.

El cliente espera que el consultor encuentre y recomiende la mejor solución al problema.

No se pueden abordar situaciones nuevas con métodos viejos y los consultores de empresas actúan en un campo que se transforma con extrema rapidez.

La fase de planificación de la acción se inicia, por tanto, con la búsqueda de ideas e información sobre posibles soluciones al problema. El objetivo consiste en descubrir todas las soluciones interesantes y factibles y someterlas a una evaluación preliminar antes de comenzar un trabajo de diseño y planificación detallado sobre una propuesta. De ese modo, el consultor estará seguro de dar a su cliente lo mejor que puede. El cliente, por otro lado, sentirá confianza ya que no se le está obligando a aceptar una solución sin que se le informe acerca de otras posibilidades.

IMPLEMENTACIÓN

Objetivo:

"Poner en práctica cada una de las estrategias y tácticas que se establecieron en la planeación, por el empresario recomendado a su vez por el consultor".

La implementación o aplicación, es la culminación de los esfuerzos conjuntos del consultor y el cliente.

Implementar cambios que son: mejoras reales desde el punto de vista del cliente.

Es el objetivo fundamental de cualquier tarea del consultor.

Si no hay aplicación, el proceso de consultoría no puede considerarse como completo.

El papel del consultor en la implementación.

La responsabilidad última de la aplicación incumbe al cliente. Es el cliente el que adopta todas las decisiones de gestión y vela porque se pongan en práctica.

Por lo que el consultor y el cliente deben presentar sus argumentos en pro y en contra de esa participación y estudiar diversas posibilidades.

En la mayoría de las ocasiones la renuncia del cliente a la implementación se debe y dice estar motivada por razones financieras.

Esto se puede transformar con una conversación sincera y hallar alternativas de solución.

EVALUACIÓN

Empresario con Consultor

Objetivo:

"Medir, comparar contra los planes, programas y objetivos y decidir qué hacer si hay desviaciones o se encuentran nuevos problemas" (esto, continuamente durante todo el proceso).

CAPITULO II

LOS 10 ERRORES MÁS COMUNES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, COMO SOLUCIONARLOS

Con la experiencia que el COEMHI ha adquirido durante su operación nos hemos dado cuenta que antes de la Consultoría, el empresario creía que su área más débil era finanzas, ya que su capital de trabajo no era suficiente para sus requerimientos de operación; más al terminar la Consultoría Integral y después de un análisis paramétrico, se identifica que la principal causa que genera las anomalías en los negocios, es la inadecuada Administración.

La razón principal es la falta de personal capacitado a niveles directivos y de mandos medios, puesto que la mayoría de las empresas son familiares y utilizan técnicas poco convenientes que son transmitidas de generación en generación.

Lo anterior, trae como consecuencia que continuamente se cometan errores que perjudican la estabilidad de la empresa, de los cuales a continuación mencionaremos los 10 más importantes en cuanto al área de Administración:

II.I FALTA DE MISION Y VISION

Si bien el empresario tiene bien identificado la razón por la cual creó el negocio no la ha establecido como MISIÓN, además de que no la informa a sus subordinados, ocasionando que no se tenga un objetivo en común y se tarde más tiempo del normal para lograr alcanzarla; por otra parte, en ocasiones no sabe con precisión que es lo que quiere en el futuro ni hacia adonde están orientadas sus acciones, esto como consecuencia de no tener definida la VISIÓN del negocio.

La determinación de estos ayuda a modelar sólidamente las culturas empresariales eficaces, ofrecen un panorama completo de los valores, filosofías y aspiraciones que orientan la acción de la organización y tienen potencial para lograr la motivación de los miembros que participan en esta.

II.II DESCONOCIMIENTO DE “FODA”

Los Dueños de los negocios desconocen tanto sus Fortalezas como sus Debilidades, esto es, que no tienen bien identificado que hacen bien y que es lo que está fallando dentro del negocio.

Por otra parte, no aprovechan el entorno externo para visualizar las Oportunidades para el crecimiento del negocio, o las Amenazas que le puede ocasionar.

Con el conocimiento de la matriz de análisis estratégico se evalúan las fuerzas y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades y amenazas de su ambiente externo. Permite a los administradores identificar y dar respuesta a los asuntos de interés estratégico, factores ambientales dentro o fuera de la organización que influirán en la capacidad de esta para lograr sus objetivos.

La identificación de las oportunidades y riesgos que podrían surgir, proporciona la base para que una empresa tome mejores decisiones, por esta razón, es de suma importancia diseñar el futuro deseado e identificar las líneas a seguir para lograrlo.

II.III ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFICIENTE

Se ha observado que el empresario conoce las funciones y actividades a desarrollar, además de quienes deben realizarlas; sin embargo, por no estar documentados, la mayoría de las veces, existe duplicidad de funciones, distintos procedimientos e intervención de más de una persona en girar instrucciones a los subordinados teniendo como consecuencia:

- Indefinición de líneas de autoridad.
- El personal no sabe quien es su jefe.
- Mala distribución en las cargas de trabajo.
- El personal no termina el trabajo asignado.
- No hay una definición de puestos.
- Duplicidad de funciones.
- Desconocimiento de procedimientos.
- Falta de control.
- División del trabajo inadecuada.
- El personal recibe ordenes de 2 o más personas.

Para este punto, la solución sería que en una junta en la que participaran los directivos y principales puestos de la organización, se elaborara el organigrama de la empresa, se definieran las líneas de autoridad y se hiciera una descripción de puestos.

II.IV CENTRALIZACION DEL PODER

El 98% de las empresas de Aguascalientes son familiares, por lo que los puestos principales o bien todos, están a cargo de la misma familia, cuestión que en ocasiones no beneficia al crecimiento de la empresa debido a que se manejan intereses personales y sentimentales. El empresario siente que por ser el dueño es el único que puede decidir sobre cualquier asunto que involucre su negocio, originando los siguientes factores:

- Dirección autócrata, no creen en el profesionalismo ni asesorías.
- Toma de decisiones mal fundamentada.
- Mala comunicación.
- El personal desconoce las metas.
- Duplicidad de funciones.
- No toman en cuenta a los colaboradores.
- Delegación de autoridad inexistente.
- Existencia de personal ineficiente para la empresa.
- No se incentiva la creatividad del personal.
- Baja autoestima de los colaboradores.

II.V NO SE ESTABLECEN OBJETIVOS

Los objetivos en ocasiones se establecen pero no por escrito ni de manera formal, por lo cual el personal no los conoce y sus actividades no se encaminan a la consecución de los mismos por lo que a final de cuentas resulto lo mismo que no establecerlos.

Cada empresa debe determinar lo que se pretende lograr en un lapso de tiempo, debe estar acorde a la misión y darse a conocer a todos los colaboradores, además de hacerse una evaluación periódica de su realización.

II.VI POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS INEXISTENTES O INEFICIENTES

Las empresas por lo general establecen su operación de manera verbal e informal, además de que no se tienen sistemas de evaluación del desempeño, originando falta de uniformidad al realizar sus actividades; esto como resultado de la poca o nula incorporación de personal profesional.

Además, no se tiene por escrito ningún instrumento que proporcione la información sobre el orden cronológico y secuencial de las operaciones que llevan a cabo para la realización de una actividad, creando:

- Cambio de opinión con respecto a las políticas constantemente.
- Falta de coordinación entre lo que se hace y lo que debería hacerse.
- Desfazamiento en las entregas.
- Problemas laborales.
- Malentendidos.
- Mala relación con los clientes y proveedores.
- Decae la imagen de la empresa.
- Capacidad ociosa.
- Retrasos en los procesos productivos.
- Desfazamiento en los tiempos de producción.
- Falta de uniformidad al operar.

Es conveniente establecer políticas formalmente y por escrito, además de darlos a conocer ya que son una guía para los miembros de la organización que establecen las acciones y decisiones que se tomarán en una situación específica. Así se mejorara la eficacia de la organización y facilita la resolución de conflictos.

Es importante definirlos formalmente y por escrito determinando los tiempos de ejecución y la utilización de recursos para poder detectar las fallas, incrementar la productividad, fijar estándares de producción y mejorar o hacer adaptaciones a los procesos productivos.

II.VII FALTA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO

Una practica frecuente entre las empresas de Aguascalientes es que cuando establecen una política no supervisan que sea cumplida por el personal e incluso el primero en romperla es el dueño o el personal administrativo; igualmente cuando se establece una estrategia a seguir, no se le da un seguimiento a largo plazo sino que pasado el tiempo de su establecimiento ya no se aplican y mucho menos se evalúan los resultados.

- Se descuida la calidad y los tiempos de entrega.
- No se evalúan adecuadamente las estrategias.
- No se supervisa el cumplimiento de las políticas.

Es conveniente fijar plazos de evaluación y periódicamente revisar lo establecido a fin de ser actualizado y supervisar que los colaboradores lo tengan presente y cumplan con ello.

II.VIII COMUNICACIÓN DEFICIENTE

Al no tener definidas las líneas de autoridad, automáticamente se crea una comunicación deficiente, ya que los miembros de la organización no saben con certeza a quien acudir en determinadas situaciones y muchas de las veces no existe la confianza suficiente para comunicar algún problema que haya surgido.

Si el personal no está conforme con el trabajo que realiza, el sueldo, las prestaciones que recibe o la manera en que lo tratan, es probable que intente de alguna manera "castigar" al empresario hablando con él únicamente cuando se encuentren y no informándole cuestiones importantes relacionadas al trabajo.

Otra cuestión es que no se tienen contratos de trabajo en los que se establezcan las condiciones del mismo y los compromisos de cada parte.

II.IX INEXISTENCIA DE CONTROLES ADMINISTRATIVOS

El empresario desconoce en la mayoría de los casos la situación financiera de su empresa debido a que no lleva los controles ni registros necesarios para conocer sus ingresos, egresos, rotación de inventarios, porcentaje de ventas a crédito, etc.

Además de que se incurre en altos gastos administrativos por no tener asignados salarios para los dueños y provoca la descapitalización constante de la organización, por lo que se tienen pocos elementos de apoyo para la toma de decisiones.

La falta también de un control de materiales y mercancías puede provocar que constantemente haya faltantes o robos tipo hormiga.

II.X ASPECTOS JURIDICO – CORPORATIVO

Respecto a las empresas constituidas como Sociedad, llámese Anónimas, de Responsabilidad Limitada, etc., en la mayoría de estas, no cumplen con los requisitos Jurídico Corporativos a los cuales están obligados por la Ley de Sociedades Mercantiles, de acuerdo a su forma de constitución, refiriéndonos a la omisión de la realización de las Asambleas tanto Ordinarias como Extraordinarias, llevar los libros respectivos, etc., enfrentando graves problemas entre sus socios y posibles sanciones con la Autoridad correspondiente.

Con motivo de lo antes mencionado, los empresarios deben acercarse a Consultores Especializados para identificar las causas de sus problemas así como establecer un Plan de Negocios para mejorar su competitividad. COEMHI ofrece este servicio y se pone a su disposición.

CAPITULO III

LA CO-OPETENCIA.

III. I ¿Qué es?

Es un juego para revolucionar la manera de pensar que tienen los empresarios acerca de los negocios. Significa ser exitosos sin tener la necesidad de aniquilar a la competencia.

III.II ¿Para qué sirve?

- Para encontrar estrategias adecuadas.
- Para tomar decisiones correctas.
- Para poseer un lenguaje común que nos ayude a lograr el consenso en las decisiones estratégicas.

La co-opetencia es un juego en el que intervienen varios elementos:

1. Jugadores.
2. Valor agregado.
3. Reglas del juego.
4. Tácticas.
5. Campo de acción.

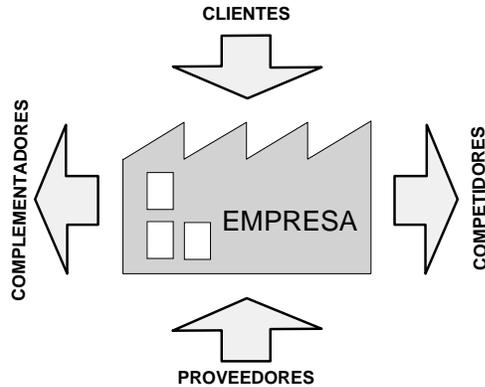
En la teoría la co-opetencia es importante no subestimar ninguno de estos cinco elementos, a continuación los analizaremos individualmente.

III.III LOS JUGADORES.

Las fuerzas que mueven a una empresa son:

- Los clientes.
- Los proveedores
- La competencia.
- Los complementadores.

Los complementadores son aquellos que proveen productos o servicios complementarios a las otras empresas y hacen más atractivo a otro producto o servicio.



El esquema muestra dos simetrías fundamentales en el juego de los negocios. Los clientes y proveedores desempeñan roles simétricos siendo socios en la creación de valor. En el eje horizontal los complementadores y los competidores se comportan como un espejo. Los primeros suman valor al negocio de la empresa, mientras que los competidores lo restan.

III.IV CO-OPETENCIA Vs COMPETENCIA.

El ritmo de crecimiento del mercado puede marcar la diferencia entre competir y co-opetir.

Si el mercado presenta un crecimiento menor al 10% anual es un mercado maduro. La única opción es quedarse con la mayor rebanada de pastel. La estrategia es diferenciar el producto y mostrara a los clientes que su producto es la mejor opción.

Si el crecimiento del mercado es mayor al 10% anual se puede establecer una estrategia competitiva. El mercado demanda cada vez más productos y servicios.

Si establecemos una alianza con los competidores, el tamaño del pastel se puede expandir y como consecuencia también los beneficios potenciales.

III.V FUERZAS QUE CONTROLAN UN MERCADO.

1. *Competidores potenciales:* Esto se refiere a la posibilidad que existe de ser desplazado del mercado por otros productos o servicios que pueden cumplir la misma función que los de su empresa.
2. *Fuerza de negociación de los proveedores:* Es la relación que sostiene con el número de proveedores, aquí se ve en que medida se cubren sus necesidades y cuál es el grado de confianza que tiene tanto en su calidad como en su servicio.
3. *Fuerza de negociación con los clientes:* Es la lealtad que guardan los clientes o un nicho perfectamente definido, con su empresa.
4. *Rivalidad entre empresas del mismo sector:* Es la competencia directa entre las empresas del mismo giro.
5. *Productos sustitutos:* Son aquellos productos o servicios alternativos que el cliente puede encontrar y que cubren o superan las necesidades de su producto o servicio.

III.VI ¿CÓMO MEDIR EL GRADO DE COMPETENCIA Y COMPLEJIDAD DE UN SECTOR INDUSTRIAL?

Realice el siguiente ejercicio:

1. Observe el esquema que contiene las cinco fuerzas que dominan y controlan el mercado.
2. Coloque una estrella en cada factor donde considere que su empresa tiene una ventaja sobre la competencia.
Por ejemplo: Si la fuerza de negociación de sus clientes es baja por que su producto es la única opción en el mercado, coloque una estrella.
3. Coloque media estrella si considera que ese factor es una ventaja media. No coloque estrella si el factor está fuera de su control o no representa una ventaja para su empresa.

III. VII ¿PARTICIPAR O NO EN EL JUEGO?

Antes de comenzar un juego con un cliente hay que preguntarnos ¿Qué tan importante es para ese cliente el hecho de que yo participe?

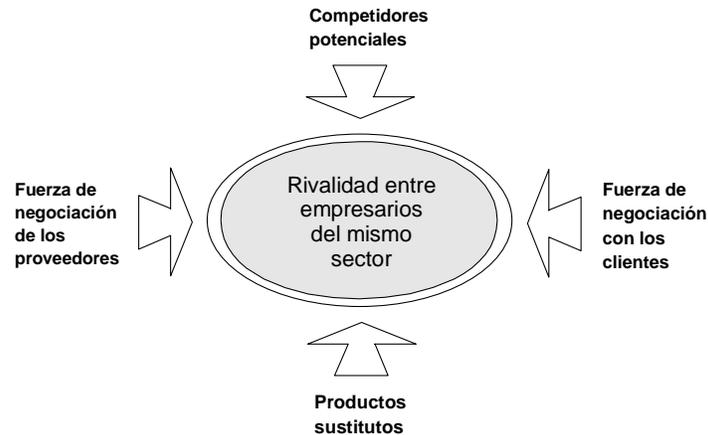
Si para ese cliente su participación es muy importante, entonces asegúrese de que será beneficiado por estar en el juego.

Para que sea un beneficio real, usted deberá exigir:

- Que se cubran los costos de entrar en el juego.
- Que exista un contrato que asegure un mínimo de ventas.
- Tener un mayor acceso a la información de la empresa
- Pedirle al cliente que determine el precio que pagaría por su producto.

Además hay que tomar en cuenta que al participar en el juego, incurriremos en algunos costos ocultos, como la inversión de tiempo valioso. Dejarse llevar por el hecho de ganar un nuevo cliente o conseguir un negocio, bajando los precios, hará que los demás clientes exijan las mismas condiciones y probablemente después tomarán como referencia el nuevo precio.

