



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Ingeniería

Tesis de Licenciatura en Ingeniería Industrial

**La Comunicación como Estrategia de Competitividad**

**en las PyME**

(Pequeñas y Medianas Empresas)



*Director:* Ing. Carlos Sánchez Mejía V.

*Presentada por:* Estephanie Acevedo Cantú Escobar



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



# Índice

<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>1. Entorno de la Ingeniería Industrial, la Comunicación y la Competitividad</b>	
La Ingeniería Industrial	8
Las funciones del Ingeniero Industrial	9
Importancia de la Ingeniería Industrial en México	10
La empresa y el factor humano	11
Psicología del trabajador mexicano	11
Dirección por competencias. La dirección en el siglo XIX	12
Los cuatro temperamentos básicos	14
Comunicación	18
Elementos de la comunicación	19
Comunicación oral	22
Tipos de comunicación según el contexto	22
Acciones básicas del lenguaje hablado	22
Habilidades y estrategias para comunicarse	31
Comunicación escrita	34
Comunicación corporal	35
La comunicación y el clima laboral	37
Competitividad: responsabilidad sustantiva de la Ingeniería Industrial	39
La Competitividad en el crecimiento mundial	42



Paradoja de la competitividad	42
La competitividad en México	43
<b>2. Diagnóstico de la situación actual de las PyME en México</b>	
Diagnóstico	47
Recursos de las PyME	47
Nivel de escolaridad de los empleados	49
Capacitación	49
Producto	51
Sucesión en las PyME Mexicanas	52
Sucesión de directores en las PyME	53
Principales necesidades de las PyME en México	55
Exportaciones	55
Financiamiento	56
Barreras de la Competitividad	60
<b>3. La comunicación en la competitividad de las PyME</b>	
Comunicación empresarial	63
Comportamiento de megatendencias	63
Nichos de mercado en las megatendencias	65
Internacionalización del mercado mexicano	67
Comunicación Interna	68
Identidad de la empresa	68
Directrices de competitividad	72

---



Liderazgo y competencias directivas	72
Servicio al cliente	75
Gestión de conflictos	76
Delegación de autoridad	77
Trabajo en equipo y proactividad	77
Coaching	80
Negociación	81
La creatividad, herramienta de desarrollo productos	83
Desarrollo tecnológico, innovación, investigación e invención	84
Construcción de redes de comunicación	87
Redes empresariales	87
El outsourcing como una oportunidad de mercado	90

#### **4. Estudio de un caso; Taller de fabricación de uniformes escolares Creaciones Connie**

Alcance del estudio	96
Descripción de la empresa	97
Productos	98
Maquinaria y equipo	99
Diagrama del proceso	100
Distribución de planta	101
Diagnóstico de la situación actual	102
Sugerencias y recomendaciones	105



## **5. Modelo de una red de negocios en una PyME**

Principales problemas detectados en las PyME	107
Red de negocios en una PyME	108
Estudio de mercado	109
Estructura legal	111
Centro de Servicios Compartidos (CSC)	112
Áreas estratégicas	112
Áreas del CSC	116
Información e implantación	118
Arranque de una red de negocios	119
Levantamiento de información	121
Implantación de la red	131
Fortalecimiento de la estructura interna, mediante la comunicación	132
Desarrollo personal	136
Capacitación	139
<b>Conclusiones generales</b>	<b>141</b>
<b>Anexo</b>	<b>147</b>
<b>Fuentes de consulta</b>	<b>151</b>



# Introducción

## Alcance

Dentro del objetivo principal de este trabajo de tesis se desprenden dos aspectos, el primero es el obtener el grado de licenciatura en Ingeniería Industrial y el segundo no por eso menos importante es el establecer un modelo basado en la comunicación que permita a las PyME incrementar su competitividad.

Para desarrollar el objetivo central de este trabajo de tesis se requirió de un exhaustivo trabajo de investigación en medios electrónicos, revistas de actualidad y bases de datos del gobierno federal, con el propósito de detectar las tendencias mundiales en relación a la organización interna de los grandes corporativos, los sistemas de capacitación y los valores empresariales. Con esta información se fue construyendo un modelo que permitirá a las PyME ser más competitivas.

El capítulo 1 “Entorno de la Ingeniería Industrial, la comunicación y la competitividad” dividido en tres apartados principales, el primero de ellos es la Ingeniería Industrial en México, estudio el mundo de la Ingeniería Industrial desde el aspecto empresarial, así como la influencia del factor humano en el desarrollo productivo y competitivo de la empresa. A lo largo del segundo apartado pretendo encontrar la relación que guarda la comunicación con el quehacer diario de la empresa. Y para finalizar este capítulo abarco el tema de la competitividad en México y los aspectos más importantes que deben ser considerados al momento de querer incrementar los niveles de ésta dentro de la empresa.

El capítulo 2 “Diagnóstico de la situación actual de las PyME’s”, tiene como objetivo hacer un estudio FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y estadístico, basado en la información que ofrece la Secretaría de Economía, el INEGI y así poder determinar los principales problemas que hoy en día aquejan a la gran mayoría de las PyME.

En el capítulo 3 “Visión de la Comunicación como estrategia de la competitividad en las PyME se estudian las herramientas de comunicación que permiten a las empresas destacar dentro de su industria y ser más competitivas, como el acceso a las información relacionada con las Megatendencias mundiales, técnicas de liderazgo, coaching, las redes sociales, empresariales y el Outsourcing.

En el capítulo 4 “Estudio de Caso”, parto del estudio hecho a una PyME para definir cuáles son los principales problemas que enfrenta y hacer un comparativo con los resultados obtenidos



en el capítulo 2. Este diagnóstico comparativo marca el inicio del capítulo 5 en el cual se diseña el modelo que ayudará a las PyME a incrementar su competitividad.

El capítulo 5 “Modelo de Red de negocios PyME”, parte medular de este trabajo de tesis, emplea todas las herramientas obtenidas a lo largo de capítulos anteriores y los resume en un modelo que permitirá unir las PyME que pertenecen a una misma industria caminar de manera conjunta, disminuir costos e incrementar competitividad.

Con este trabajo de tesis doy fin de una de las etapas más hermosas y fructíferas de mi vida, esperando que ayude a futuras generaciones y sirva de swich para encender la bombilla de la investigación en el tema.





# 1

## Entorno de la Ingeniería Industrial, la Comunicación y la Competitividad

### La Ingeniería Industrial

La Ingeniería Industrial busca sistemáticamente optimizar los recursos disponibles para dirigir, operar, mantener y administrar los sistemas productivos tanto de bienes como de servicios en la búsqueda de una mayor competitividad. Los primeros esfuerzos se centraron en la optimización de los recursos de la organización; actualmente se busca además, su integración con orientación en el desarrollo humano.

La Ingeniería Industrial, con el conjunto de sus especialidades, es la más general de las Ingenierías ya que el profesional de esta área está capacitado para adaptarse a cualquier sector empresarial: debe saber dónde encontrar la solución y cómo aplicarla a cada problema que se le plantea.

La formación en organización y, en general, en técnicas de gestión, ha otorgado al Ingeniero Industrial una función significativa en la dirección de empresas industriales y de servicios, dirección y gestión de todo tipo de proyectos, responsabilidades en la administración pública, cargos institucionales diversos y organización de equipos pluridisciplinarios. Por eso los Ingenieros Industriales, se reafirman en:

1. La voluntad de continuar teniendo una formación de amplio espectro (generalista), valorada muy positivamente.
2. Que este carácter generalista los sitúa en una posición óptima para captar las innovaciones y asimilar los cambios e implantarlos en las empresas industriales y de servicios.