“El futuro de la empresa no depende de la calidad de los productos o servicios sino de la calidad de los clientes.”



INTERPRETACIÓN:

El grado de competencia del sector es igual al número de estrellas que usted colocó.

Si el resultado indica más de 2 ½ estrellas, usted puede competir ofreciendo un valor agregado.

Si el resultado es 2 ½ o menos, debe competir en el terreno de los costos.

III.VIII ESTRATEGIAS.

1. **GANAR-GANAR:** Hay que tomar en cuenta que, cuando las empresas se complementan creando mercado, y cuando compiten los dividen; esto nos lleva a encontrar la mejor estrategia, y ésta será en la que todos ganen. Un competidor próspero es muchas veces menos peligroso que uno desesperado.

Los objetivos de estudiar el competidor son:

- a) Desarrollar un perfil de naturaleza y éxito de los cambios de estrategia que cada competidor puede realizar.
- b) Analizar la probable respuesta de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pudieran iniciar.
- c) Analizar la relación probable de cada competidor.

III.IX IDENTIFICAR CUATRO ELEMENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO EN EL ANÁLISIS DE UN COMPETIDOR:



Estrategia Actual y Capacidades (columna derecha) es donde muchas empresas ponen atención e incluso desarrollan un sentido intuitivo sobre las estrategias de sus competidores y de sus puntos fuertes y débiles.

Los Objetivos Futuros y Supuestos (columna izquierda) casi quedan en el olvido, provocando que no nos demos cuenta qué es lo que impulsa el comportamiento de un competidor: cuáles son sus objetivos futuros y cuáles son los supuestos que mantienen respecto a su propia situación.

Tomar en cuenta lo que impulsa al competidor tanto como qué es lo que está haciendo y qué puede hacer, permitirá tener un pronóstico autorizado del perfil de respuesta del competidor, tome como base estas tres preguntas:

1. ¿Está satisfecho del competidor con su posición actual?
2. ¿Qué movimientos o probables cambios de estrategia realizará?
3. ¿Dónde puede ocasionar mayores daños?

2. AUMENTAR EL NÚMERO DE PARTICIPANTES.

Otra estrategia consiste en aumentar el número de clientes que entran al campo de juego, lo que siempre implica mejores resultados.

Tener muchos clientes disminuirá el valor agregado aportando por cada uno de ellos, y ninguno será demasiado importante, por lo que la posición de su empresa se verá fortalecida.

Para obtener nuevos clientes y nuevos proveedores	Para obtener nuevos complementadores y nuevos competidores.
<p>Nuevos clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educar al mercado • Pagar para que entren al juego • Subsidiar algunos clientes para que otros lo sigan • Convertirse en su propio cliente <p>Nuevos proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagar para que entren al juego • Formar una colación de empresas para comprar un producto o servicio • Convertirse en su propio proveedor 	<p>Nuevos complementadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formar coaliciones con otras empresas • Pagar para que entren al juego • Convertirse en su propio complementador <p>Nuevos competidores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar licencia de tecnología propia • Crear fuentes secundarias • Convertirse en su propio competidor • Promover la competencia interna entre grupos

3. ESCASEZ.

Consiste en limitar el abastecimiento de un producto o servicio. Al haber escasez, el producto se hace más valioso, y es por sí mismo un valor agregado, el servicio o la disponibilidad que ofrezca a alguno de sus clientes serán muy apreciados.

Ahora bien, si usted aplica la estrategia de la escasez, correrá algunos riesgos:

Algunos consumidores que se enteren que la escasez es una estrategia de la empresa, pueden buscar nuevas fuentes de provisión o pueden esperar hasta que usted tenga que abandonar esta estrategia y después presionarlo para que baje sus costos.

Como empresa, debe buscar la forma de mejorar o innovar sus productos o servicios para sobrevivir a un mundo altamente competitivo.

Tradicionalmente mejorar un producto significaba incrementar el costo y el disminuirlo, significaba sacrificar la calidad del producto.

Hoy en día, las empresas se han dado cuenta de que pueden aumentar su valor agregado mejorando la calidad y bajando costos, rediseñando sus procesos de producción.

Usted debe tener en cuenta que la competencia está haciéndolo mismo: ellos también están mejorando. Es aquí donde la lealtad del cliente a largo plazo es un factor importante.

Para construir la lealtad de los clientes habrá que depender de que los empleados tengan voluntad y disposición de llegar más lejos, ya que ellos reflejan la salud de su empresa.

VINCULOS PARA CREAR LEALTAD DE LOS CONSUMIDORES.

- Distinguir entre satisfacción y lealtad.
- Crear experiencias en los clientes más allá de sus expectativas.
- Evitar las estrategias que pongan en peligro la lealtad de sus clientes.
- Cultivar un área de trabajo que satisfaga a los empleados.

- Usar todas sus habilidades para crear un valor hacia los clientes.
- Aprovechar el poder del equipo.

Pregúntese: ¿Qué capacidad es exclusivamente suya y difícil de imitar por los otros competidores?

4. VALOR AGREGADO

El valor agregado es el elemento clave dentro de la Co-opetencia, para conocer quien tiene el poder en el juego. Indica lo que cada jugador está dispuesto a ofrecer, se calcula con base en lo que su compañía aporta para mantenerse en el campo de acción.

Algunos restaurantes han subcontratado el servicio de Valet Parking, ya que los clientes buscan seguridad y comodidad para ellos y su auto. De esta manera el restaurante ve completado su servicio y dá un valor agregado.

“Elija cómo quiere que sus clientes lo valoren”

John Thomson.

¿EXISTE ALGUNA DIFERENCIA ENTRE INNOVACIÓN Y VALOR AGREGADO?

Sí. Innovación es la generación de valor agregado vía conocimiento, las mejoras de los productos y servicios de la empresa provenientes de la inteligencia y de la creatividad de las personas.

III.X REGLAS

En el mundo de los negocios existen muchas reglas que provienen tanto de las costumbres como de los contratos y de las leyes. Las reglas son también una enorme fuente de poder en el juego.

Las reglas establecidas en los contratos dan forma a la relación entre la empresa, sus clientes, los proveedores y otros protagonistas del juego.

Algunas herramientas que sirven para cambiar las reglas del juego en una relación de empresa a empresa son:

- a) Programa del cliente consentido
- b) Iguale la oferta
- c) Lleve o pague
- d) Mercado masivo

a) PROGRAMA DEL CLIENTE CONSENTIDO.

Comprométase con su cliente a brindarle el mejor precio, el mejor producto y con la mejor calidad que a cualquiera de sus otros clientes.

Este programa beneficia tanto a la empresa como al cliente, fortalece la posición negociadora y permite al cliente beneficiarse de las condiciones obtenidas por un negociador más poderoso. Pero al mismo tiempo implica ciertas desventajas tales como hacer más difícil obtener un acuerdo especial o conquistar a un cliente de la competencia.

b) IGUAL LA OFERTA

Si un cliente suyo obtiene una mejor precio en otra compañía, éste le da la posibilidad de igualarlo para conservar su lealtad.

En este punto es posible que se disminuya el incentivo a sus competidores para que oferten a sus clientes, además de que la negociación se vuelve transparente ya que solo usted sabe qué oferta deberá igualar y sobre todo, le permite decidir si le conviene conservar al cliente o no. Sin embargo, abre la posibilidad a sus competidores de ofertar sin la necesidad de entregar.

c) LLEVE O PAGUE

Ésta cláusula es muy común en el trato con los proveedores. Es cuando una empresa se compromete a comprobar una determinada cantidad de producto a su proveedor, si no lo hace debe pagar una multa.

La importancia de este punto, radica en la reducción del riesgo del proveedor, a cambio, el comprador obtiene un mejor precio. Además reduce el incentivo a los competidores para conquistar a sus clientes con base en costos.

d) MERCADO MASIVO

En éste, las reglas son diferentes debido a que no existe una negociación directa entre la empresa y el cliente.

El programa de mercado masivo se caracteriza por estar dirigido a un nicho específico, lo que permite rebajar los precios sin amenazar la base de sus clientes y así evitar una guerra de precios. Estas rebajas incentivan la lealtad de los clientes y generan fortalezas.

En éste mercado el cliente es recompensado en efectivo y no con atenciones, por lo que éstas acciones no aumentan el valor agregado de la empresa o producto.

III.XI TÁCTICAS

En toda negociación, usted deberá incorporar a su estrategia lo que percibe de la otra parte.

Las tácticas son las acciones que realizan los jugadores para delinear las percepciones de los otros jugadores.

Tanto su empresa como la del competidor, están al tanto de las tácticas que cada uno realiza. Inclusive emplean métodos para hacer saber cuál es la posición con respecto a un tema determinado. La misma táctica se aplica para enviar señales a proveedores, clientes y a los demás jugadores.

Una manera de enviar señales es cuando una empresa ofrece garantía sobre el producto o servicio. Este es un instrumento para lograr el compromiso de toda la organización con la calidad que permite identificar en dónde se producen los errores, además de que sirve el canal de comunicación con los clientes y es un modo de canalizar las quejas y aprovecharlas como oportunidades. Esta táctica es usada para lograr credibilidad.

Dentro de las tácticas de negociación también se corren riesgos. No revele lo mínimo que esté dispuesto a aceptar ni trate de resolver las diferencias entre usted y otra parte.

Si es posible incorpore un mediador para que explique las consecuencias que trate el no llegar a un acuerdo.

III.XII CAMPO DE ACCIÓN

Éste es el último elemento del juego en el que las únicas fronteras son el tiempo y el espacio.

Para modificar su campo de acción es necesario identificar los vínculos que existen entre los jugadores.

III.XIII IDENTIFICAR Y CONOCER A LA COMPETENCIA

a) Cómo conocer a tu competencia

□ Importancia

La fundamentabilidad de conocer de mejor forma a las organizaciones que se dedican a la misma actividad, o que ofrecen productos o servicios similares a los de nuestra empresa, radica en que se constituyen conjuntamente como el sector donde se desarrollará esta última, y por lo tanto, serán determinantes en el éxito o fracaso de la misma, debido a que establecen parámetros más o menos homogéneos en cuestión de precios, servicios, productos, etc. y son el más importante y real punto de comparación que tenemos para identificar los rangos de variación que prevalecen en el mercado de dichos aspectos, además de definir los propios con una mayor certeza de que son los aceptados por los consumidores.

□ Métodos

Existen diferentes formas para obtener información de los competidores de la empresa, desde las más complejas como sería un estudio de mercado en el que se puede precisar información de precios, marcas, proveedores y ventajas competitivas de la competencia, hasta las más sencillas, de fácil aplicación e interpretación como las siguientes:

1. Observación Directa

Es la manera más común, económica y eficiente de lograr información de la competencia, actividad que se realiza de manera frecuente por los empresarios, y que consiste en precisamente eso, observar cómo operan, qué instalaciones tienen, cuánto personal, qué líneas de productos manejan, etc.

Sin embargo, generalmente la información que se obtiene no se aprovecha al máximo, debido a que esta observación no es estructurada, ni tiene un fin específico. Por ello, es importante que antes de iniciarla, definir qué aspectos se desea conocer, y cuáles son los puntos específicos a analizar, además de verificar cómo afecta positiva o negativamente a la competitividad de la empresa observada, entre los que se pueden encontrar:

2. Participación Activa

Consiste en tomar el papel del “cliente” con los competidores, que puede ser realizado por el empresario o personas de confianza (obviamente que no sea conocido del propietario o personal de dicha competencia), y tiene el objeto de conocer de cerca los servicios que se ofrecen, y en que se diferencian respecto de la propia; tratando de investigar acerca de los aspectos que se consideran como más importantes o trascendentes, tales como la principal ventaja competitiva, deficiencias más frecuentes, errores más comunes, etc. de ambas empresas, identificando y comparando las estrategias que han ofrecido resultados positivos y evitar aquéllas que a juicio propio (y por las respuestas observadas) no son las más adecuadas.

3. Investigación de campo y fuentes formales

Este punto refiere a conocer el entorno en el que se desenvuelve la empresa, fundamentalmente en el ámbito local y regional, como son número de competidores directos, ubicación, tiempo de establecidos, propietarios, otros negocios de los propietarios, etc.

Para ello, se pueden consultar las fuentes primarias o secundarias de información, o en su defecto, realizar un recorrido por la zona de influencia de la empresa, y elaborar un registro de cada uno de ellos. Ver anexo “Registro de Competidores”.

Puntos a Observar en la Ubicación del Competidor (domicilio).

- ❑ Instalaciones: Tamaño, espacio, funcionalidad, zona de atención al cliente, facilidad de acceso, estacionamiento, vías y facilidad de acceso, equipamiento, automatización, etc.
- ❑ Productos: Variedad de líneas, niveles de inventarios, productos gancho, productos sustitutos, distribuciones exclusivas, diversificación, líneas alternas, precios, formas de entrega.
- ❑ Promoción y Publicidad: Anuncio exterior, spots de radio o televisión, folletos, vendedores, rutas, distribuidores, empaques (bolsas u otro), público al que está dirigido.
- ❑ Personal: Número, división de funciones, forma de atención, nivel de servicio, equipo de seguridad, uniformes, sexo.
- ❑ Clientela: Tipo (aspecto de imagen), cantidad, volúmenes de compra, frecuencia de asistencia, vehículos en los que arriban, si se llevan la mercancía, etc.

Ver anexo “Cuadro Comparativo Empresa vs Competidores”.

CUADRO COMPARATIVO EMPRESA vs COMPETIDORES

	Empresa	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Competidor 4	Competidor 5	Competidor 6
Nombre							
Instalaciones							
Productos							
Promoción y Publicidad							
Personal							
Cientela							

CAPITULO IV

ADMINISTRACION ESTRATEGICA

HIPOTESIS DE GOLDRATT.

Las organizaciones están diseñadas, organizadas y son dirigidas, consciente o inconscientemente, de una manera tal que generan los resultados que obtienen.

IV. I DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS

Las principales definiciones de la Administración por Objetivos (APO) o Administración por Resultados, y los puntos fundamentales de la misma, demostrarán que no se trata de un sistema de administración totalmente desconocido, sino el mismo que siempre ha existido, con enfoques especiales, con mayor énfasis en determinadas partes del proceso administrativo, y por último, iluminando cada paso del proceso administrativo con un enfoque de lo que el objetivo y sus requisitos señalan, de manera que todo vaya bien orientado y dirigido a la obtención de esos resultados.

Podemos definir la Administración por Objetivos como:

“El proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las realizaciones concreta contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa”.

Ernest C. Miller

“Es un sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos, siempre que se pueda”.

Koontz y O'Donnell

“Es un proceso por el cual, el superior y el subordinado de una organización, identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperas, y usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos”.

George S. Odiorne

“Es un método de administración que enfatiza las metas que deben alcanzarse, y, para su óptima realización, exige objetivos específicos que deben establecerse dentro de cada puesto”.

ALCOA

“Es un enfoque para la planeación y evaluación administrativas en el que se establecen por cada jefe, metas específicas para un año u otro periodo de tiempo sobre la base de las metas que cada uno de ellos debe lograr, para que los resultados de totales de la empresa puedan realizarse.

Dale D. McConkey

IV. II REGLAS PARA FIJAR OBJETIVOS

1. Los objetivos deben fijarse por escrito. Cuando se establecen en forma meramente verbal, esto conduce a dos defectos, ambos de suma gravedad. El primero consiste en que, la facilidad misma de expresarlos oralmente, nos dificulta su precisión; la fijación escrita nos exige revisar si dicha fijación ha sido adecuada, poder hacer correcciones, complementos adiciones o cambios de orden de los elementos. En segundo lugar, los objetivos fijados en forma meramente oral, pueden ser entendidos – y de hecho casi siempre lo son – en forma diversa por las distintas personas que han de concurrir a su logro. La fijación de los objetivos en el sistema de Administración por Resultados debe de hacerse, por consiguiente siempre en forma escrita.

2. Deben fijarse los objetivos en forma separada. Ello implica que, salvo casos Excepcionales, cada frase solamente contenga uno. La gramática y la lógica señalan que, cuando existen diversos juicios o afirmaciones en una misma frase, es fácil que tomemos como una sola afirmación lo que en realidad constituye diversas. Por tal motivo, debemos cuidar que cada objetivo sólo contenga una de las cosas que queremos realizar, y que las demás queden establecidas por separado.

3. Siempre debe fijarse la fecha en que los objetivos se deberán lograr. Puesto que la Administración por Resultados, como ya señalamos anteriormente, se realiza por años, o por semestres, es lógico que la mayor parte de los objetivos tengan fijada como fecha para su consecución el fin de año o del semestre.

4. Sin embargo, pueden darse dentro del plan general, otros objetivos que deban realizarse para una fecha particular anterior. **Por otra parte además de la fecha de la terminación del periodo, debemos fijar las fechas de revisiones parciales, en las que se supone que, aunque sea de una manera incompleta, debe estar terminada alguna realización.**

5. Los objetivos deben ser específicos, claros y precisos para todos los que van a participar en su realización. Indiscutiblemente, si los objetivos están concebidos y expresados sin precisión, o en términos que no están al alcance de quienes habrán de lograrlos, jamás podrán alcanzarlos, ni siquiera dirigirse a ellos. Los términos técnicos que sean bien conocidos por aquellos que han de aplicarlos, no quitan, por supuesto, esa claridad.

6. Deben ser pocos en número, sobre todo en los primeros períodos de aplicación de la Administración por Resultados. Ya hemos señalado antes, que poner todo bajo el sistema de Administración por Resultados, en vez de favorecer su control, lo debilita. Uno de los beneficios de la Administración por Resultados, radica precisamente en que concentra la atención y la habilidad de los jefes en campos particulares, que se supone se han escogido de acuerdo con las reglas del factor estratégico, otra serie de actividades rutinarias, muy importantes ciertamente, pero que no constituyen lo fundamental para la empresa en ese momento.

7. Deben ser objetivos posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulantes para el jefe. **Cuando un objetivo se halla por encima de las posibilidades reales de una empresa, se abandona fácilmente, por la desilusión de ver que es imposible alcanzarlo. Cuando por el contrario, el objetivo no implica ningún mejoramiento, sino una realización que hace mucho tiempo se ha venido alcanzando, obviamente no estimula a poner ningún cuidado: se logrará por sí solo, y no mejorará en anda la Administración.**

8. Debe revisarse si los objetivos fijados van de acuerdo con las políticas, planes y programas generales de una empresa. **Cuando esto no ocurra así, habrá de pensar si deben cambiarse esas políticas y normas. Puede tratarse de políticas o normas fijadas por una empresa, o bien de las que establecen los contratos colectivos, la Ley Federal del Trabajo, las Leyes Mercantiles, u otro ordenamiento legal o contractual.**

9. Debe revisarse si los jefes encargados de alcanzarlos, cuentan con la autoridad necesaria, en los diversos aspectos de autoridad formal, operativa o técnica. **Cuando esto no ocurra así, habrá que aumentárselas, porque, de lo contrario no podrán tomar ninguna decisión efectiva.**

10. Los objetivos fijados deben dejar siempre un grado, mas o menos amplio de decisión, a los jefes inferiores. **Ya hemos establecido que la Administración por Resultados tiene como una de sus características la de aumentar la delegación. Señalamos que, de suyo, el “como” deben ser alcanzados, debe quedar, dentro de las políticas y reglas de la empresa, no al jefe superior, sino al mismo jefe que ha de lograrlos. Solo así pueden alcanzar su máxima efectividad.**

11. Antes de establecer los objetivos, conviene analizar en qué forma concreta van a contribuir el progreso de la empresa, **y cómo. A veces se discuten actividades cuyo valor final es muy discutible, solo “porque así se ha venido haciendo siempre.**

Sin embargo, debemos hacer notar, que muchas veces el “como” se refiere a aspectos tan amplios y tan importantes que, prácticamente, coinciden con el resultado mismo. Así, v. gr.: pueden referirse a lo que ha de lograrse con la compra de una nueva maquinaria, o lo que ha de alcanzarse aumentando los sueldos, casos en los que habrá que acordar previamente los cambios que puedan y deban hacerse, porque salen muchas veces de la autoridad del jefe encargado de alcanzarlos. Pero exceptuando estos casos al señalar si el objetivo ha de alcanzarse a través de un cambio de lugar en la maquinaria, o de un cambio de sistemas, conviene que sea el propio jefe el que lo establezca, en el último de los casos, sujetándolo a la revisión y aprobación del jefe superior inmediato.

De suyo, - dependiendo esto del grado de centralización o descentralización existente en la empresa -, es mucho más conveniente dejar las cosas de detalle al jefe inmediato que ha de cuidar del logro de los objetivos, o que los ha fijado, pues sólo se obtienen los beneficios máximos de la delegación y de la Administración por Resultados. Cuando no se hace ninguna delegación, surgen problemas tales como la falta de interés del jefe inferior, la constante interrupción del sistema mientras éste pregunta qué debe hacer, y la nulificación práctica del Principio de Participación, ya que los jefes sienten que siguen atados a disposiciones de los superiores, aun en cosas de detalle.

IV. III REGLAS PARA LA DISCUSION DE LOS OBJETIVOS

1. Debemos dejar tiempo suficiente para que cada jefe inferior piense detenidamente los objetivos. **Nada hay más erróneo que usar como medio de presión un tiempo imposible para fijar los objetivos, para tratar de “sacar” lo que nosotros queremos, por parte del jefe inferior: mientras el no pueda administrarlo y presentarlo como suyo, no se obtendrán los beneficios de la APO.**

2. Debemos aplicar las reglas que suelen darse para el “diálogo”:
 - a) *Partir de una sola base común.* Cuando no se tienen puntos fundamentales de acuerdo, es difícil ajustar los de discrepancia. De hecho en una empresa siempre tendrán que existir estos puntos fundamentales de coincidencia.
 - b) *Debemos ir con el ánimo dispuesto, no sólo a oír a la otra parte, sino a aceptar aquellos puntos de vista que nos demuestren son útiles.* Si tratamos de usar el diálogo, sólo como una especie de pretexto para imponer nuestras ideas y nuestra voluntad, o bien pretendemos hablar sólo nosotros, e impedir que los inferiores hablen, es quizá mejor no fingir un sistema de Administración por Resultados que no habrá de ser tal, sino el tradicional sistema de imposición, pero en este caso, con una circunstancia peor: que aparezca que los resultados fueron admitidos previamente por los subordinados, cuando esto no fue así.
 - c) *Debemos “enfaticar lo común, y suavizar lo diverso”.* Con frecuencia comenzamos nuestro diálogo diciendo, por ejemplo: “no estoy de acuerdo con las ideas de usted”; “es inaceptable lo que usted propone”, cuando en realidad, no estamos de acuerdo con *una de las partes que se ha señalado*. Quizá estemos de acuerdo con el jefe inferior en que la producción pueda aumentarse en un 15%; pero nosotros queremos que aumente en un 20%; en realidad estamos de acuerdo en 15%, y solo discrepamos en 5%. El hecho de comenzar destacando los puntos en los que ya coincidimos, anima y facilita a que discutamos aquellos otros en los que vamos a discrepar, pero señalando, inclusive que, si lo observamos con cuidado, es fácil llegar a una conclusión plenamente común.

3. Debemos usar siempre como instrumento básico para este diálogo dar y pedir razones, precisiones o consecuencias objetivas. **Por qué piensa el inferior en que no se podrá; cómo demostramos nosotros que sí se puede; qué consecuencias indeseables podrían presentarse en caso de perseguir el objetivo en discusión y cómo podrían eliminarse.**

4. Debemos procurar que se fije la parte que corresponderá, tanto al jefe superior, como al subordinado, o bien a los diversos departamentos o secciones, en los que los objetivos sean comunes. **Cuando seto no se hace así, los resultados que obtenga una de las partes, fácilmente estorbarán, o al menos, no apoyarán, los que traten de obtener las otras.**

IV.IV COORDINACION INTERDEPARTAMENTAL O INTERSECCIONAL

Hemos señalado que, después de que cada jefe inferior se ha puesto de acuerdo con su inmediato superior en los resultados que han de alcanzarse, se necesario que éstos se discutan en comité con los otros jefes de ese mismo nivel, que dependen, por consiguiente, del mismo centro de autoridad.

Podría parecer que, estando de acuerdo con el jefe superior, se presupone que éste será el encargado de llevar a cabo la coordinación. Mas esto constituye un error fundamental: *la coordinación más efectiva no es la puramente impuesta en*

forma vertical, sino la que espontáneamente se realiza en sentido horizontal. La primera es indispensable; pero se esfuerza, --y a veces se complementa en forma en forma insustituible—con el otro tipo de coordinación. Puede que el jefe no hubiera notado el choque de dos objetivos; las lagunas que van a quedar; las repeticiones innecesarias, en tanto que, al señalara cada jefe lo que a él le corresponde, indiscutiblemente habrán, indiscutiblemente habrán de surgir los problemas, y éstos serán revisados anticipadamente.

Lo anterior implica una serie de pasos, que resumimos en los siguientes fundamentales:

1. **Intercambio de objetivos.** Es necesario que cada departamento, sección o grupo que ha establecido sus resultados, los dé a conocer por escrito a los demás, para que los puedan analizar con todo detenimiento.
2. **Deben analizarse los primero los objetivos fijados a los departamentos De línea,** puesto que los departamentos staff deben fijar sus objetivos con base en los de la línea, ya que trabajan para el asesoramiento y servicio de aquellas unidades lineales.

3. **Deben fijarse aquellas fechas en que un objetivo logrado por un departamento, debe servir de base para iniciar la realización de algo en otro.** Así, v. gr.: si el departamento de personal programa iniciar un curso de preparación de jefes en una fecha anterior a la que el departamento de línea ha fijado para la promoción de esos jefes, habrá que arreglar previamente esta situación.
4. **Deben preverse, en lo posible, las desviaciones más fáciles de ocurrir, y la acción correctiva que debe aplicarse, y la acción correctiva que debe aplicarse.** Si, por ejemplo, se ha fijado que para lograr un aumento de ventas del 20%, se espera en el primer mes tener el de 5%, debe preverse si, en caso de no lograrse éste debe realizarse un nuevo adiestramiento, o bien conviene aumentar la publicidad o hacer promociones especiales.
5. **Deben preverse de alguna manera, los procedimientos más generales que habrán de seguirse en caso de que hubiere discrepancia, o inclusive oposición o choque, entre dos o más departamentos.** De hecho, sobre todo al principio, fácilmente ocurrirá que, a pesar de todos los cuidados que se hayan tenido, dos jefes pueden querer obtener resultados contradictorios para una fecha determinada. Pueden pensarse medios tales como juntas, sistemas de mesas redondas o arbitrajes de jefes superiores, para determinar qué es lo que conviene hacer.
6. **Debe precisarse cómo va a realizarse la concentración de todos los datos.** Quizá esto deba hacerse por la comisión encargada del mantenimiento de la Administración por Resultados, señalándose para ello un procedimiento y una fecha determinados. Esa comisión o bien la persona que se ponga en lugar de ella, deberá reunir los resultados aceptados por los distintos jefes y buscar, de preferencia con la colaboración de los ejecutivos de los más altos niveles, si se ha conseguido alcanzar con los objetivos particulares de cada departamento y sección, los generales que la empresa se había fijado; si éstos se han de reducir, tomando en cuenta que, aun antes de comenzar, se tiene ya una especie de apreciación de muchas personas sobre la imposibilidad, o no viabilidad de esos resultados y sobre su conveniencia. Quizá en algunos casos convenga reajustar, por medio de una especie de realimentación o feedback, los resultados generales; o bien, por el contrario, reiniciar una revisión de los puntos críticos presentados, para ver la forma de que los objetivos particulares den lo que se espera.

Puede que, por el contrario de los objetivos fijados por cada uno de los departamentos, secciones y grupos, resulte que los objetivos generales se han quedado de alguna manera cortos; que han sido limitados.

En estos supuestos, convendrá discutir –sobre todo después de varios años de haberse establecido la Administración por Resultados—si conviene levantar o ampliar objetivos generales.

Como se ve, hasta aquí no se ha iniciado todavía la operación de la Administración por Resultados: se ha tratado solo de una especie de simulación, de una discusión en teoría, sobre el modo como medios y acciones y acciones de cada departamento, se ha de convertir en resultados concretos, dejando cierta libertad a los jefes que han de alcanzar cada una de esas metas particulares, para que todas ellas concurren en forma cuantificada, y con la participación de dichos jefes, al logro de los resultados generales.

IV. V PLANEACION ESTRATEGICA

Es un proceso estructurado para la búsqueda de respuesta a preguntas vitales para el diseño, organización y dirección de la empresa.

El propósito es tener una visión clara de hacia dónde dirigir nuestras acciones.

IV. VI PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

- 1.- Definición La Misión.
- 2.- Definición De La Visión.
- 3.- Análisis De Los Principales Riesgos Y Oportunidades Del Entorno Social.
- 4.- Identificación De Fuerzas Impulsoras Y Restrictivas De La Dependencia
- 5.- Definición De Los Objetivos Estratégicos.
- 6.- Establecimiento De Programas Y Metas De Trabajos.

1 DEFINICION DE LA CONTRIBUCION A LA MISION DE LA EMPRESA

"Una organización que busca la calidad total sin una misión y objetivos claros, es como un barco en el que todo funciona bien, pero que no se sabe a dónde va."

MISION

La misión es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general.

Misión es la razón de ser, los objetivos o metas son los estados intermedios que se desea alcanzar.

BIEN COMUN.- Conjunto de condiciones sociales que facilitan el desarrollo integral de la persona.

CARACTERISTICAS BASICAS DE LA MISION

- Que exprese el quehacer fundamental. Se recomienda iniciar con un verbo en Infinitivo.
- Que sea trascendente y duradera.
- Que sea inspiradora.
- Que sea sencilla y comprensible.
- Que indique la repercusión o beneficio social.

MISIÓN DE UN HOSPITAL CIVIL

Brindar servicios integrales de salud, con alta calidad y profesionalismo, así como contribuir en la formación de recursos humanos para la salud, mediante la enseñanza y la investigación, con el objeto de mejorar la calidad de vida.

2 DEFINICION DE UNA VISION GLOBAL DE LA DEPENDENCIA QUE DEBEMOS LLEGAR A SER.

"Nuestra organización está atravesando un periodo de transición, ya no somos la empresa que una vez fuimos y todavía no somos la empresa que debemos ser. Si hemos de completar con éxito la transición y continuar nuestra línea de logros, cada individuo en la organización tendrá que trabajar por nuestras metas comunes."

David Kearns. (XEROX)

VISION

- La Visión es un sueño puesto en acción.
- Las acciones sin Visión carecen de sentido.
- La Visión sin acciones se vuelve ficción.

CARACTERISTICAS DE LA VISION

- Formulada por los líderes.
- Compartida por los colaboradores.
- Guiada por valores.
- Positiva y alentadora.
- Que oriente la transición de que es a lo que debe llegar a ser una institución.

VISIÓN DE UN HOSPITAL

No ser un Hospital:

- Más en la infraestructura del Sector Salud.
- Discriminatorio en todos los aspectos (raza, religión, economía, status social).
- Cerrado e insensible.
- Negligente y rutinario en la formación de recursos humanos.
- Que se le relacione con ineficiencia y desconfianza.
- Que solamente cure a las personas.
- Que en los pacientes que atendemos produzca un sentimiento de vergüenza y minusvalía social.
- Donde se fomente la irresponsabilidad.
- Académicamente estático.

Para ser un Hospital:

- Que trascienda en el occidente del país, con la más alta calidad en servicios de salud.
- Humanitario y comprometido con la población abierta.
- Receptivo a las necesidades de salud de la población.
- Formador de recursos humanos con gran sentido profesional y ético.
- Con una imagen de prestigio y confiabilidad.
- Con un enfoque bio-psico-social.
- Que destierre mitos socioeconómicos.
- Que inspire amor al trabajo entre sus empleados.
- Que genere y desarrolle conocimientos.

La Visión se puede establecer en función de:

Tiempo: Corto, mediano o largo plazo
Beneficiarios: Sociedad, Clientes, Empleados, Accionistas, Etc.

3 ANALISIS DE LOS PRINCIPALES AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL ENTORNO DE UNA EMPRESA.

"La tierra incluye distancias, grandes y pequeñas; peligro y seguridad; campo abierto y pasos estrechos; oportunidades de vida y muerte."

Sun Tsu

ENTORNO

Conjunto de factores políticos, sociales, económicos, culturales y ecológicos que se producen en el medio ambiente de una institución, los cuales representan riesgos y oportunidades que le demandan esfuerzos de adaptación a las nuevas circunstancias.

Por Ejemplo Analicemos el Entorno de un Hospital Civil

FACTORES SOCIALES	
<u>Amenazas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de demanda en servicios de salud. 2. Aumento de población pobre y desempleada. 3. Insuficiencia de infraestructura sanitaria básica. 4. Bajo nivel educativo. 5. Gran población joven en riesgos de morbilidad. 6. No se han modificado significativamente los índices morbi-mortalidad con los programas básicos de S.S.A. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Población joven más factible de modificar sus hábitos o educación sanitaria. 2. Medios de comunicación masiva cada vez más veloces y de mayor cobertura. 3. Preocupación de la Secretaría de Salud por utilizar la planeación estratégica u otras herramientas para planear sus programas.