## Las funciones del Ingeniero Industrial

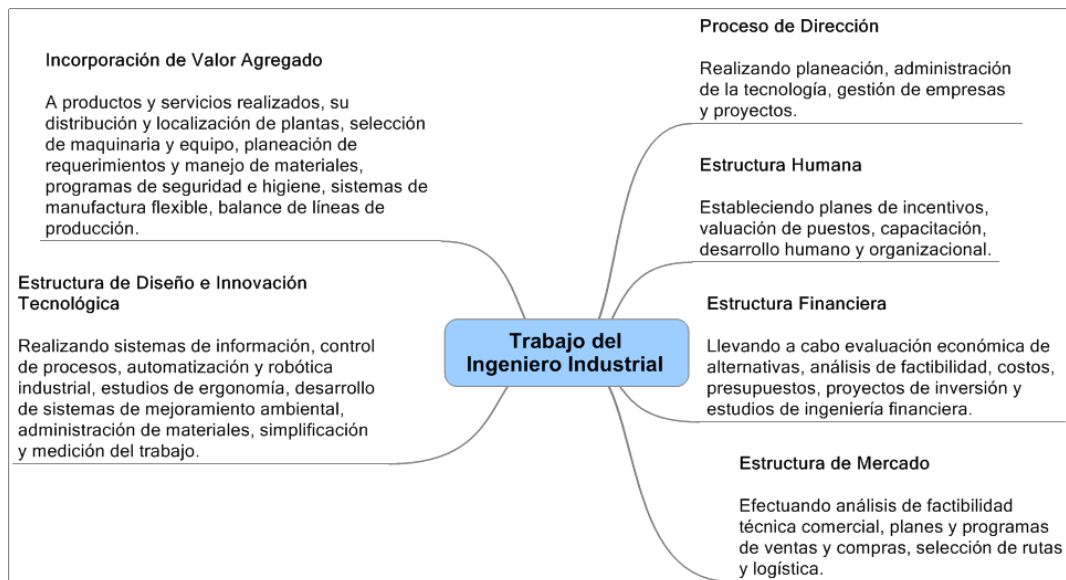
El mercado de trabajo de la Ingeniería Industrial abarca dos áreas fundamentales:



Figura 1: Funciones de la Ingeniería Industrial

El Ingeniero Industrial tiene un campo de trabajo muy extenso, ya que puede trabajar para toda industria manufacturera, empresa o institución del sector público o privado, que dentro de sus estrategias esté interesada en:

La modernización, incrementar su productividad, rentabilidad, calidad, innovación tecnológica y desarrollo humano de sus integrantes con el fin de mejorar su competitividad, el clima laboral, la satisfacción de sus clientes y las utilidades de sus accionistas.



Mapa Mental 1: Trabajo del Ingeniero Industrial



## Importancia de la Ingeniería Industrial en México

Entre los años 40 y 70 tuvo lugar en México el proceso de industrialización, que se basó en un modelo de sustitución de importaciones. México adquiría tecnología y bienes de capital, al interior de la nación llevaba un proceso de producción a frontera cerrada, forzando al consumidor a comprar los productos del mercado nacional, los cuales muchas de las veces no cumplían con los estándares de calidad y precios, para brindar al menos un servicio suficiente.

Los problemas que las empresas mexicanas tuvieron que enfrentar cuando las fronteras se abrieron a los mercados internacionales fueron, la escasa innovación tecnológica, productos nacionales de baja calidad, altos precios y sistemas administrativos poco flexibles a los cambios acelerados de la economías globales, por nombrar los más importantes.

El papel que juega el Ingeniero Industrial en la actual economía nacional es la de promotor del cambio en miras de obtener empresas cada vez más competitivas, novedosas, modernas y ahorradoras de mano de obra, buscando la optimización de los recursos, incrementando utilidades y ofreciendo mejor nivel de vida para los colaboradores.

El Ingeniero Industrial debe ser el promotor de la creatividad a fin de atender las siguientes áreas:

1. Modernización industrial
2. Desarrollo de bienes de capital
3. Modernización de la agricultura
4. Incremento de la competitividad de las pequeñas y medianas industrias
5. Optimización de los sistemas de transporte de mercancías
6. Mejoramiento de la alimentación humana y animal
7. Tecnología para el uso racional del los recursos naturales
8. Optimización y mejoramiento de los sistemas de educación y capacitación de los mexicanos.



## La empresa y el factor humano

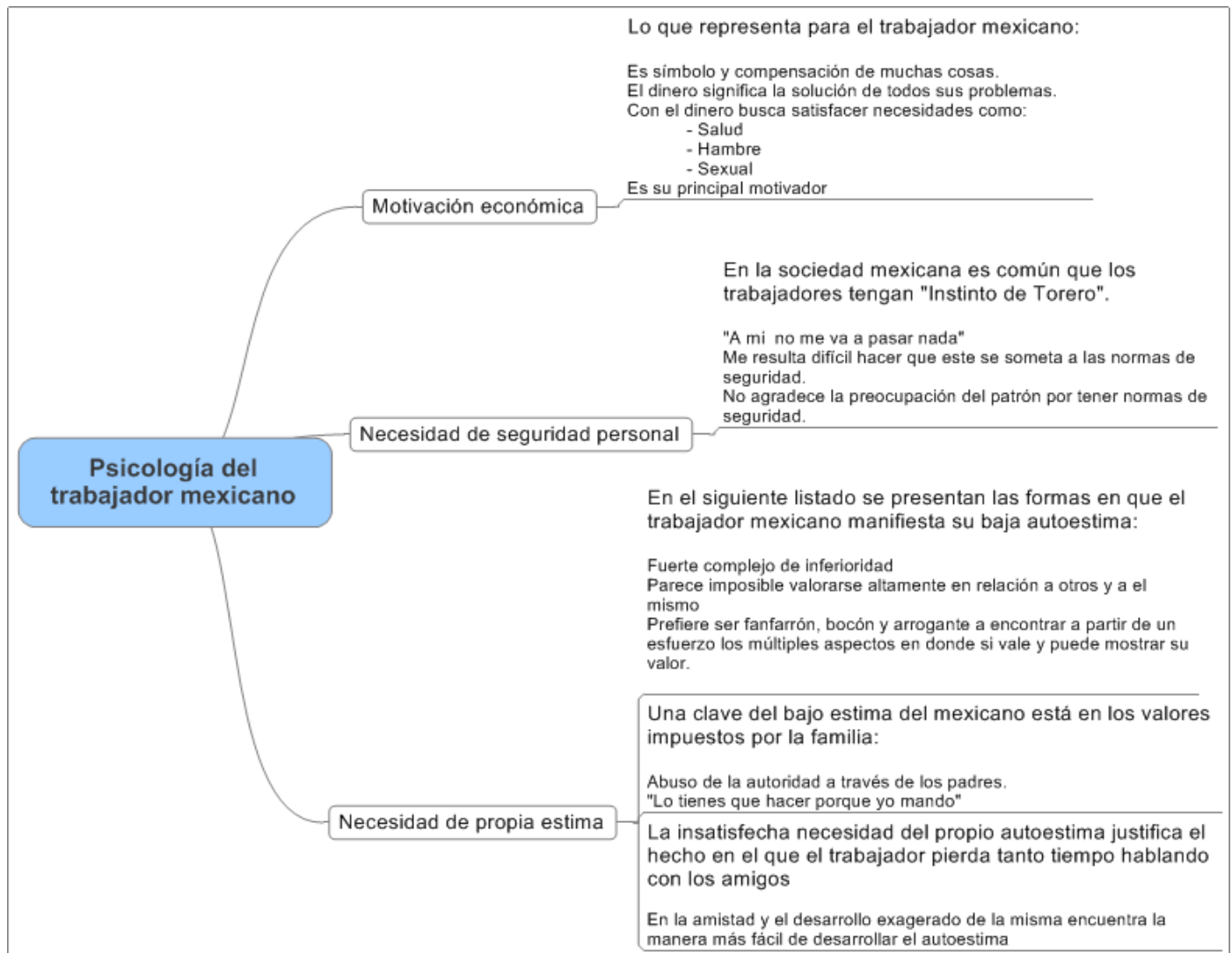
Vale la pena mencionar que tan importante es estar en un medio ambiente exterior adecuado y libre de epidemias, como el que nuestro interior esté libre de patologías. La flexibilidad o velocidad de adaptación del recurso humano puede hacer la diferencia entre un proyecto exitoso y uno que fracase. Si el personal apoya el proyecto adquirirá el compromiso de ayudar a la empresa a realizar cambios; en caso contrario el mismo personal puede entorpecer el cambio y causar serios problemas pudiendo inclusive poner en riesgo la continuidad de la empresa.