FACTORES POLITICOS	
<u>Amenazas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Centralismo político. 2. Estructura política piramidal y rígida. 3. Incongruencia de políticas de trabajo, desde el Ejecutivo Federal hasta la Secretaría de Salud del Estado. 4. Falta de programas interinstitucionales. 5. Creación de la Comisión Nacional de Arbitraje Médico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Surgimiento de una sociedad civil participativa. 2. Salud contemplada en el Plan Nacional y Estatal de Desarrollo como derecho de todos. 3. Reconocimiento del Hospital como institución. 4. Participar en los programas inherentes a la institución

FACTORES ECONOMICOS	
<u>Amenazas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiencia presupuestal. 2. Inflación. 3. Mala distribución económico-social. 4. Burocratismo. 5. Lentitud de aprovisionamiento. 6. Estabilidad cambiaria. 7. Políticas fiscales. 8. Ineficiencia política. 9. Pérdida del poder adquisitivo. 10. Programa de salud de la OMS, NAC, Locales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de salud internacional y nacionales. 2. Intercambios (servicio, investigación). 3. Apoyo de instituciones privadas e instituciones de asistencia social. 4. Ampliación presupuestal. 5. Fomento a la capacitación. 6. Planes, programas, proyectos, congruentes, actuales y permanentes.

FACTORES CULTURALES	
<u>Amenazas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Raza.-Falta de unión para trabajo de equipo, iniciativa, miedo, improvisación, indecisión, sumisión. 2. Dieta.-Desnutrición, nulo aprovechamiento de recursos. 3. Educación.-No existe cultura médica, hay automedicación, concepto equivocado de salud, enfermedad. 4. Religión.- Sustento equivocado en salud-enfermedad, guías espirituales manipuladores. 5. Tradición.- Uso de medicina alternativa sin sustento científico. Mistificación de la muerte, conceptualización equivocada de términos médicos. 6. Medios de comunicación.- Susceptibilidad a la transculturización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo individual, capacidad de improvisación, de sociabilización, hospitalidad y nobleza. 2. Sistema educativo gratuito, obligatorio, laico y masivo, respeto a las instituciones educativas. 3. Apego a valores y normas religiosas, preservación de la institución familiar. 4. Cobertura nacional de los medios de difusión, predominio de un solo idioma, ausencia de miedo a la muerte.

FACTORES ECOLOGICOS	
Amenazas	Oportunidades
1. Excesiva contaminación térmica, auditiva, viral (smog). 2. Saturación de tráfico. 3. Inundaciones.	1. Mejores vías de comunicación. 2. Aceptable forestación. 3. Mayor área de influencia en la población. 4. Ubicación estratégica de los Centros de Salud.

4 IDENTIFICACION DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS DE LA DEPENDENCIA.

"No se puede mejorar lo que no se controla; no se puede controlar lo que no se mide; no se puede medir lo que no se define"

Deming

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

En esta etapa se busca la identificación de las fuerzas impulsoras y restrictivas que influyen en la capacidad de respuesta de la dependencia, a partir de las percepciones actuales de sus titulares.

Para realizar este diagnóstico se parte del Modelo de Sistemas:

MAPA DE DIAGNOSTICO

ENTORNO					
Subsistemas	Planeación	Estructural	Financiero	Social Humano	Tecnológico
Fuerzas Restrictivas					
Alto					
Medio					
Bajo					
Capacidad de Respuesta Actual					
Bajo					
Medio					
Alto					
Fuerzas Impulsoras					
Subsistemas	Planeación	Estructural	Financiero	Social Humano	Tecnológico
ENTORNO					

5 DEFINICION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

"La mera formulación de un problema es muchas veces más importante que su solución que puede ser un asunto de habilidad. Plantear nuevas cuestiones, nuevas posibilidades, considerar problemas viejos desde un ángulo, ello requiere imaginación creadora y marca los progresos reales de la ciencia."

ALBERT EINSTEIN

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Un objetivo estratégico va más allá de la simple operación. Lo operacional es lo cotidiano, lo estratégico se orienta a lo que es vital para su supervivencia de la institución. Con los objetivos estratégicos se trata de trascender e influir en el escenario social, con propósitos planteados a mediano y largo plazos.

OBJETIVO ESTRATEGICO

Concepto que establece lo que se debe hacer para lograr el fin último de una organización mediante la definición de esfuerzos que son vitales y trascendentes.

EJEMPLO

Garantizar la Seguridad y el orden social en la comunidad.

REDACCION INCORRECTA DE OBJETIVOS

AMBIGUO-GENERAL-SIN DUEÑO

- Apoyar Las Acciones De La Secretaria De Salud En La Búsqueda Del Bien Común.
- Dar Respuesta Adecuada A La Inquietud Ciudadana.
- Realizar Las Atribuciones Propias De La Secretaria.
- Fortalecer La Función Ejecutiva Del Gobernador, Actuando En Un Irrestricto Marco Jurídico En Todas Las Dependencias.
- Apoyar, Respalda Y Fortalecer La Función Ejecutiva Del Gobernador, Aplicando De Manera Adecuada Las Políticas Interiores Y Exteriores Propias De La Secretaria.

EXTENSO-AMPLIO-DISCURSO

- Establecer Conjuntamente Con El Ejecutivo Las Políticas Adecuadas Para Detectar, Manejar Y Resolver La Problemática Relativa A Seguridad Publica, Participación De La Ciudadanía Y Correcto Manejo Del Marco Legal En General
- Realizar Las Labores Propias De La Dependencia Con Calidad Y Eficacia Congruente Con La Política Estatal Para Lograr Que Cada Ciudadano, Incremente Su Calidad De Vida Optimizando Nuestros Recursos Para Dar Respuesta A La Demanda De La Ciudadanía Y Cumplir Así Nuestra Contribución A La Misión Del Poder Ejecutivo
- Verbos Recomendados Para La Redacción De Objetivos Estratégicos.
- Promover Organizar Efectuar Presentar
- **Autorizar Diseñar Coordinar Integrar**
- Mejorar Mantener Difundir Informar
- Instalar Ser Elaborar Resolver Apoyar
- Satisfacer Registrar Actualizar Dirigir
- Servir Asumir Comprometer Realizar Lograr

6 ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS Y METAS DE TRABAJO.

"Son malos los descubridores que creen que no hay tierra porque ellos sólo ven el mar."

Francis Bacon

PROGRAMAS DE TRABAJO O PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA)

Enunciado que describe un conjunto de acciones que deben implementarse para alcanzar los objetivos estratégicos planteados. Son el insumo necesario para la presupuestación.

EJEMPLO.

Programa de reforestación urbana " SEMBREMOS UN ARBOL ".

METAS

Descripción de acciones concretas derivadas de los programas de trabajo, las cuales deben ser cuantificables, medibles, estimarse en tiempos de ejecución y costo, así como asignarse para su realización a responsables específicos.

EJEMPLO.

Conseguir la donación de 15000 arbolitos para el jueves 8 de febrero de 1996. Responsable:

Lic. Ana Fernández.

ADMINISTRACION DEL CAMBIO

Administrar el cambio en las organizaciones "es como manejar un bote de vela en aguas turbulentas y vientos tormentosos.

Si navega con vientos contrarios perderá velocidad y dirección, aunque es probable que pueda capotear la tormenta.

Si permite que el viento lo impulse con demasiada rapidez, éste quizás haga que el bote se hunda.

Si decide mantener estrictamente la ruta, cueste lo que cueste, es posible que el viento rompa las velas.

Un auténtico marinero trabaja con el viento".

Richard Beckhard.

IV .VII PLANIFICACIÓN DE UN PROYECTO

El trabajo de planificar un Proyecto es uno de los más críticos de un Director de Proyecto, ya que sobre esta Planificación se realizará el posterior seguimiento y, también basándose en esta Planificación el Cliente tendrá una visión clara del desarrollo del Proyecto.

Este último dato nos indica que el Cliente debe normalmente conocer la Planificación de su Proyecto.

Probablemente, el mismo cliente exigirá la presentación de una planificación de las tareas en el tiempo previsto para el desarrollo del Proyecto; en caso contrario a veces es conveniente el hacer partícipe al cliente de la planificación. En todo caso, depende del tipo de cliente el mostrarle el plan de tareas o reservarlo sólo para el equipo del Proyecto.

Dentro de la Planificación de un Proyecto se incluye el trabajo correspondiente a la Ordenación de las Tareas en las que se divide el Proyecto, y la Estimación de los Costes que conlleva cada una de las Tareas.

Con estos dos datos se realiza un plan que integra, por un lado las tareas, con sus relaciones y preferencias, junto a los costes asociados, y por otro lado los recursos disponibles que formarán el equipo del Proyecto. Se obtiene como resultado una fecha de inicio junto a una de fin, y la asignación de tareas a los recursos en base a los parámetros de coste analizados.

ORDENACIÓN DE TAREAS

Para poder realizar una buena Planificación primero hay que saber que es lo que se desea planificar, es decir, deben conocerse las tareas en las que se descompone nuestro Proyecto.

Así, la primera cosa que hay que hacer es dividir el Proyecto en tantas tareas como nos sea posible, cuantas más mejor.

El detalle al que se puede llegar, que es lo mismo que el número de tareas que pueden definirse, depende del grado de conocimiento de los requerimientos del Cliente y, por tanto, del momento en que se realiza la Planificación.

Normalmente se pide una Planificación al presentar la Oferta del Proyecto. En ese momento es normal no conocer con todo detalle el alcance del producto a realizar, por tanto habrá que estimar muy acertadamente a partir de la documentación proporcionada.

No existe un método definido para esta estimación de tareas, depende de la pericia y previsión del Director del Proyecto o de la persona que realiza la división de las tareas.

En todo caso, las normas que la experiencia nos regala son las siguientes:

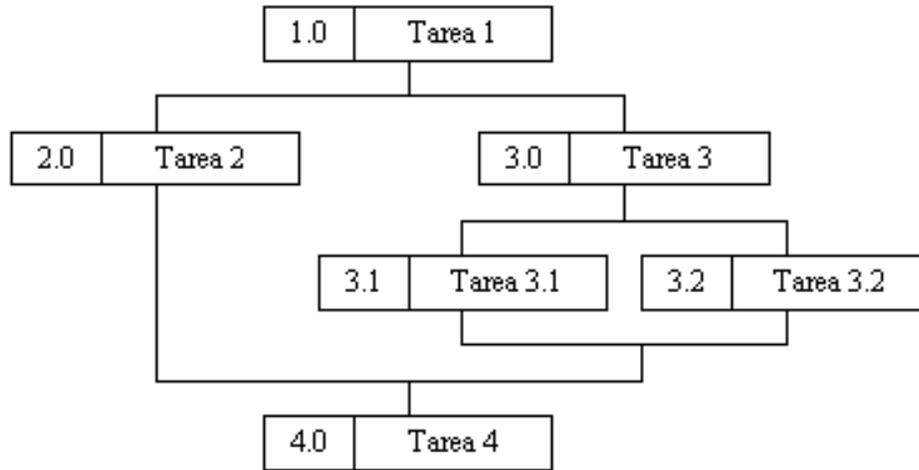
- Dividir siempre en exceso las posibles tareas del Proyecto.
- Añadir siempre las tareas correspondientes a todas las etapas del Ciclo de Vida del Proyecto, desde el estudio inicial hasta las pruebas antes de entrar en producción.
- Añadir las tareas correspondientes al seguimiento y dirección del Proyecto.
- Añadir las tareas de documentación, siempre olvidadas y necesarias.

Una vez ya tenemos toda la lista de las Tareas del Proyecto debemos ordenarlas, en base a la dependencia de cada una respecto a las demás.

Esto significa buscar las Tareas que se deben iniciar antes que otras y, de la misma forma, buscar las tareas que deben terminar antes del inicio de otras. Esta fase tiene como resultado lo que llamamos el **Esquema de las Dependencias** entre Tareas.

El Esquema de las Dependencias muestra todas las tareas con sus predecesoras y sus sucesoras, representándose habitualmente en forma de organigrama, donde cada caja es una tarea, cada línea es una dependencia, y los niveles indican las tareas que pueden ser realizadas en paralelo.

Gráficamente:



La ordenación de las Tareas se ha hecho tradicionalmente a mano, lo cual es, aparte de arduo, muy poco práctico frente a modificaciones del esquema que impliquen rehacer todo el Esquema de Dependencias.

A fin de no tener que realizar dicho Esquema de forma manual, existen una serie de herramientas y métodos que automatizan y asisten el trabajo de buscar la mejor ordenación de las Tareas de un Proyecto.

IV. VIII DIAGRAMAS DE GANTT

El llamado Diagrama de Gantt, en honor de su autor, se utiliza como diagrama de planificación y como base a todo un método de gestión de la planificación.

El diagrama de Gantt consiste en una representación gráfica de las Tareas sobre una abcisa representando el Tiempo, contra una ordenada que puede mostrar diferentes conceptos dentro del Proyecto.

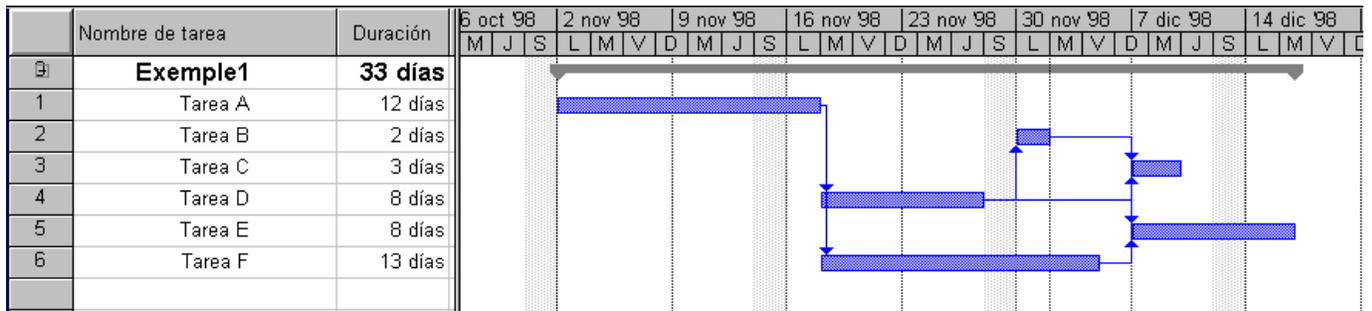
Esta serie de conceptos a representar se corresponden cada uno a un resultado diferente a obtener.

Así, en el caso de querer tener la distribución en el tiempo de las Tareas, entonces representamos dichas tareas como barras horizontales de una longitud proporcional a su duración. Podemos también representar las cargas sobre los recursos que se hayan planificado.

En el Diagrama de Gantt se muestran los hitos de planificación donde será necesario un control de seguimiento, y las diferentes fases del Proyecto, anidando las tareas de cada fase en barras horizontales con una notación distinta.

Al ser un método muy descriptivo se utiliza normalmente para representar la planificación inicial del Proyecto, a incluir en una oferta por ejemplo, o para mostrar un resumen del plan de tareas del mismo. El mismo hecho de ser muy válido para proyectos con pocas tareas, por su gran representatividad, el diagrama puede llegar a hacerse muy difícil de seguir si el número de barras es excesivo o si el Proyecto es de larga duración.

Vemos un ejemplo de Diagrama de Gantt:



IV. IX DIAGRAMAS DE PERT

Los Diagramas de Pert forman el otro método de planificación más conocido. Este método consiste en representar en forma de grafo dirigido las tareas, sus dependencias, y la duración de aquellas en el tiempo.

El punto de partida para generar el Diagrama de Pert es el conjunto de las Tareas del Proyecto, donde cada Tarea se caracteriza por su nombre, su duración, y las tareas previas que deben terminar antes de iniciarse la tratada.

Con estos datos se construye el diagrama, representándose cada fin e inicio de las tareas con un nodo del grafo, y cada vector indicando las dependencias entre las Tareas concretas.

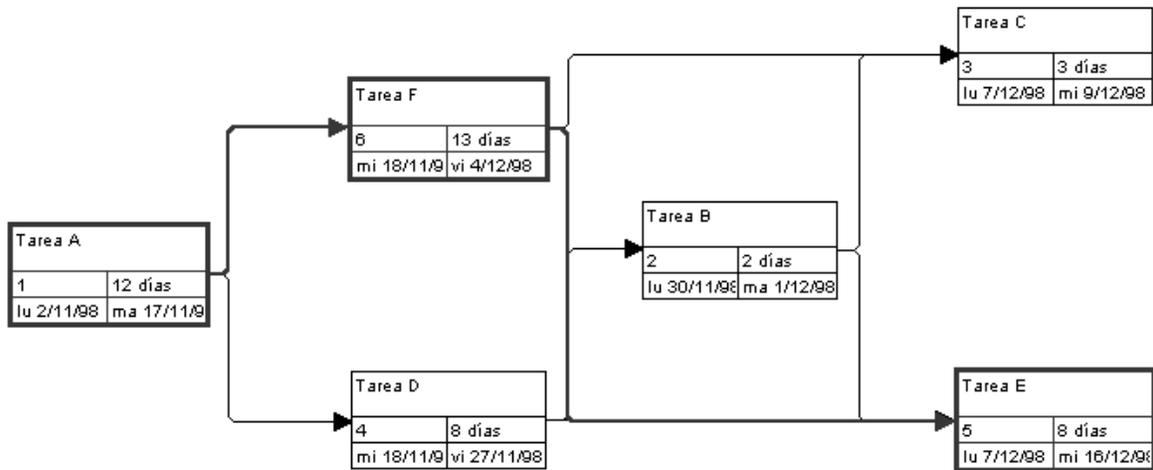
Según la notación, los vectores se etiquetan con el nombre de la Tarea y con la duración de la misma, o bien sólo indican la dependencia y secuencia de trabajo.

Existen una serie de condiciones que debe cumplir la representación. Estas son las siguientes:

1. No puede haber más de un vector entre dos nodos, ya que entonces no puede distinguirse el final de las tareas asociadas a cada vector.
2. No pueden deducirse situaciones de dependencia inexistentes entre las tareas debido a una mala representación.

El concepto del Tiempo no se aprecia linealmente como en el Diagrama de Gantt pero, en este caso, el tiempo es un concepto que se asocia más a la duración/coste de las Tareas que a fechas concretas de inicio y final.

Vemos un ejemplo de Diagrama de Pert, correspondiente también al Ejemplo 1 anterior:



Como podemos observar, la notación mostrada en el ejemplo se corresponde con la que mantiene las tareas en los nodos y la secuencia de dependencia en los vectores. Cada herramienta utiliza una notación particular pero, en todos los casos, se muestran las Tareas con sus dependencias y el Camino Crítico del Proyecto, que veremos a continuación, representado en el ejemplo por las Tareas y vectores resaltados.

IV. X CAMINO CRÍTICO DE UN PROYECTO

El Camino Crítico de un Proyecto consiste en la secuencia de encadenamiento de las Tareas con mayor duración en el tiempo, basándose siempre en sus dependencias.

De otra forma, el Camino Crítico nos muestra cuales son las tareas que no pueden moverse en el tiempo, ya que definen el máximo de tiempo para el Proyecto, en base a la duración de las tareas y a sus dependencias.

Podemos observar que en las dos representaciones del ejemplo planteado, Gantt y Pert, la simbolización del camino crítico es distinta. Hay que notar que es más sencillo encontrar el camino crítico en un diagrama de Pert que en uno de Gantt por la propia definición de los métodos.

El diagrama de Pert muestra el camino crítico resaltando las tareas y vectores que lo definen; el diagrama de Gantt nos ofrece en distinto color las barras de las tareas que son críticas, y nos muestra el total del tiempo estimado para el Proyecto como el correspondiente al camino crítico deducido.

Existen varias formas de encontrar el camino crítico de un Proyecto, pero todas se obtienen recorriendo el grafo de dependencias, partiendo de la tarea inicial, y buscando las tareas con mayor duración acumulada, peso si tomamos la nomenclatura de recorrido de grafos, hasta llegar a la última tarea del Proyecto.

La utilidad de conocer el Camino Crítico de un Proyecto es múltiple. Por un lado nos informa de la duración máxima del Proyecto, al darnos la suma de duraciones de las tareas que forman la secuencia más larga, en tiempo y no en número de tareas. Y por otro lado, al definir este conjunto de tareas la máxima duración del Proyecto, nos da a conocer qué tareas seguro que modifican la planificación en caso de sufrir variaciones.

IV. XI VERSIONES DE PLANIFICACIÓN

Una vez ya se dispone de las Tareas en las que se descompone un Proyecto, de los Costes asociados a cada una y, por tanto, la duración de las mismas, junto al diagrama de las dependencias entre las Tareas, ya se está en disposición de realizar la Planificación del Proyecto.

La Planificación de un Proyecto, en su versión inicial, resulta tan sencilla como disponer las Tareas en las secuencias y solapamientos que permitan sus dependencias.

Una vez conseguida la planificación inicial de las Tareas empieza el verdadero trabajo del Director del Proyecto.

Habrà que conseguir plasmar en un diagrama, y dentro de los márgenes de tiempo disponibles para la realización del Proyecto, a todas las Tareas con sus prioridades junto a los Recursos que deberán realizar dichas tareas.

Entonces, los puntos a tener en cuenta a la hora de realizar una Planificación son:
Respecto a los Recursos:

- El número de Recursos que forman el equipo del Proyecto.
- La disponibilidad de cada uno de los Recursos en el periodo de duración del Proyecto, e incluso en el día a día.
- Las vacaciones de todo el equipo en base a la norma de la Organización y a los requerimientos del Proyecto.
- Perfil de cada uno de los Recursos del equipo.
- Coste asociado a cada Recurso

Respecto al Proyecto:

- Las líneas de tiempo, inicio y fin, del Proyecto pactados con el Cliente.
- Riesgo de los Productos en los que hay que desarrollar el Proyecto.
- Presupuesto del Proyecto.

Veamos pues cómo se realiza una Planificación. Seguiremos los siguientes pasos:

1. Obtener el conjunto de tareas del Proyecto ordenadas según sus dependencias y duraciones.
2. Plasmar en un diagrama de Gantt o Pert, a elegir según la comodidad y conocimiento de cada uno, la secuencia de las tareas con sus respectivas duraciones, y sus solapamientos teóricos en el tiempo.
3. Establecer el calendario general del Proyecto, determinando los días laborables y los festivos a nivel de Organización.

4. Establecer el calendario de cada uno de los Recursos, determinando sus días laborables y festivos con la máxima previsión.
5. Determinar para cada recurso su grado de disponibilidad, atendiendo a horarios y condiciones especiales.
6. Asignar las Tareas entre los recursos, tomando en mucha consideración el perfil de cada uno de ellos respecto a la naturaleza de cada Tarea.
Se recomienda hacer la asignación de las Tareas a los recursos y no a la inversa por motivos de eficiencia, ya que normalmente hay más tareas que recursos.
Cuando se asignan las Tareas a los recursos se fija el porcentaje de dedicación de cada recurso a cada tarea, sobre todo si una tarea es asignada a más de un recurso.
Hay que tener en cuenta que cuando se asignan los recursos las tareas pueden cambiar su duración relativa en el tiempo. Un ejemplo es aquella tarea con una duración determinada que, al ser realizada por dos recursos al 100%, se ve reducida a la mitad de su tiempo previsto.
7. Comprobar como está el estado de todos los recursos tras la primera Asignación. Se debe atender y solucionar todos los casos de sobre asignación, es decir, no puede ser que un recurso tenga asignada más carga que la correspondiente a su disponibilidad.

Existen dos maneras de solventar la sobre asignación. La primera es buscar otro recurso, no cargado en el periodo cuestionado, que realice las tareas sobrantes al primero. La segunda alternativa consiste en mover las tareas afectadas de forma que se elimine la sobrecarga.

Esta última opción conlleva el análisis de si alguna tarea pertenece al Camino Crítico, con lo que se estaría afectando a la duración del Proyecto.

Cuando todas las Tareas están asignadas entre los recursos, y no hay ningún recurso con una carga excesiva, podemos decir que la Planificación ha llegado a un estado estable. Los pasos siguientes corresponden ya a la optimización.

Entonces, como resumen puede decirse que el objetivo a cumplir cuando confeccionamos una Planificación es el tener una relación satisfactoria entre los siguientes conceptos:

- Implicación de los Recursos del equipo en el Proyecto.
- Coste, Prioridad, y Duración de las Tareas del Proyecto.
- Coste asociado a los Recursos.
- Objetivos estratégicos del Cliente y del Proyecto.

En los casos en que la relación entre alguno de los conceptos anteriores no es satisfactoria, hay que empezar una fase de negociación y establecimiento de compromisos, que debe culminar en una nueva Planificación a gusto de todos los implicados en la medida de lo posible.

Un tema a recordar es que no hay que olvidar de la Planificación ninguna de las tareas del Proyecto, tomando especial cuidado en planificar las tareas del Director del Proyecto para la Organización y Supervisión. Otras tareas que no hay que dejar de lado son las correspondientes a las verificaciones, a las pruebas unitarias y de integración, y tampoco hay que obviar las tareas de documentación y archivo de dicha documentación.

La Planificación del Proyecto hay que actualizarla continuamente, día a día, ya que es el reflejo de la realidad. Deben actualizarse los porcentajes del trabajo realizado para cada Tarea, y hay que mover las Tareas en el tiempo en caso de variaciones.

La forma de modificar la Planificación depende de la herramienta que se utiliza para dicho mantenimiento, pero lo que si debe ser común a todas es el reflejo de las variaciones de la Planificación en el tiempo. Por último, debe tenerse en cuenta la importancia de jugar con algún tipo de margen, necesario para absorber las posibles desviaciones de Planificación que puedan surgir.

CAPITULO V

MANUAL DE LA EMPRESA

El presente se desarrolla con una base genérica o hipotética, no es limitativa, ni mucho menos definitiva; sirve de guía.

V. I. Manuales de Empresa

Establecen el orden y sistema en las actividades que se desarrollan, al asentar por escrito todas las normas y principios que rigen el mismo orden, y que lleve a la empresa a diseñar controles de las prácticas cotidianas de la empresa, que en ISO 9000 se llaman registros de calidad y manuales :

- A. Manuales de Organización
- B. Manuales de Procedimientos

V.II MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Un buen manual de organización de una empresa debe contener de forma detallada su estructura organizacional principalmente: características, las funciones de cada puesto, el perfil del ocupante al puesto, perfil de empresa. Los contenidos de este manual de organización integra los siguientes consideraciones:

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL [ORGANIGRAMA]

3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

CONTENIDO PARA ELABORAR EL CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha:			
2.1. Generales			
Nombre del puesto: Descripción general: Dependencia o ubicación Organizacional (organigrama): Departamento: Ubicación física: Jefe inmediato: Reporta a las siguientes posiciones: Puestos que dependen de: N° de personas que dirige :		Clave:	
Directa:		Indirectamente:	
Jornada de Trabajo	Horario:	Turno:	

Descripción genérica - funciones generales

Descripción Analítica

Denota la esencia de la acción de cada función ; indicando el tiempo que se dedica a cada función.

- Funciones cotidianas:
- Funciones periódicas:
- Funciones eventuales:

Estimación de carga global:

Diagrama de procedimiento horizontal:

Requerimientos

- Escolaridad requerida del puesto
- Conocimientos especiales

Detección de necesidades de capacitación sobre el proceso del puesto

Experiencia

- Tiempo requerido:
- Para que se requiere la experiencia

Esfuerzo (describa tipo, porqué y para que)

- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental
- Esfuerzo visual

Responsabilidades

Generales y específicas, recursos que maneja y tipo y riesgos que el sujeto y la empresa corre al manejarlos, tipo de información que maneja y que carácter tiene (confidencial u otro tipo), y peligro de su aplicación.

N° DE PERSONAS QUE DIRIGE

Directa

Indirectamente

Ambiente de trabajo

1. Ambiente físico del lugar (evaluación)
2. Manera de realizarlo (evaluación de la eficacia - eficiencia)

Accidentes (tipo de estos que pudieran presentarse)

Enfermedades (que hay riesgo de contraer)

**Record del personal
Expediente**

Solicitud
Exámenes físicos-salud
Tests
Resultados de la entrevista

APLICACIONES DE LA DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

•	Determina el perfil del puesto para orientar el reclutamiento y selección.
•	Reclutamiento.- orientan y determinan las fuentes y formas de reclutamiento.
•	Selección.- específica y define las características del puesto para el procedimiento de selección
•	Detección y determinación de necesidades de entrenamiento, adiestramiento, capacitación y desarrollo.
•	Administración de sueldos y salarios.-proporciona las bases para determinar el pago de sueldo, prestaciones e incentivos.
•	Evaluación de puestos.- proporciona criterios para evaluar y calificar el desempeño y Promocionar al personal.

V.III PERFIL DEL PUESTO

- Puesto
- Edad (mínima - máxima):
- Escolaridad (mínima - máxima):
- Carrera :
- Estado civil:
- Experiencia:
- Conocimientos:
- Habilidades:
- Características exigidas:
 - Físicas
 - Salud
 - Otras
- Nacionalidad:
- Residencia:

V. IV PERFIL DE EMPRESA

1. Mensaje:

- Del presidente del consejo de admón. y/o empresario
Director ó Gerente

2. Historia de la empresa [síntesis]

3. Perfil de la empresa

4. Marco legal que regula sus funciones.

5. Misión

6. Visión

7. Estrategias

8. Objetivos (generales y específicos)

9. Plan de trabajo o acción (por área o función específica)

10 Organigrama general - funcional de la empresa

.

11 Políticas (generales y específicas)

.

12 Normas y reglamentos

.

V. V MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Los sistemas y procedimientos se conforman mediante un proceso de definición y reunión de información; se aplica y utiliza en todas las áreas y departamentos y se conceptualiza debiendo:

emitir, revisar y aprobar la documentación; así como implantar verificar y ajustar y actualizar los procedimientos (cambios y cancelaciones),

Manteniendo y controlando la documentación para el buen funcionamiento de la actividad u operación a la que esta dedicada.

Es necesario diseñar la estructura de la información que será emitida en el marco de las normas por lo que se propone la siguiente serie de conceptos y sugerencias de procedimientos que ayuden a comprender los elementos que se deben desarrollar .

V.VI TIPO DEL PROCEDIMIENTOS A DOCUMENTAR Y ANALIZAR

- I. Procedimiento administrativo [PA]
- II. Procedimiento técnico [PT]
- III. Procedimiento operativo [PO]
- IV. Procedimiento de aseguramiento de calidad [PAC]

V.VII LOS CONTENIDOS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS INTEGRA LAS SIGUIENTES CONSIDERACIONES

- I. Conceptualización de cada uno de los sistemas y procedimientos que se requieren, como: diagramas de flujo, graficación, simbología, herramientas estadísticas, etc.
- II. Elaboración de diagramas de flujo
- III. Desarrollo y descripción de las actividades y operaciones que se definieron en el diagrama de flujo.
- IV. Análisis de operaciones
- V. Implantación preliminar
- VI. Colección de la información secundaria

- VII. Cambios y ajustes
- VIII. Escritura del procedimiento
- IX. Aprobación del procedimiento
- X. Emisión del documento
- XI. Puesta en marcha y prueba de los procedimientos
- XII. Control de los cambios y modificaciones a los documentos.

CAPITULO VI

SERVICIO Y ATENCIÓN PERSONAL

VI. I. SERVICIO

Conceptos afines al servicio

Aspectos Relevantes	CONCEPTOS		
	Utilitarismo	Altruismo	Servicio
Fundamentos	Ventaja	Generosidad Sacrificio	Equidad Igualdad
Lemas	Mi bien a pesar del tuyo	Tu bien es el mío (a pesar del mío)	Mi bien a través del tuyo
Tipos de Relación	Yo Gano – Tú Pierdes	Yo Pierdo – Tú ganas	Yo gano si tu ganas

VI.II ATENCIÓN PERSONAL

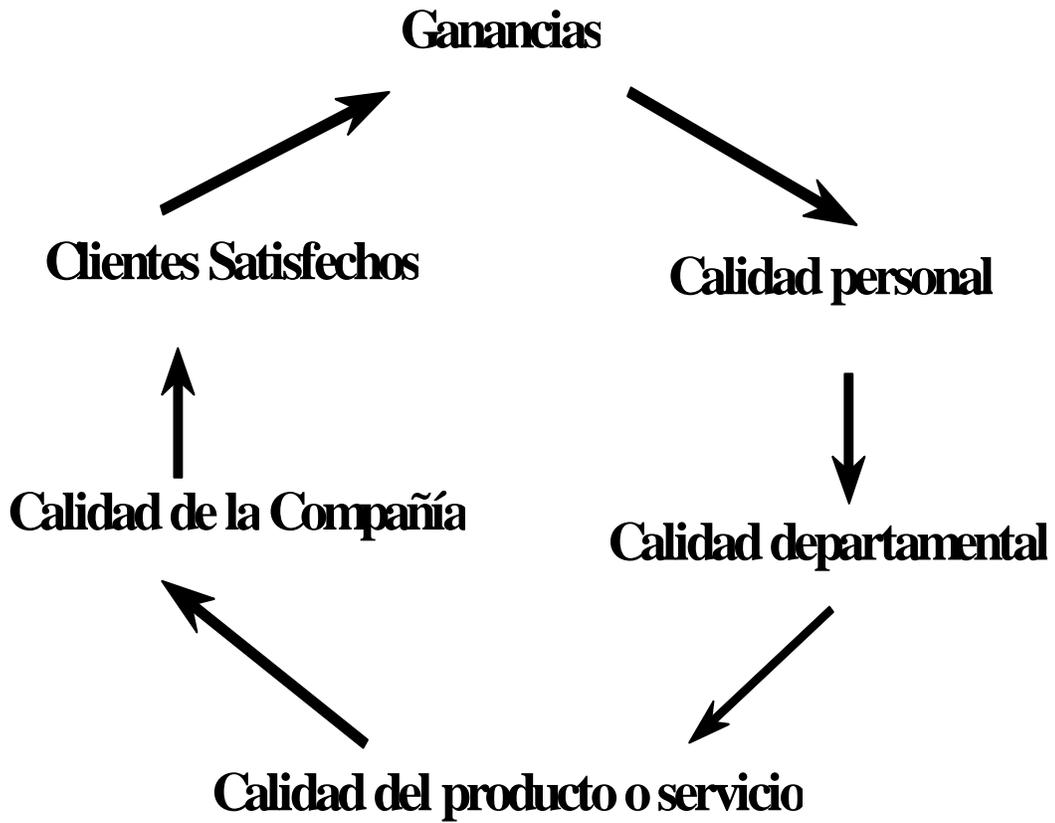
Características de un servicio	Los 7 Pecados Capitales de la Atención Personal
Intangibilidad	Apatía, robotismo
Heterogeneidad	Desaire
Inseparabilidad de producción y consumo	Frialdad, reglamentitos
Caducidad no puede ser almacenados o reprocesados	Aire de superioridad, evasivas

Servucción = Producción del Servicio

En la Atención personal, la actitud es la clave del éxito. Hay cinco aspectos importantes acerca de la actitud que usted siempre debe recordar:

1. Su actitud hacia el cliente siempre va a influenciar su comportamiento, ya que no siempre se pueden disimular los sentimientos.
2. Su actitud determina el nivel de satisfacción en su trabajo.
3. Su actitud afecta a cualquiera que tenga contacto con usted.
4. Su actitud no solo se ve reflejada por su tono de voz, sino también por su expresión facial y por toda su comunicación corporal o no verbal.
5. Su actitud no es fija, la actitud que usted escoja desplegar depende de usted.