## Psicología del trabajador mexicano

Uno de los principales problemas con los que se enfrenta un Ingeniero Industrial a la hora de poner en marcha nuevos sistemas de control, de optimización de recursos, de incremento de productividad-calidad es la manera de pensar del trabajador mexicano.

El trabajador mexicano tiene una particular forma de actuar, pensar y responder a los cambios y para que un Ingeniero Industrial tenga éxito en la implementación de las nuevas políticas es necesario que la conozca y así establecer una estrategia para que el trabajador en vez de ser una traba, se vuelva un promotor del cambio. En el siguiente mapa mental se esquematiza la idiosincrasia del mexicano.



Mapa Mental 2: Psicología del trabajador mexicano

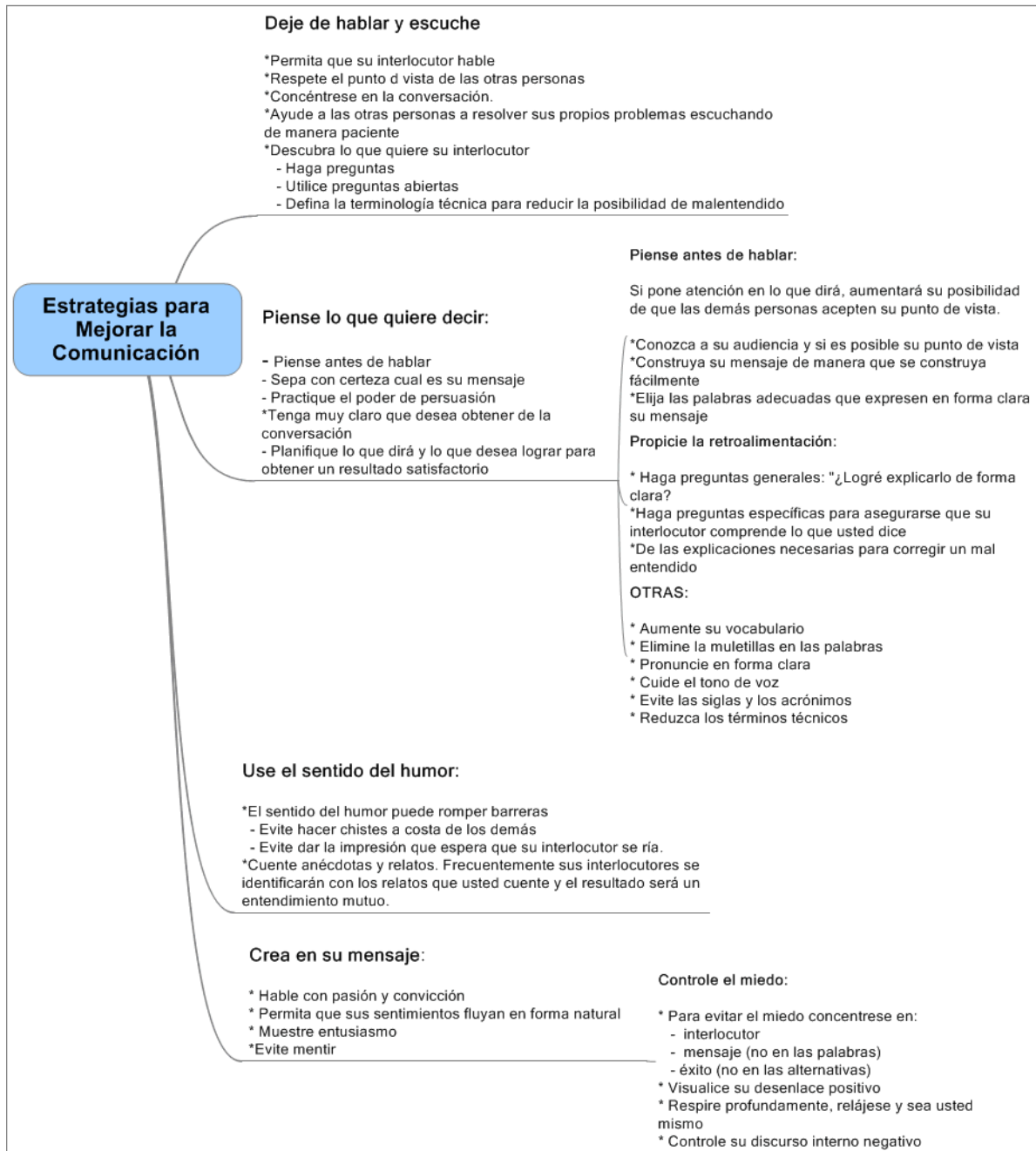
## Dirección por competencias. La dirección en el siglo XIX

La dirección por competencias surge como una forma de optimizar los dos modelos anteriores de dirección (Dirección por tareas y Dirección por objetivos); ambos modelos presentan carencias ante los cambios acelerados de información y adaptación que tiene que enfrentar las empresas del s. XIX para poder ser competitivas en un marco globalizado.

El enfoque basado en competencias radica en la pérdida de relevancia del puesto de trabajo como definición de tareas a realizar y las limitantes de la Dirección por objetivos son paralelas al



cada vez mayor interés por las capacidades, conocimientos y actitudes de la persona que desempeña ese conjunto de tareas.