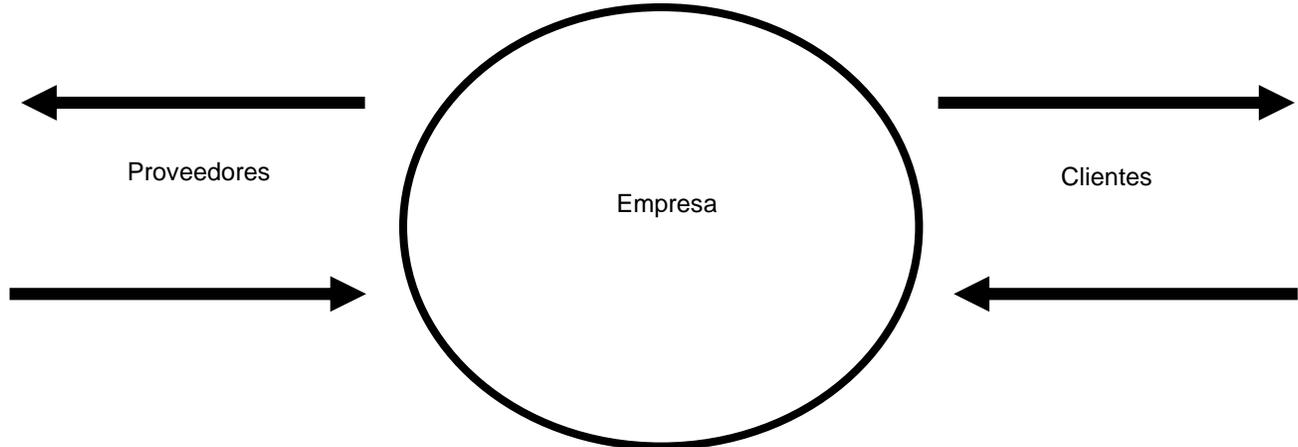
VI.III CÍRCULO POSITIVO DE DESARROLLO



¿DÓNDE NACE LA CALIDAD EMPRESARIAL?

Entorno del Negocio

VI. IV ESLABONES DE SERVICIO Y ATENCION PESONAL



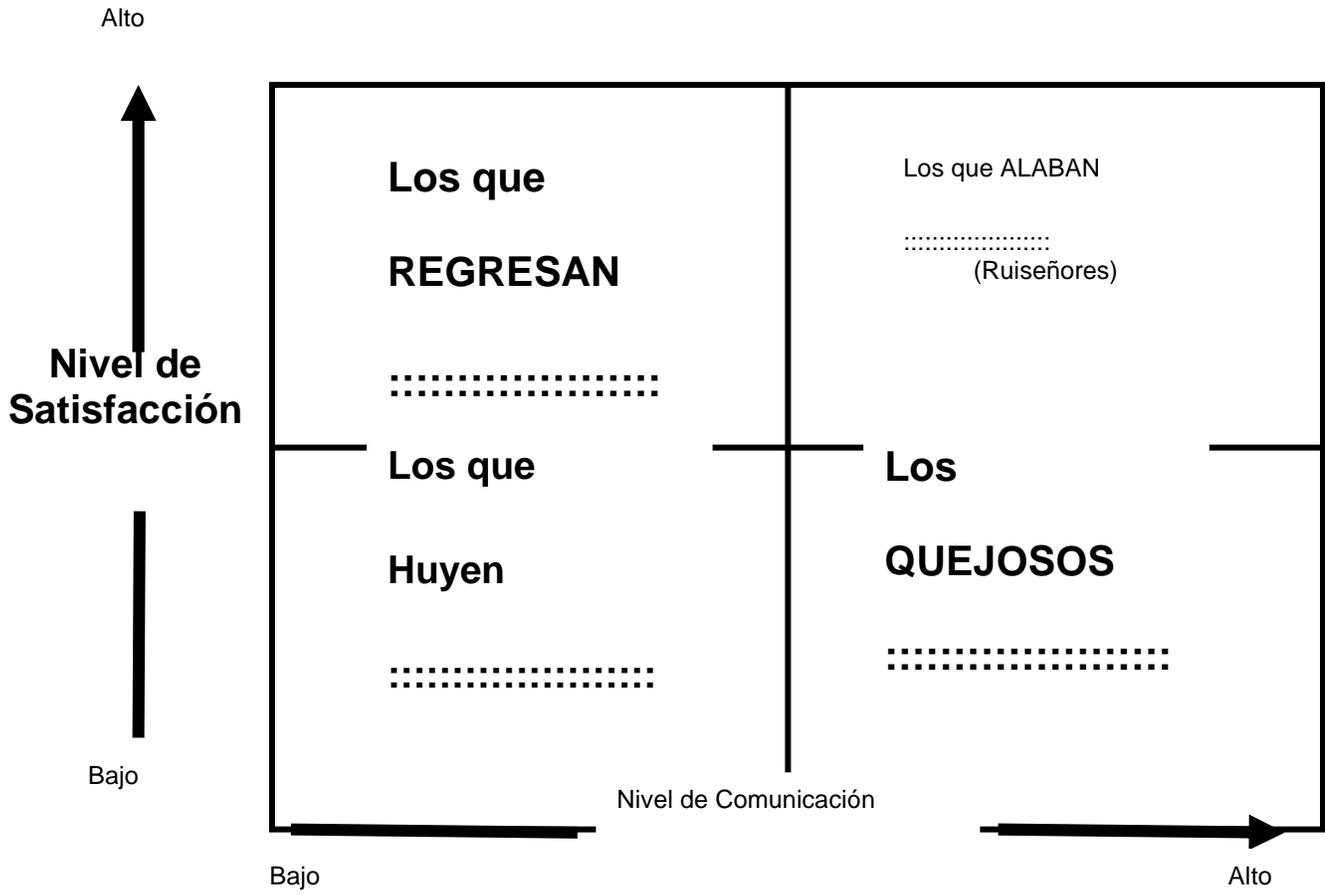
VI.V LOS CLIENTES UNA HISTORIA SIN FIN

A. Lo que valoran los clientes en un servicio y una atención personal

- ELEMENTOS TANGIBLES: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personas y materiales de comunicación.
- FIABILIDAD: Es la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud. Quieren que se les atienda pronta y eficazmente, sentir que se les aprecia y se les quiere en los negocios de servicios, esto se traduce en una Responsabilidad de los proveedores de servicios.
- CAPACIDAD DE RESPUESTA: Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- CORTESÍA: Atención, consideración respeto y amabilidad en el trato.
- SEGURIDAD / PROFESIONALIDAD: Se refiere a la competencia del personal de contacto. Esperan que ellos sepan muy bien lo que están haciendo, que posean las destrezas requeridas y conocimientos para la ejecución del servicio. Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.

- ❑ **CREDIBILIDAD:** Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se promete.
- ❑ **COMUNICACIÓN:** Desean estar informados y entender lo que se les dice. Debe ser usado un lenguaje que puedan entender.
- ❑ **EMPATÍA / COMPRENSIÓN DEL CLIENTE:** Desean sentirse comprendidos, escuchados. Que las personas que los atienden puedan interpretar no sólo sus palabras sino sus pensamientos y aún más sus sentimientos.

VI.VI. CLASIFICACION DE CLIENTES



VI.VII HERRAMIENTAS DEL SERVICIO

MOMENTOS DE LA VERDAD

Período de tiempo en el cual el cliente está en contacto con cualquier aspecto de la organización y en el que evalúa la calidad del servicio

B. PROCESO PARA MANEJAR UN MOMENTO DE LA VERDAD

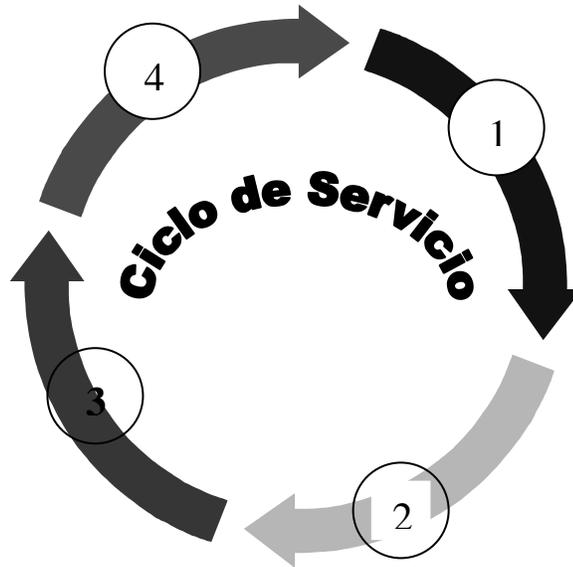
1. Atender la solicitud de servicio
 - Saludar, prestar atención abordar, hacer sentir al cliente que se ha percibido su presencia y que se le atenderá con gusto.
2. Aclarar la solicitud de servicio
 - Hacer preguntas abiertas y luego cerrarlas
 - Escuchar e interpretar lo dicho por el cliente
3. Dar el servicio, satisfaciéndolo o excediéndolo, con la mejor de las atenciones.
4. Verificar la percepción – o evaluación del servicio – del cliente
 - Observando las reacciones del cliente
 - Haciéndole preguntas específicas acerca del servicio entregado

A. Cómo atender una queja

1. Ofrezca una disculpa
2. Escuche, empalíe y hagan preguntas abiertas y cerradas
3. Resuelva el problema con rapidez y eficiencia
4. Ofrezca algo adicional
5. Cumpla sus promesas (Comunicación efectiva para la coordinación de acciones)
6. Déle seguimiento a sus soluciones

CICLO DE SERVICIO

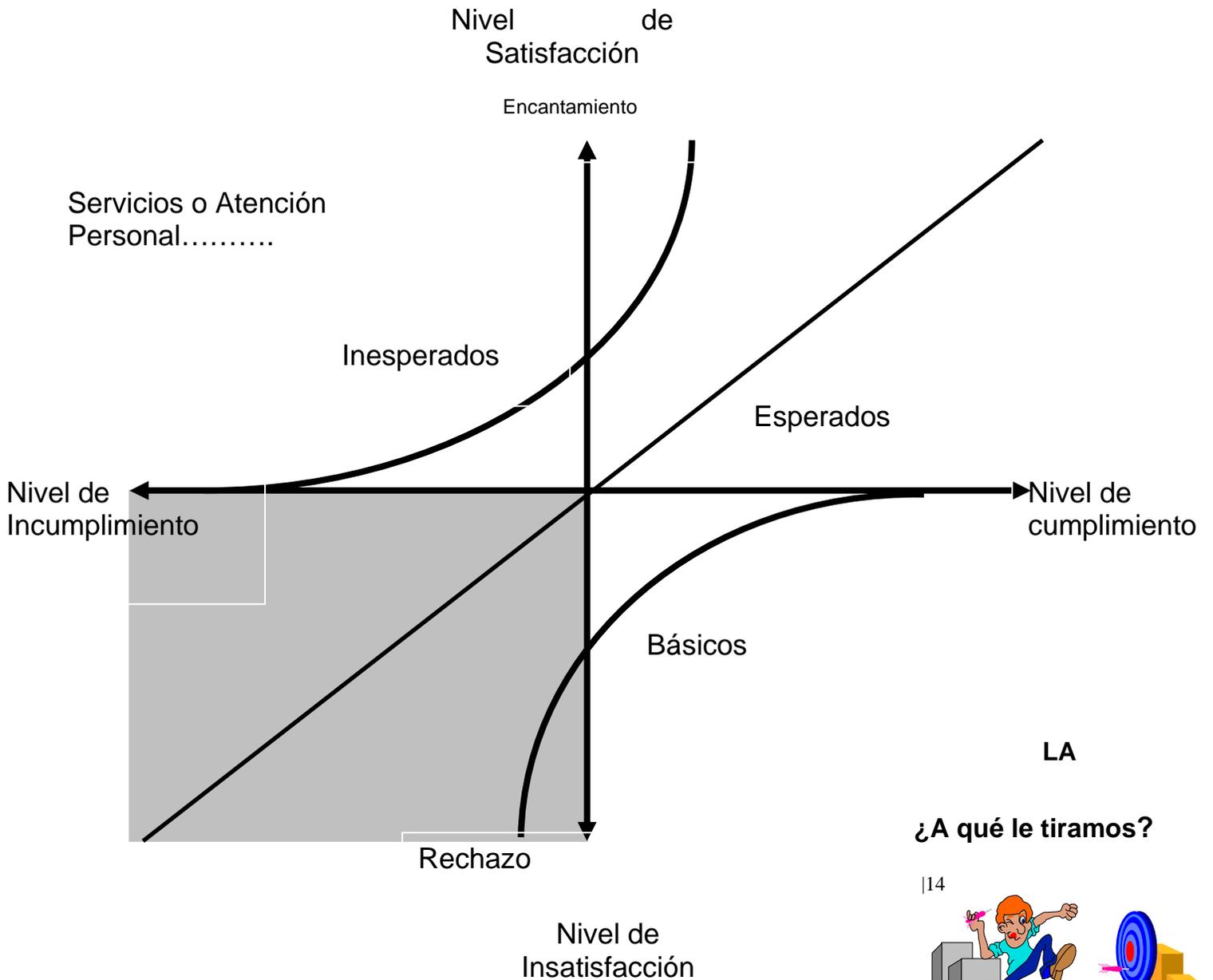
Conjunto de momentos de verdad que vive un cliente al recibir un servicio



D. Can Kan, Kano y su Modelo de excelencia en el servicio , el encantamiento del cliente.

Can, Kan, el modelo de Kano

Un planteamiento para identificar el nivel de desempeño de un servicio, puede resultar encantador o desastroso.



¿A qué le tiramos?

|14



Estudio Competitivo

Una posibilidad para evaluar la calidad del servicio en una organización del servicio

Ejemplo:

Organización de Servicio No. 1: _____

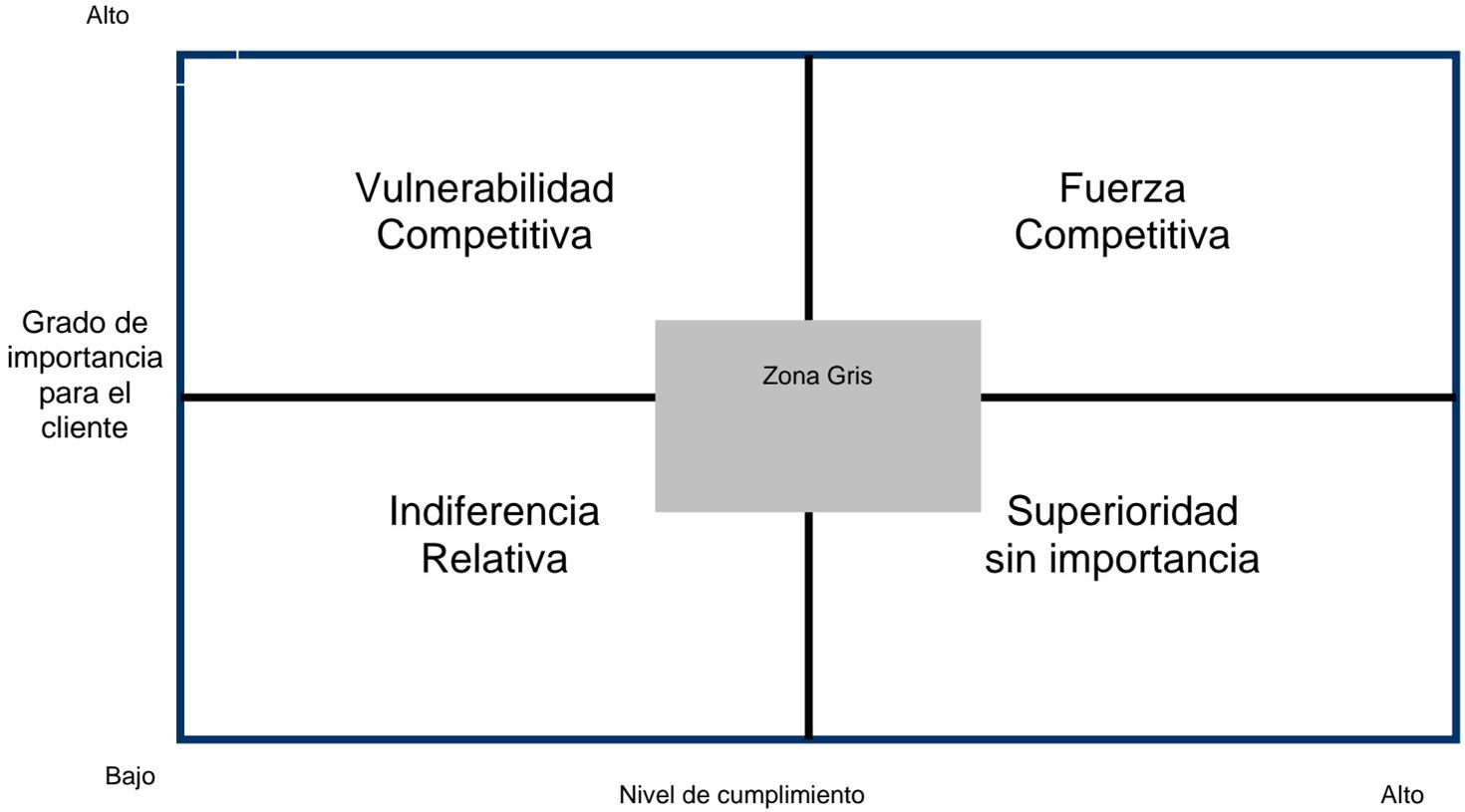
Organización de Servicio No. 2: _____

Características del Servicio o Atención personal	Grado de importancia para el cliente 1 Mínimo ----- 5 Máxima	Evaluación				
		Mínimo		Máximo		
		1	2	3	4	5

PROCEDIMIENTO

1. Identifiquemos algunas características importantes del servicio usando el ciclo de servicio y anotémoslas en la primer columna
2. Definamos el grado de **importancia promedio** que tienen estas características.
3. Evaluemos el nivel de desempeño de cada organización de servicio en cada una de las características enlistadas anteriormente.
4. Analicemos el resultado y obtengamos conclusiones para las dos organizaciones.

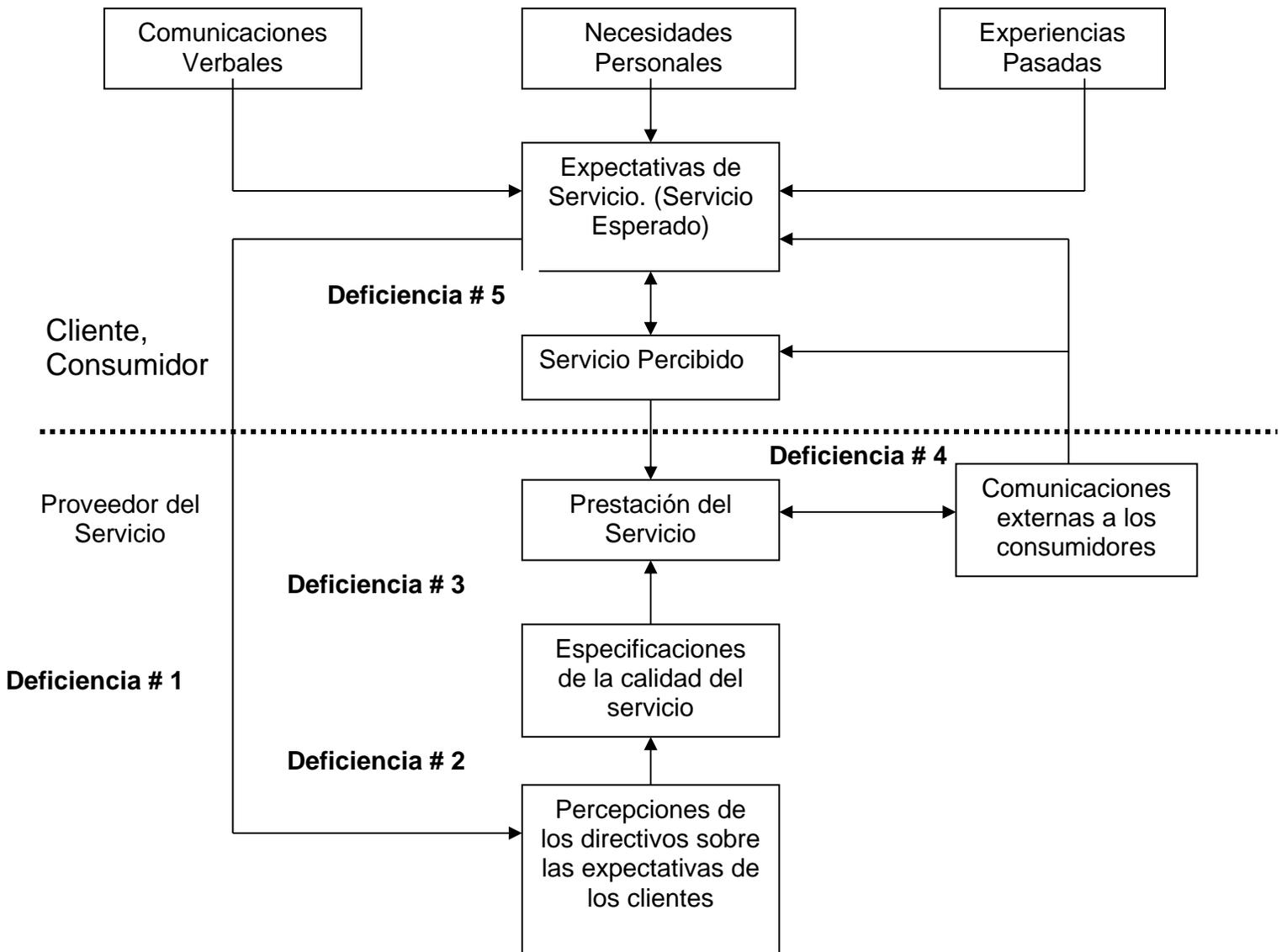
VI.VIII MATRIZ DE CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS



VI.IX MODELO CONCEPTUAL DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

El conocer las expectativas de los clientes, el evaluar la posición competitiva de la empresa o el conocer si los clientes rechazan el servicio o quedan encantados no es suficiente, es sólo el inicio del camino para forjar una verdadera atención personal y un excelente servicio. El modelo de la calidad en el servicio muestra una ruta a seguir para conseguir este propósito.

MODELO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO



CAPITULO VII.

COMO INNOVAR Y AGREGAR VALOR A LOS SERVICIOS DEL C.P.

VII. I INNOVACION PARA EL CONTADOR PÚBLICO.

Presentar la necesidad de que el CP aplique la innovación como practica regular de su desempeño profesional y en la solución de problemas relacionados con la consultaría en general.

Se indica una metodología para romper con las viejas rutinas y para emprender innovaciones por medio de 7 fuentes ricas en inspiración de ideas. Asimismo se presenta el modelo de sistemas de negocios como medio para analizar a las empresas en forma global dentro de su contexto ambiental.

Se dan linimientos para agregar valor a los informes tradicionales que formula el CP, mediante comentarios adicionales sobre conceptos de interés para sus diferentes receptores, la aplicación de técnicas de creatividad, innovación y plantación estratégica a partir de una nueva forma de pensar.

Después de lo que hemos estado hablando sobre la innovación como factor de cambio resulta obvio destacar la importancia que tiene en todo tipo de organizaciones y empresas puesto que en la actualidad es y aun mas le será en el futuro un elemento de competencia y supervivencia.

Y evidentemente, el CP en su practica profesional e institucional, no esta al margen de la innovación, si que debe incorporarla, aplicarla y vivirla mas aun por el papel que desempeña el CP en el mundo empresarial sea como directivo interno o como profesional independiente se convierte en agente de cambio e innovación tanto en la mecánica operativa como en la estratégica. La incorporación de los conceptos que estamos tratando en esta obra y la experiencia del CP, en el manejo de información lo llevara a desempeñar ese papel con excelencia para lograr sus beneficios y valor que esperan recibir sus receptores.

La innovación en su forma mas simple es emprender nuevas versiones de las cosas viejas orientándose a satisfacer mejor las necesidades existentes y las nuevas que se lleguen a identificar para el caso particular de CP, la innovación debe llevarse a cabo en sus practicas de trabajo, enfoques de auditoria, en el

tratamiento de la información, la formulación de reportes en elementos de plantación y dirección así como en los sistemas de control, entre otras áreas sin embargo para fines de las organizaciones y la alta gerencia la innovación debe aplicarse en forma amplia, tan solo limitada por la imaginación y habilidades del CP para manejar información.

La innovación es un proceso para concretar ideas y dotar a los recursos con una nueva capacidad para satisfacer mejor las necesidades y con ello, generar riqueza, por tanto la innovación debe ser una herramienta del CP para explotar cualquier fenómeno de cambio como una oportunidad para mejorar sus funciones, desarrollar nuevos conceptos de servicio y en general, para contribuir con la alta gerencia y hacer que sus empresas sean más competitivas mediante los logros de aplicar esa función y cuyos efectos finales deben traducirse en beneficio económico-financiero.

Entendemos que la innovación no es un término técnico si que es mucho más amplio ya que sus resultados deben llevar a nuevos negocios o derivar beneficios económico-financieros. En el ámbito de los negocios entonces, las innovaciones se aceptarán o se rechazarán en medida que contribuyen a elevar la productividad, mejorar el uso de sus recursos reduciendo costos, incrementar las ventas crear mercados, satisfacer mejor las necesidades vigentes al cliente o incrementar utilidades.

La innovación no tiene que ser exclusiva técnica ni si quiera tiene que ser una "cosa" pocas innovaciones técnicas pueden competir con innovaciones sociales como los periódicos o los seguros, a si como la compra a plazos transformo la economía.

Es evidente que el proceso de innovación llegó para instalarse formalmente en el campo de las organizaciones y los negocios la agresiva competencia surgida con la mundialización de la economía y los mercados así como el acelerado cambio que se produce en todas aquellas áreas relacionadas con los negocios, a dado como consecuencia lógica que la innovación se convierta en un factor competitivo de peso.

La innovación, por tanto, es la clave para desarrollar fortalezas que se transforman en ventajas competitivas, sustanciales y sostenibles. Una razón más que suficiente para leer la estupenda obra *the innovation formula* de los autores Michael Robert y Alan Weiss, quienes en un párrafo comentan:

La innovación esta ocurriendo en todo lo que nos rodea, esto sucede porque el cambio esta sobre nosotros. La innovación no debería ser privativa de unos cuantos individuos dotados para casos especiales la innovación debe ser parte de las funciones gerenciales y parte del conjunto de habilidades de cada individuo nos daremos cuenta de que el éxito en la innovación no es el resultado de ideas raras o de de ciertas iluminaciones.

Si no que es producto de un intento metodológico constante para explotar el cambio y dominar nuestro propio destino. Con estas ideas sobre lo que es el objetivo y alcance de la innovación podemos señalar que el CP deberá vivir con un sentido de misión hacia las áreas de desempeño profesional como son las siguientes:

- En la metodología y practicas de trabajo para elevar su productividad.
- En la forma y contenido de los informes contables y financieros para dar significado, valor y beneficio a sus receptores.
- En los planteamientos y soluciones a problemas y situaciones de sus receptores que por su originalidad proporcionan mejoras que finalmente contribuyen a lograr ventajas competitivas.
- En al practica regular de sus servicios de consultaría en general.
- En la búsqueda de nuevos conceptos de servicio que satisfagan las necesidades cambiantes de sus principales receptores.
- En su desempeño ocupando una posición en la alta gerencia.

De hecho el contenido de esta obra esta relacionado con los puntos anteriores en función al desempeño profesional del CP en sus diferentes áreas de actuación y especialización el solo debe considerar que la innovación y con ello la creatividad, es una practica que puede y debe ser cultivada y aplicada para que cumpla con su cometido proporcionar mayor valor agregado y beneficios a la alta gerencia. Recordando que el punto de partida en la gerencia de innovaciones es precisamente el receptor central.

VII.II COMO DESHACERSE DEL ESTANCAMIENTO FUNCIONAL Y MENTAL.

La innovación sistemática, desde la óptica del CP tiene como base fundamental el desarrollo de los aspectos siguientes:

- 1.- la capacidad de observar los cambios con una actitud inquisitiva- creativa y considerarlos como fuentes de innovación en si mismos.
- 2.- el dominio y aplicación de técnicas y practicas de creatividad e innovación.
- 3.- el manejo de información más allá de sus áreas de especialización.
- 4.- la reorientación hacia el futuro de sus actitudes mentales, información, funciones tradicionales y servicios en general.

Cabe advertir que en múltiples campos, la innovación no prospera debido a los patrones de información o supuestos que han prevalecido durante mucho tiempo en la mente de quien debe innovar, lo que en conjunto le crea un bloque emocional y mental para aceptar el cambio y producir ideas es un fenómeno que mucho se le ha imputado al CP por lo que el paso inmediato es que el acepte un principio:

Romper con el estancamiento y los convencionalismos en sus practicas de trabajo, funciones, servicios y en general, en la forma de satisfacer las necesidades de sus receptores como base para emprender innovaciones efectivas.

Este principio solo pretende abrir la mente hacia nuevas posibilidades de ser y hacer en un mundo que cambia aceleradamente. Como profesión organizada y como CP en lo individual, debemos tener conciencia de que mucho de lo que se ha estado haciendo en el pasado, no necesariamente significa que es lo mejor o que es inmutable. Recordemos que el estancamiento y los convencionalismos son los fenómenos que mas daño causan a las organizaciones e individuos, por les impide emprender mejoras e innovaciones que las benefician.

La contaduría pública organizada y el CP en lo individual debe aceptar, incorporar, cultivar y difundir la innovación para estar a la vanguardia profesional en el campo de las organizaciones, los negocios y la tecnología de la información.

VII.III FUENTES DE INNOVACION.

La creatividad es un estado de la mente y la investigación es una función de la organización cuando ambas se combinan, el resultado final es la innovación.

Hacemos referencia a la cita anterior debido a que para ser innovadores, necesariamente tenemos que ser creativos. O sea que el cultivo de la creatividad y la innovación debe de ser la base del proceso formal de la misma.

Así pues, dado por hecho el uso de practicas de creatividad y después de un divorcio con el estancamiento, el siguiente paso comprende la definición de aquellas fuentes que pueden inspirar y provocar innovaciones.

Desde luego que cualquier fenómeno de cambio situación o elemento que nos rodea en nuestra vida profesional y personal, potencialmente es una fuente para inspirar ideas, y con ellas, generar innovaciones. En el caso específico de la alta gerencia y el CP para la practica formal de la innovación es recomendable la información obtenida de las fuentes que continuación se comentan:

A).- EVENTOS INESPERADOS.

Cualquier evento- tanto de efecto positivo como negativo, sea externo o interno a la empresa- que inesperadamente se presente, representa una innovación en potencia. Una venta extraordinaria, una excesiva rotación de personal en una sección, caída súbita de las ventas de un producto y otro suceso similar son fenómenos que pueden generar importantes innovaciones pero adviértase, estos eventos inesperados solo son los síntomas que se presenta e identifican, en consecuencia el camino hacia la innovación esta en determinar la causa generadora a partir de la cual se dirigirá la búsqueda de soluciones e innovaciones.

Las razones por las cuales las empresas no toman en cuenta los eventos inesperados son por que tienen deficiencias en sus sistemas de información (fallas estructurales) y por que no se investigan las causas primarias de los problemas (actuales mentales) o situaciones que se presentan, principalmente cuando dichos eventos representa éxito para la empresa, como seria un incremento sensible en las ventajas durante determinado periodo.