Mapa Mental 3: Dirección por competencias

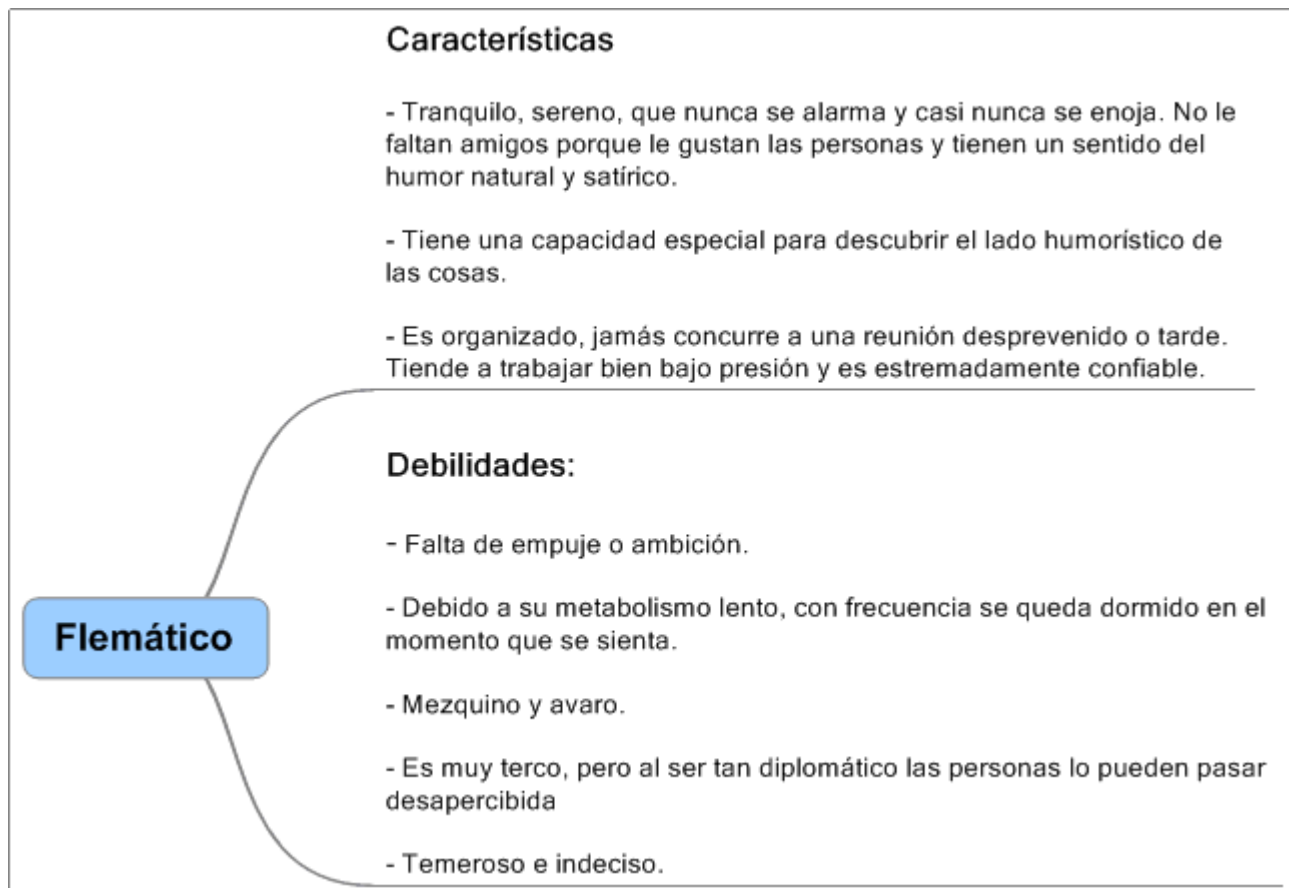


## Los cuatro temperamentos básicos

El poder comunicarnos depende de factores como el comportamiento de las persona. El estudio de los temperamentos es una pieza clave en el rompecabezas de la buena comunicación.

### Flemático

El flemático es un maestro en todo aquello que requiera de una paciencia meticulosa y la presencia de la rutina diaria. Por ello, lo atraen los cargos en la administración pública, en las fuerzas armadas, en funciones de gobierno y otras semejantes.

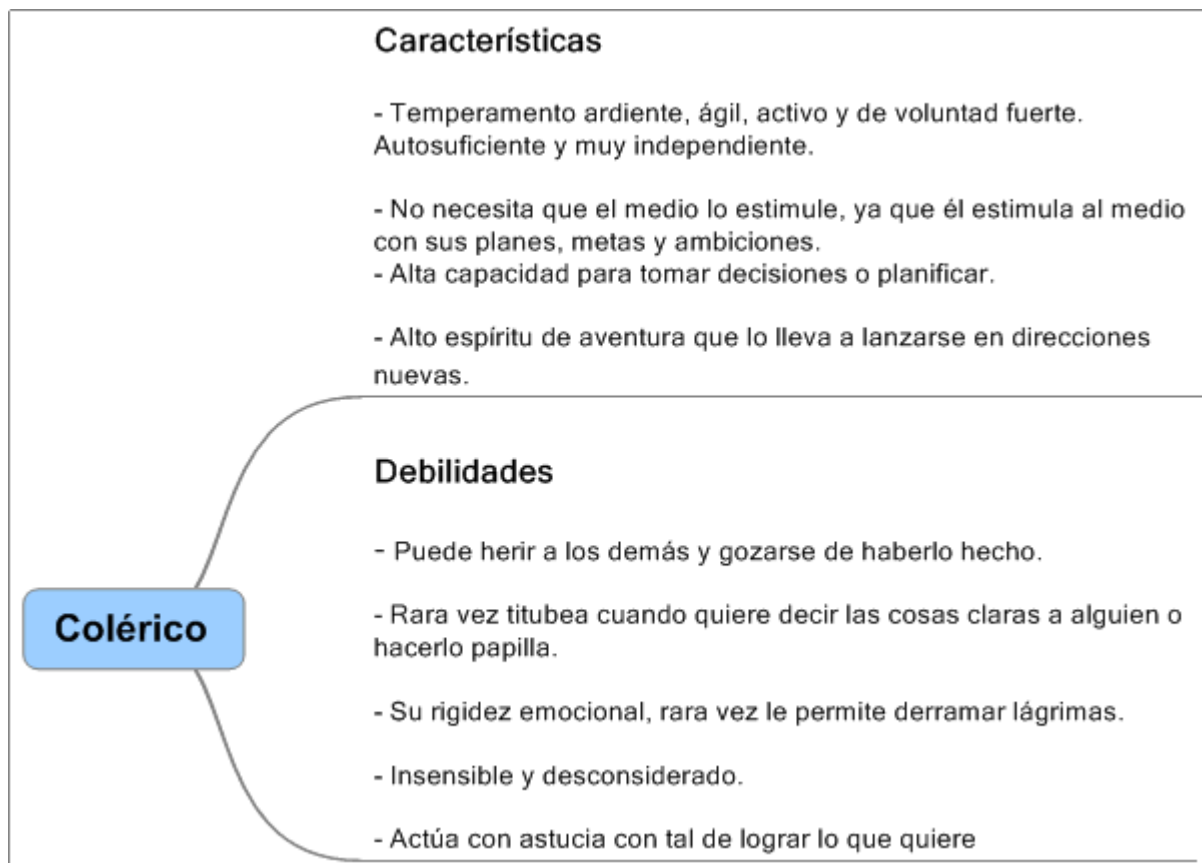


Mapa Mental 4: Temperamento flemático



## Colérico

Toda profesión que requiera liderazgo, motivación y productividad es adecuada para él, siempre que no se le exija demasiada atención en cuestiones de detalle y planificación analítica. El colérico tiende a desenvolverse muy bien en el comercio, la enseñanza de asignaturas prácticas, la política, funciones militares, y deportes. Normalmente es tan optimista que rara vez fracasa, excepto en su propia casa.



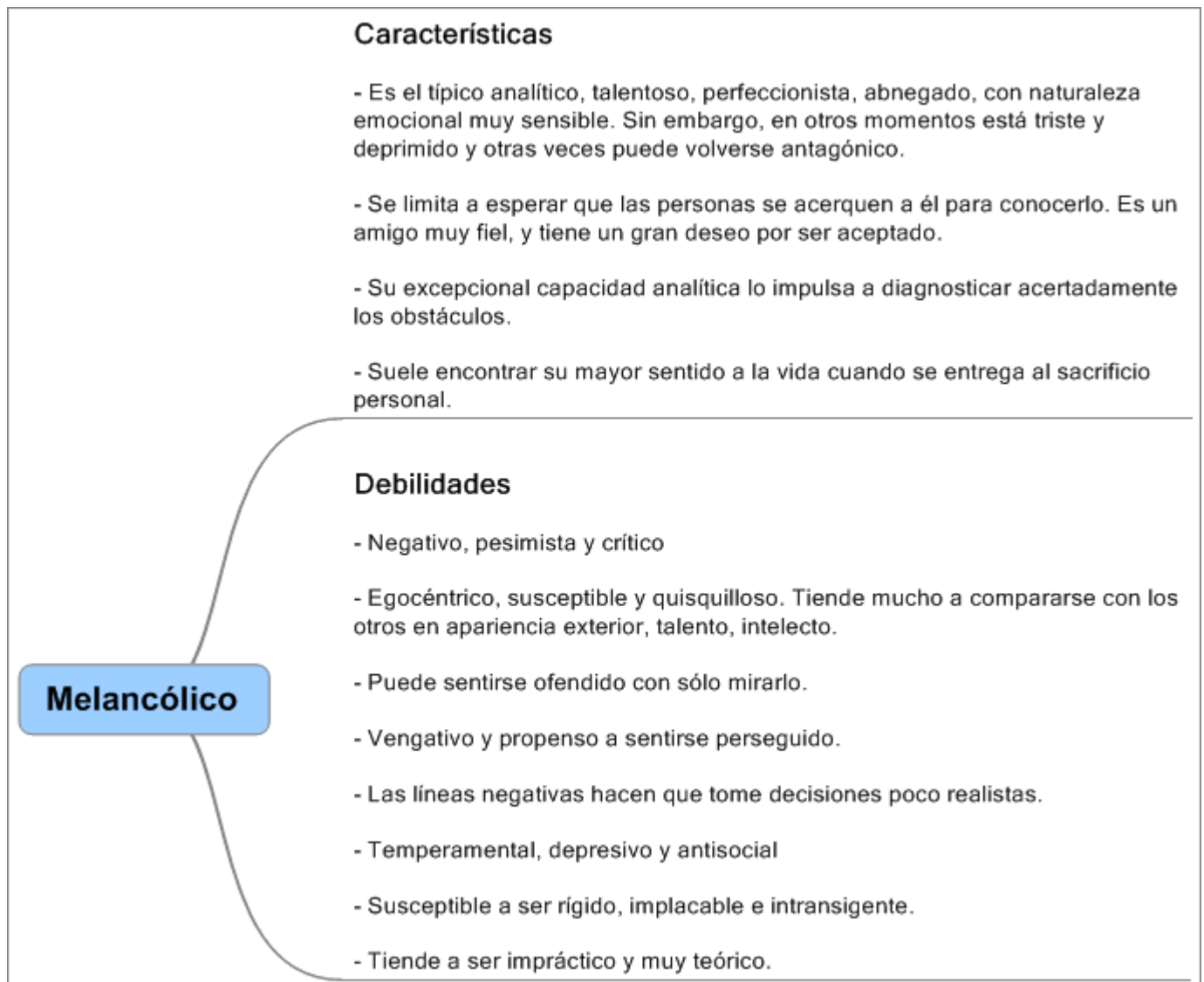
Mapa Mental 5: Temperamento colérico





## **Melancólico**

Suele descubrir su mayor sentido de la vida entregándose al sacrificio personal. Toda vocación que requiere perfección, abnegación y creatividad es adecuada para el melancólico. La mayoría de los grandes compositores, artistas, músicos, inventores, filósofos, teóricos, teólogos, científicos y dedicados educadores son de temperamento melancólico. Pueden ser miembro de toda profesión que proporcione un servicio con sentido humano.

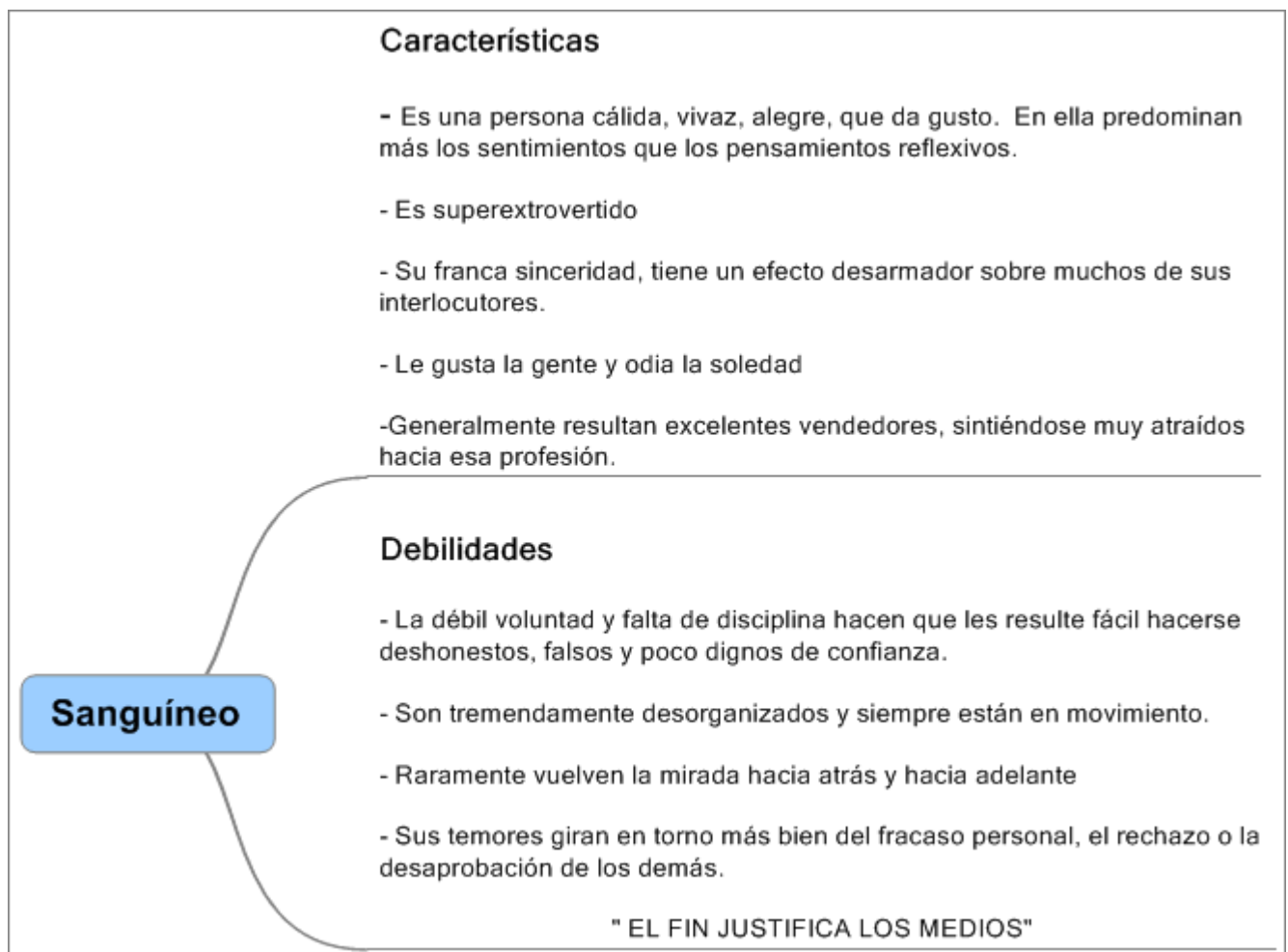


**Mapa Mental 6:** Temperamento melancólico



## **Sanguíneo**

Al sanguíneo le gusta la gente y detesta la soledad. Generalmente resultan excelentes vendedores, sintiéndose muy atraídos hacia esa profesión. Suelen, además, ser excelentes actores, predicadores, locutores, animadores, políticos, etc.



Mapa Mental 7: Temperamento sanguíneo



## Comunicación

Para poder entender el concepto, se eligieron 2 definiciones que describen claramente el objetivo de esta tesis:

*Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala.<sup>1</sup>*

*Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistema de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano..<sup>2</sup>*

Como se puede ver comunicación no es un proceso que sólo consiste en saber hablar, sino también en saber escuchar con empatía y saber transmitir de forma clara y precisa la información que queremos que llegue al interlocutor. Pero también una clave de la comunicación es aprender a distinguir las emociones y estados de ánimo que acompañan lo que se está diciendo.

Son muchos los sucesos que se presentan en el ámbito personal, familiar y laboral, problemas que se atribuyen a la comunicación y a la inadecuada transmisión e interpretación de los mensajes. Se hace caso omiso a estas recomendaciones y sólo nos percatamos de su importancia cuando estamos en crisis o en problemas mayores. Está de más recordar los costos emocionales y económicos que esto acarrea a las personas y organizaciones.