El aprovechamiento de eventos inesperados para producir innovaciones requiere de llevar a cabo un análisis profundo de la situación para llevar a sus causas no hacerlo es dar soluciones sobre efectos que es la salida mas facil para atacar un problema y por lo tanto para producir una innovación.

El CP debe penetrar al fondo de los problemas y situaciones que exigen planeamientos efectivos, por tanto, para analizar los planteamientos inesperados es recomendable que lo haga respondiendo a preguntas fundamentales como:

¿Qué significado tiene el evento?

¿Por qué y como surgió?

¿Qué efectos tendrá de volverse repetitivo?

¿Qué ideas y oportunidades especificas pueden desarrollarse de esos eventos inesperados?

¿Cómo podemos dar vialidad a esas ideas?

¿Qué tenemos que hacer para aprovecharlas como oportunidad?

En esta fuente de innovaciones lo importante es avanzar del evento inesperado hacia ideas especificas que se concreten en innovaciones efectivas como lo sugieren los autores Robert y Weiss, expertos en innovación aplicada:

Mientras mas especifica es una idea mas fácil es evaluar y mas segura su implementación. Este es el punto que ha superado a los ganadores de los perdedores en el campo del equipo periférico de computación.

B).- SITUACIONES CUALITATIVAS INCONGRUENTES.

Esta fuente de innovación se refiere a las diferencias generalmente de carácter cualitativo – que se presenta entre lo que sucedió y lo que debería suceder, o dicho en otras palabras, entre lo que es y lo que asumimos debería ser comprende situaciones que se identifican tanto en lo interno o sistema operativo como en lo externo a la empresa, es decir a lo estratégico.

Como fuente de innovación se incluyen esos eventos que por lo regular pasan desapercibidos para la mayoría de la gente pero no para aquellos que tienen la visión y actitud para observar mas allá de lo común, tengamos presente que regular mente aceptamos como buenos a ciertos eventos solo por que “siempre se ha hecho en la misma forma” sin embargo analizándolos con

mayor profundidad, es posible advertir ciertas incongruencias que pueden derivar en innovaciones.

Por ejemplo, a partir de 1982- lo que se inicio lo que muchos han llamado crisis económica- era común pensar que la gente iba a dejar salir a comer a la calle y de hacer viajes al extranjero, sin embargo fue transitoria esa suposición, por que en realidad, la gente continuo gastando debido a que se prefería hacerlo a esperar que el dinero ahorrado perdiera su valor, de entrada se presentaba una incongruencia, pero examinándola nos lleva a otro razonamiento que es el que permite innovares lo que hizo que las empresas de turismo ofrecieran grandes viajes al extranjero y otras ofrecieran artículos aparente mente suntuarios pero que para el cliente representaban inversiones.

Esta fuente de innovación esta muy relacionada con el CP cuando advierte los eventos que viven las empresas y cuyos efectos quedan registrados en los estados financieros. El CP podrá advertir algunas "incongruencias" de gastos, inversiones situación financiera y otros renglones. No es necesario precisar regularmente, por que algún evento es disfuncional de acuerdo al plan original en su lugar seria preferible cuestionarlo creativamente para derivar oportunidades de innovación: con este propósito se sugiere preguntar:

- ¿Cómo se define este evento?
- ¿Cuál debería ser el resultado esperado?
- ¿Cuál es la incongruencia que se presenta?
- ¿Que ideas se producen de esa incongruencia?
- ¿Qué se puede hacer para explotarla?
- ¿Qué beneficios concretos se obtendrían?

Recuerde que muchas incongruencias por si mismas son una innovación, así que pregúntese también ¿y por que no?, que es el camino para innovar a partir de ideas fuera de toda lógica: ya que son precisamente estas incongruencias las que muchas personas dejan de apreciar como innovaciones.

C).- FACTORES LIMITANTES DE UN PROCESO.

Entendiendo que un proceso es el conjunto de tareas, actividades, funciones o pasos operativos que secuencialmente se lleven a cabo para cumplir un propósito., encontraremos que por lo regular hay procesos que tienen una FACE que por ser la menos eficiente o eficaz, limitada al conjunto al que

pertenece es el eslabón débil – factor limitante- de una cadena, que hace que esta sea tan fuerte, como su mas débil eslabón.

Examinando cualquier sistema procedimiento o proceso administrativo, es posible identificar una tasa tarea o FACE que esta cuartando la eficiencia y efectividad del todo ese será el factor limitante que deberá analizarse, con el propósito de producir una innovación mediante la cual se lograra mejorar el conjunto al que pertenece.

D).- CAMBIOS DEMOGRAFICOS.

Es obvio que la razón de ser de toda organización es la gente y satisfacer sus necesidades es el propósito y misión fundamental de ellas, así que todo cambio que se gesticione en los grupos humanos, en su tamaño, composición, educación, ingresos, edades, etcétera, esto es en lo demográfico para ser mas precisos, siempre tendrá efectos directos o indirectos, en las empresas que forman parte de ese contexto social.

La premisa fundamental a considerar en un mundo de cambio acelerado es que la población es inestable en su conformación y por lo tanto, regularmente manifiesta cambios súbitos que los hombres de negocios ejecutivos y dirigentes en general deben tomar en cuenta como un factor ambiental, condiciona sus decisiones, planes y programas, hacerlo oportunamente es aprovecharlo como fuente de ideas par mejorar productos, servicios o procesos que pueden traducirse en beneficios económico financieros y ventajas competitivas.

El CP al examinar la información externa en relación a lo que es y hace una empresa no debería omitir comentarios sobre el efecto que en ella pudiera tener ciertos cambios demográficos que se manifiesten hacia el futuro de su organización una observación o sugerencia de esta naturaleza propiciara llevar a cabo alguna innovación que beneficie al receptor. Para ello.

E).- CAMBIOS EN LAS FORMAS DE PERCIBIR.

Es característica común en el hombre a ser propenso en convertirse en esclavo de las rutinas y los hábitos. La naturaleza repetitiva de múltiples fenómenos que nos rodean, tanto en la vida profesional como personal, hace que los aceptemos como si obedecieran a un orden natural y, por lo tanto, fueran inmutables recuerde el CP que a pesar del tiempo, algunas de sus practicas, rutinas, y teorías, se siguen aceptando sin cambio.

Como ya se trato en capítulos anteriores, es común que el CP se definido en termino de los servicios de auditoria de estados financieros, consultaría administrativa o accesoria fiscal que ofrece, son las formulas comunes que han privado por años, no obstante cuando esas tradiciones se les enfoca para que sean percibidas en forma diferente, es posible lograr impactos favorables y buenas oportunidades de innovación

F).- NUEVOS CONOCIMIENTOS Y NUEVAS TECNOLOGIAS.

La acelerada producción de conocimientos y tecnología, en todos los ordenes de nuestra vida, es una evidencia en los resultados de la innovación los conocimientos aplicados generalmente innovaciones estas producen nuevos conocimientos y mas tecnología que a su vez, llevan innovaciones en un proceso sin fin, en el caso particular del CP los nuevos conocimientos deben aplicarse con un alcance practico en todas direcciones tan solo limitado por los beneficios que proporcionen a sus variados receptores.

Al aplicar conocimientos, el CP también deberá buscar la convergencia de diversos tipos de conocimientos y técnicas no necesariamente con los que estén vinculados a su campo de acción de manera directa, las experiencias en las aplicaciones de la computadora a la auditoria y a la plantación financiera, entre otras han resultado del encuentro de dos tipos de conocimientos fusionados en una reciente innovación este proceso lo debe llevar a cabo el CP en forma consistente por que siempre habrá posibilidades de crear algo novedoso

Es necesario que el CP mantenga un seguimiento constante de los nuevos conocimientos que surjan tanto en su capo profesional como en aquellos con los cuales tiene alguna relación-administración, gerencia sistemas de información, finanzas etcétera, y aun algunos otros que aunque no tengan relación directa si pueden aplicarse como analogías para producir algunas innovaciones de importancia recuerde que anteriormente hemos insistido en el manejo de la información, puesto que esto es vital también para la generación de innovaciones.

Si considera las anteriores fuentes de oportunidades de innovación y las observa, permitirá una innovación sistemática. Estas fuentes pueden aplicarse a todo cuanto nos rodea por que en todo caso cada caso o situación a nuestro alrededor es, en si misma una fuente y una oportunidad para innovar.

CONCEPTO DE UNA EMPRESA EXTENDIDA.

El CP podrá presentar mejores servicios y proporcionar información mas completa cuando examine a la empresa como un sistema extendido desde la unidad que la provee d insumos, hasta llegar al cliente, pasando por todos los procesos internos de transformación de esos insumos y de distribución y comercialización de los productos terminados. Esta interrelación presenta a una organización en todos sus aspectos, tanto internos como externos de manera que se pueda tener una visión integral de ella dentro de su contexto macroeconómico y social en que opera.

Un modelo de organización extendida permite cultivar una “visión estratégica” De la empresa a que pertenece o de la cual esta sirviendo, una “visión estratégica” requiere ver mas allá de las cifras contables y de operaciones internas es totalizar a la empresa en relación a los fenómenos externos y dirigirlos hacia el futuro.

VALOR AGREGADO EN LOS INFORMES.

Ha sido común que los informes convencionales del CP limiten su contenido a las cuestiones tradicionales que reportan los estados financieros pero que hoy en día son insuficientes para los hombres de la alta dirección, quienes son los principales receptores de esos informes.

PERFIL ESTRATEGICO DE LOS RECEPTORES.

Desde luego el perfil estratégico de clientes o empresas, cumplirá su cometido siempre y cuando se mantengan actualizados sus insumos informativos se analicen adecuadamente los datos e información y se manejen por medio de un sistema apropiado “**QUIEN TIENE INFORMACION TIENE PODER**”.

CAPITULO VIII.

LAS PEQUENAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MEXICO.

VIII.I DEFINICION E IMPORTANCIA DE LAS PyMEs.

En México existen 2.9 millones de establecimientos de los cuales el 99% corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas.

Estas empresas constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país.

- ☉ Contribuyen con el 40% de la inversión y el PIB.
- ☉ Generan el 64 % de los empleos.

VIII.II DIAGNOSTICO DE LAS MPyMEs.

El adecuado comportamiento macroeconómico de los últimos años, no ha sido capaz de generar las condiciones necesarias para que las micro, pequeñas y medianas empresas **MPyMEs** puedan crecer en forma dinámica y estable.

Lo anterior debido a que enfrentan una serie de dificultades que dificultan notablemente su desarrollo, a continuación se describen las dificultades de mayor importancia.

1.- FALTA DE INTERNACIONALIZACION Y DESVINCULACION CON LOS SECTORES ECONOMICOS MAS DINAMICOS. El 94.3 por ciento de las exportaciones en México están concentradas en 312 empresas nacionales y extranjeras, y en 3,436 empresas maquiladoras.

2.- FALTA DE FINANCIAMIENTO. Las elevadas tasas de interés acompañadas de fuertes restricciones por parte de los bancos han tenido como consecuencia que solo el 22.5 por ciento de las MPyMEs en México cuenten con créditos de la banca comercial.

3.- FALTA DE CAPACITACION Y BARRERAS DE ACCESO A TECNOLOGIAS. Las empresas de menor tamaño carecen de mano de obra calificada y enfrentan

importantes barreras de acceso a nuevas tecnologías por falta de información y recursos económicos.

4.- FALTA DE VINCULACION DEL SISTEMA EDUCATIVO. Las instituciones educativas, sus programas de estudios y los proyectos de vinculación están vinculados con las necesidades empresariales.

5.- CARGA FISCAL EXCESIVA. Los procedimientos fiscales son largos, burocráticos y varían constantemente. Asimismo. No existe una estructura fiscal diferenciada que de tratamiento a las empresas de acuerdo a su tamaño y grado de madurez.

6.- PROGRAMAS DE APOYO A LAS MPyMEs DEL GOBIERNO FEDERAL. A pesar de que el gobierno federal cuenta con una gran diversidad de apoyos para las MPyMEs la mayoría de los mexicanos desconoce su existencia, el monto de recursos destinados para este fin, es muy pequeño en comparación con la magnitud de los retos que implica la modernización e incremento de la competitividad de este sector.

La instrumentación de la política industrial es una labor compartida entre diversas dependencias y entidades del gobierno federal, lo cual dificulta que los programas del gobierno federal formaran un esquema de apoyo integral y coordinado.

BIBLIOGRAFIA

- Abramson R. (OIT 1993) DO/PMR; Programación para la mejora del rendimiento
En las empresas guía para gerentes y consultores OIT Ginebra
- Albrech, K. (1992). Servicio al cliente interno. Editorial. Paidós Ibérica
- Albrech, K.. & Bradford, J. (1990). La excelencia en el servicio. Serie Empresarial:
Editorial Legis (1)
- Álvarez L. Rodrigo J. Pérez R. (1998) El Programa Permanente de Mejoramiento De la
Productividad PPMP; un programa de mejora continúa. U.H.
- Austin, N. y T, Peters (1987): Pasión por la excelencia, Ed. Ciencias Sociales
- Baín D. (1992) Productividad Ed. Mc Graw Hill, México
- Barra R. (1983) Círculos de Calidad en Operación Ed. Mc.Graw Hill
- Biosca, D. (1994): Los siete pecados capitales de los ejecutivos, Revista Horizonte
Empresarial
- Blanchard K. (1996). Empowerment. Ed. Norma.
- CETED(1989) Dirección con calidad: proceso de solución de problemas
- Covey Stephen (1995) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Ed. Paidós
México.
- Chiavenato (1986): Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. Mc
Graw Hill
- Davis, K y J. Newstrom.(1987): El comportamiento humano en el trabajo:
comportamiento organizacional, Ed. Mc Graw-Hill
- Deming E. (1989) Calidad, Productividad y Competitividad, la salida a la Crisis. Ed. Díaz
Santos
- Echevarría D, García S, (200¿) “Reflexiones sobre el Proceso de Perfeccionamiento
empresarial. Apuntes para su estudio.”
- Finnigan. J. (1997) Guía de Benchmarking Empresarial, Ed Prentice Hall
Hispanoamericana.
- Fleitman, J. (1994). Evaluación integral: manual para el diagnóstico y solución de
problemas de productividad, calidad y competitividad. Editorial Mc. Graw-Hill
- González, L. (2001). La Consultoría Organizacional-Gerencial y el Consultor. En
“Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional”. Colectivo de autores del Centro de
Estudios de Economía

- Guajardo E. (1996) Administración de la Calidad Total. Ed. Pax México
- Hay, E.J. (1992): Justo a tiempo (la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva). Bogotá. Ed. Norma.
- 1999, Pág. 13 a 21.
- Ishikawa, K. (1992): ¿Qué es el control total de calidad? (la modalidad japonesa).
- Koontz H. y H Wehreich (1987): Elementos de Administración, Ed. Mc Graw Hill, México.
- Martínez R. (1990) “20 razones por las que fallan los procesos de mejora Continúa “. En productividad. Año 3 Nr 14 Marzo-Abril 1990. Ed. SINTEC CONSULTORES México DF.
- Perez Narbona,; Galis-Menéndez, A. (1992). El enfoque sociotécnico /sistema de alto rendimiento-alto compromiso. Ediciones del CETED
- Robbins, S. (1994): Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México.780 Pág.
- Rodríguez F; Gómez L. (1990) Productividad y Calidad Manual del Consultor (CAF) Ed. Nuevos Tiempos Venezuela.
- Rodríguez, F. y Gómez, L. (1991): Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa (CAF),Ed. Nuevos Tiempos, Venezuela .150pág.
- Schroeder R. (1992) Administración de Operaciones 3 Edición. Ed. Mc Graw Hill
- Sherwood .J(1989) “Diferencias esenciales entre el enfoque tradicional de la consultoría y el enfoque colaborativo”
- Spendolini, M.J. y Thompson, N.H., Benchmarking Etiquette, Tapping the Network Journal
- Stoner J. (1995) Administración 5. Edición
- Stoner J. y Ch. Wankel (1989): Administración, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Trist, E.(1981): Sistemas socio-técnicos. En: Perspectives on Organizational Design and Behavior, Andy Van de Ven y W. Joyce.
- Trista B. (1990) El Hombre, El Trabajo y la Influencia del Dirigente. Ciencias Sociales
- Viedma J. (1995) Ingeniería de la Competitividad “ BENCHMARKING” Fomento del Trabajo Horizonte Empresarial
- Weihric H, (1989). Excelencia Administrativa. Productividad mediante administración por objetivos

EL PROCESO DE LA CONSULORIA EN LA MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Luís R. picazo Manríquez. Fabián Martínez Villegas (1992), NUEVAS DIMENSIONES DEL CONTADOR PUBLICO, mc graw hill. Rumbo al siglo xxi.

.