Las organizaciones son “sistemas socio-técnicos”, de allí que el componente humano sea un factor importante. La comunicación es la base de las relaciones humanas y en el ámbito empresarial, está muy relacionado con el proceso de toma de decisiones - oportunas- y a tiempo. De esta manera ya se están enlazando para servirse mutuamente: relaciones grupales, comunicación, toma de decisiones y tiempo efectivo de trabajo.

---

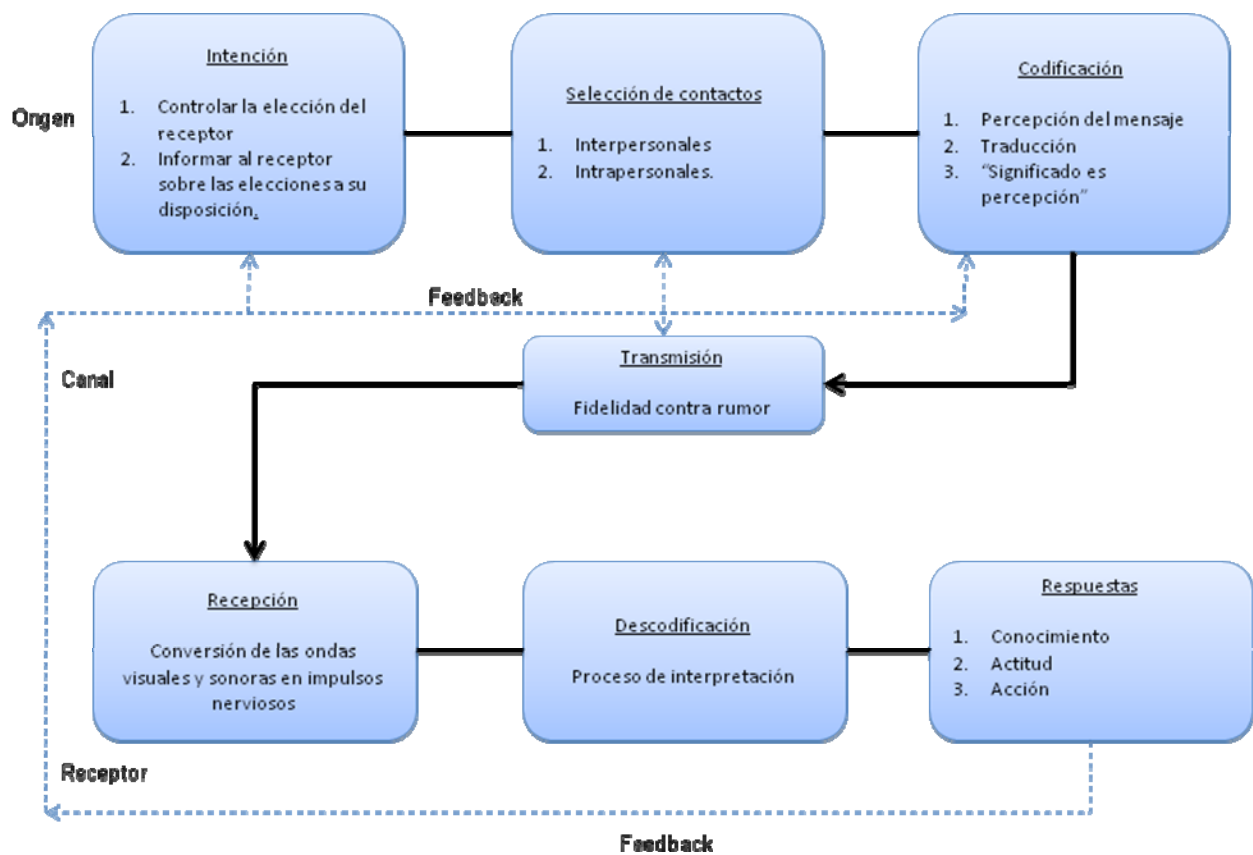
<sup>1</sup> E. Pichón. Riviere: "El Proceso Grupal de Psicoanálisis a la Psicología Social" pag.89.

<sup>2</sup> Z. M. Zorín, en Psicología de la Personalidad.



Figura 2: Modelo proceso de comunicación

Finalmente la comunicación, la podríamos definir como el uso adecuado de las palabras, gestos, señales, lenguaje corporal o cualquier comportamiento expresivo que mostramos y que otras personas interpretan, le encuentran significado, comprenden y reconocen a partir de sus experiencias pasadas.



## Elementos de la comunicación

### El origen

La dirección de las flechas sobre las líneas continuas indica, tanto el orden cronológico, como la dirección del desarrollo y movimiento del mensaje.



El origen comienza el proceso de la comunicación identificando su intención, declarando lo que espera conseguir con su mensaje. Este propósito es definido por él, también como pueda, teniendo en cuenta la situación, la persona o personas que van a recibirlo, así como sus actitudes, conocimientos y capacidades. Si espera provocar una acción como respuesta, su intención se puede definir específicamente como el intento de conseguir un proceder final deseado (es decir, lo que quiere que ellos hagan).

### **Selección de contactos**

Una vez ya quedada clara la intención, el comunicador deberá planear sus contactos para el mensaje. Y para ello debe de tomar al menos dos decisiones estratégicas:

1. **Comunicación interpersonal.** Cómo transmitir su mensaje hasta que llegue a su receptor. A continuación se enlistan los 5 medios de comunicación interpersonal, más empleados.
  - Hablar directamente
  - Radio
  - Televisión
  - Medios impresos
  - Internet
2. **Comunicación intrapersonal.** Cuál será la interpretación y la reacción del mensaje.

La elección del tipo de comunicación empleada dependerá en gran medida del público al que se pretenda llegar y los medios económicos, y medios de difusión que se tengan disponibles.

### **La transmisión**

El principal objetivo es conseguir una transmisión de alta fidelidad. Se busca que el mensaje que sea emitido cumpla con los requerimientos básicos de agudeza sensorial del receptor, para evitar que se pierda la inteligibilidad de éste.

Un problema preponderante en la transmisión del mensaje es el rumor, ya que éste causa distracción, tanto física como psicológica, en la transmisión, que reduce la capacidad del receptor para recibir el mensaje. Y es por ello que los comunicadores debemos de poner cuidado especial, para evitar que los rumores ocupen un papel importante en el mensaje que transmitimos.



## **El receptor**

El receptor ejerce tres funciones distintas en la recepción de los mensajes, cada una de ellas plantea un problema diferente al comunicante. La comunicación es eficiente cuando una copia fiel del mensaje es registrada en el sistema nervioso del oyente.

La recepción depende de **3 elementos esenciales**:

1. Fidelidad de la imagen y sonido
2. Funcionamiento del sistema ocular y auditivo
3. Y la atención que el receptor preste al mensaje

A continuación se hace una breve descripción de las **3 funciones que tiene que realizar el receptor de mensaje**, para lograr que la comunicación se complete de manera satisfactoria.

1. **Decodificación:** Los impulsos nerviosos despiertan la actividad mental y el hábito necesarios para extraer el significado. Si éste está relacionado con las imágenes y sonidos recibidos del origen, el oyente habrá percibido el mensaje.
2. **Actitud:** Es la respuesta que manifestamos al mensaje, ya sea a través de un cambio de opinión, o bien oponiéndonos a éste.
3. **Conocimiento:** Trata de la adquisición y descubrimiento de nuevos datos, o de la aplicación de los ya conocidos.

## **Realimentación**

Consiste en recopilar información sobre las reacciones del receptor al mensaje, y en utilizar dicha información para modificarlo total o parcialmente con el objeto de hacerlo más eficaz.

El uso de un vocabulario común puede normalizar los significados asociados a ciertos términos, de manera que la percepción del mensaje permanezca fiel a su intención.



## Comunicación oral

### Tipos de comunicación según el contexto

A grandes rasgos se pueden señalar tres tipos de comunicación, esta diferenciación es dependiendo de las características de los receptores:

1. **Comunicación interpersonal** es aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas. Conversaciones cotidianas entre familiares, o también cartas entre amigos (comunicación escrita)
2. **Comunicación masiva** está representada principalmente en los medios de difusión de información: radio, televisión, periódicos, revistas, internet, entre otros. El mensaje es enviado por un emisor y no hay respuesta inmediata, hay miles de receptores: viendo, oyendo o leyendo los mensajes.
3. **Comunicación organizacional** es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal.

### Acciones básicas del lenguaje hablado

En el lenguaje hablado se toman en consideración 5 acciones básicas para desempeñar una correcta comunicación entre personas. Y si son puestas en práctica de forma correcta se lograrán grandes avances en nuestros procesos de intercambio de información.



Figura 3: Acciones básicas del lenguaje



## Petición

La petición es una herramienta muy importante del lenguaje, ya que de ella depende el éxito o el fracaso en la obtención de nuestras metas y objetivos. El saber pedir las cosas, se traduce en poder.

El primer paso para lograr éxito en las peticiones es crear un contexto favorable y para ello se requiere tener en cuenta: la reciprocidad y la escasez.

En la mayoría de las transacciones profesionales la ley de reciprocidad es una constante, aunque no siempre es aplicada en la forma correcta. Regalos de muestra, invitaciones a comer o a cenar, flores y otros presentes forman parte de los recursos que, con elegancia y buen gusto, se suelen utilizar para causar una buena impresión.

*“Pero no sólo con presentes se crea un buen contexto de reciprocidad. Con pequeños gestos de atención e información, con concesiones y sencillos favores o servicios, a veces se obtienen mejores resultados, pues así se logra tener relaciones de camaradería”*

## Confianza

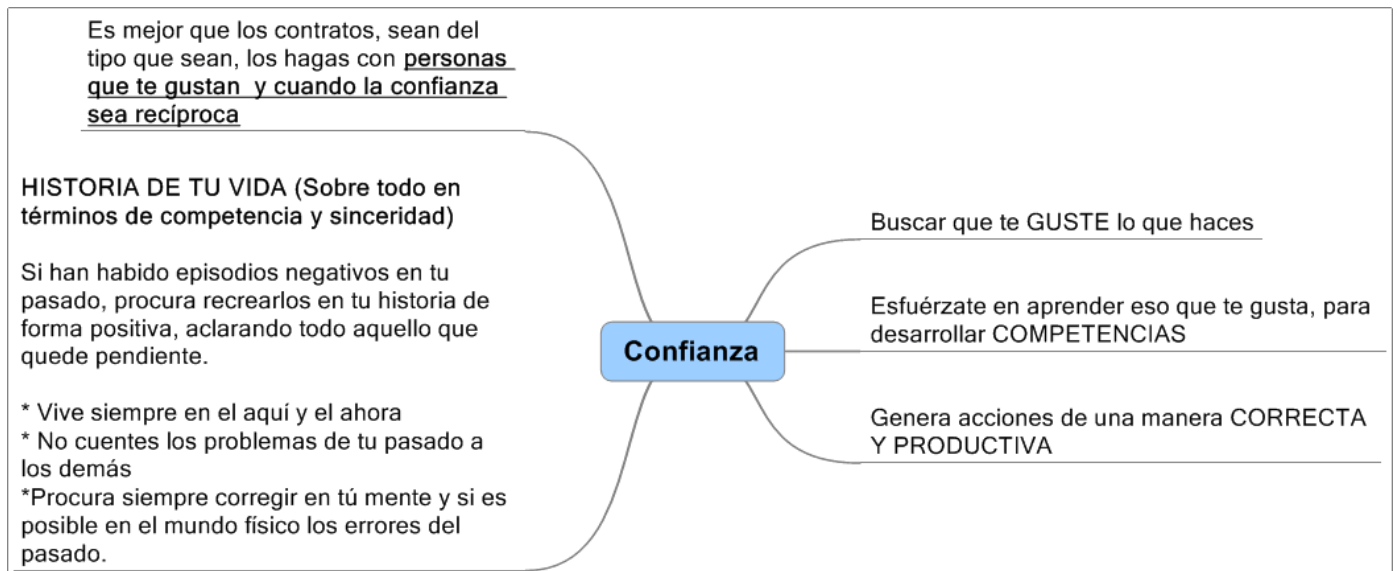
Cuando haces lo que sabes y con gusto, propicias un ambiente de respeto y valorización y reconocimiento. Aquellos que son reconocidos por su competencia adquieren un poder especial en su comunicación, porque despiertan confianza cuando actúan en el mundo.



**Figura 4:** Elementos que integran la confianza

En el mapa mental 8 se establecen las herramientas básicas para conseguir incrementar la confianza que tienen los demás en ti.





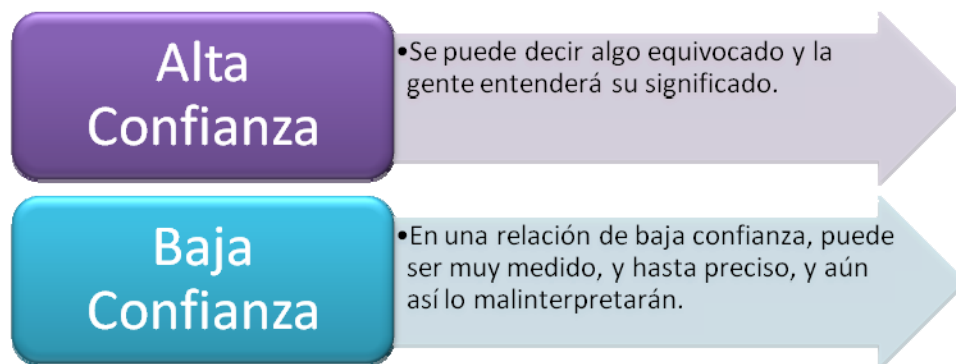
Mapa Mental 8: Herramientas para generar confianza en ti mismo

### Velocidad, economía y tipología

La velocidad, economía y tipología son herramientas empleadas para describir los factores que intervienen para generar ambiente de confianza óptima.

#### **Velocidad**

En pocas palabras, la confianza significa certidumbre y la desconfianza, sospecha. La diferencia entre una relación con alto y bajo nivel de confianza es palpable. Tómame por ejemplo la comunicación ya que es el tema de este trabajo de tesis.





Como sociedad global tenemos una crisis de confianza que nos afecta a todos los niveles - social, institucional, organizacional, en nuestras relaciones y en forma personal. A nivel institucional, la confianza en las empresas ha disminuido. Pero las relaciones de todo tipo se construyen y sustentan en la confianza, y también se pueden caer y destruir con su ausencia.<sup>3</sup>

Sin embargo, la dimensión más poderosa es la de la autoconfianza. Si no podemos confiar en nosotros mismos, tendremos dificultades para confiar en otros. La incongruencia personal es a menudo la fuente de nuestras sospechas en los demás.

### **Economía**

La confianza siempre afecta a dos resultados: la velocidad y el costo. Cuando la confianza se cae, disminuye la velocidad y el costo sube.

Tal como el impuesto por una baja confianza es real, mensurable y muy alto, los dividendos de la alta confianza también son reales, cuantificables e increíblemente altos.

Ya sea alta o baja, la confianza es la "variable oculta" en la fórmula tradicional para el éxito de las organizaciones:

**(Estrategia X Ejecución = Resultados).**

Pero hay una variable oculta:

**(Estrategia X Ejecución) X Confianza = Resultados.**

Una empresa puede tener una excelente estrategia y una fuerte capacidad de ejecución, pero el resultado neto puede ser arruinado por un bajo nivel de confianza o multiplicado por un dividendo de alto nivel de confianza. Esto hace de la confianza un poderoso argumento comercial, asegurando que no es una cualidad blanda, algo "bonito de tener".

---

<sup>3</sup> Stephen M.R. Covey, La velocidad de la confianza



Una de las razones por las que esta variable oculta es tan importante en el mundo de hoy, es que hemos entrado a una economía global del conocimiento, que gira en torno a asociaciones y relaciones. La habilidad para establecer, desarrollar, ampliar y restaurar la confianza con todos los interesados - clientes, proveedores y compañeros de trabajo - es la competencia clave del liderazgo de la nueva economía mundial.

### Tipología

Su jefe, el líder de división, el director general, el consejo de administración, su cónyuge, hijos, amigos y socios pueden tener problemas con usted en lo que respecta a la confianza.

¡Pero eso no quiere decir que usted sea impotente! De hecho, probablemente no tiene idea de que tan poderoso pueda ser usted para cambiar el nivel de confianza en cualquier relación, si sabe cómo trabajar "desde adentro hacia afuera".

La clave está en comprender y aprender a navegar entre "Las Cinco Olas de la Confianza". Este modelo se deriva de la metáfora del "efecto multiplicador" que ilustra gráficamente la naturaleza interdependiente de la confianza y la manera en que fluye de adentro hacia afuera.

En él se definen los cinco niveles, o contextos, en el que establecemos la confianza. También forma la estructura para la comprensión de la confianza y la toma de acciones concretas.

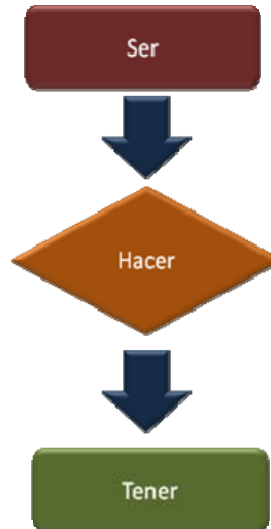
Olas	Principio subyacente
• Autoconfianza	Credibilidad
• En las relaciones	Comportamiento congruente
• Organizacional	La alineación, la creación de estructuras, sistemas y símbolos de la confianza organizacional.
• Del mercado	Reputación
• Social	Contribución

El entendimiento de estas olas le permitirá ver, hablar y comportarse de maneras que establezcan confianza, permitiéndole convertirse en un líder que obtenga resultados por inspirar confianza en los demás.



## Oferta

La clave en la oferta radica en el orden de las acciones y pensamientos que generamos. Para tener una empresa próspera que ofrezca servicios y productos de primera calidad, y genere utilidades de empresa de clase mundial la fórmula es sencilla:



**Figura 5:** Orden de acción para generar prosperidad

1. Hacer lo que hace la gente próspera.
2. Por consiguiente empiezo a tener lo que tiene la gente próspera.

## Asertividad

La asertividad es la manera en que nos comunicamos con las otras personas, la cual nos permite transmitir nuestro mensaje de manera clara y franca, sin violar los derechos de la otra persona.

La asertividad como herramienta de comunicación tiene las siguientes ventajas:

- Favorece el ser respetado por otras personas,
- Fortalece el proceso de la toma de decisiones
- Facilita llegar a acuerdos maduros

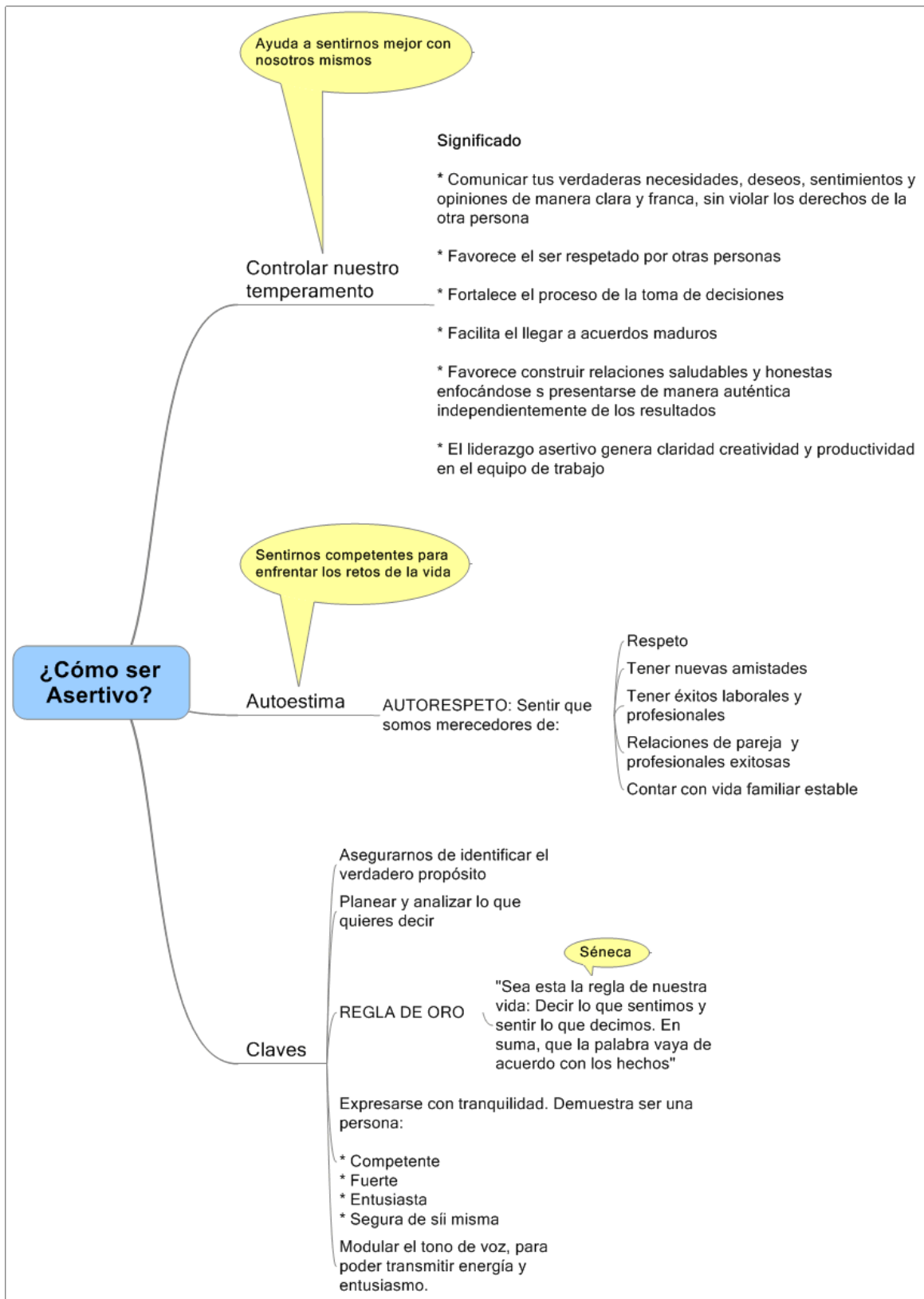


El ser asertivo, va muy ligado al tono de voz, ya que mediante éste se transmiten diferentes sensaciones al interlocutor. En la tabla siguiente se enuncian algunas de las interpretaciones, que pueden tomar las personas del mensaje que estamos transmitiendo, en función de la voz. Cabe aclarar que todas estas impresiones son subjetivas y no necesariamente comunican a todo aquel que nos escucha.

El grado de asertividad de una persona también se ve influenciado por el tono de voz que se use al hablar, ya que la interpretación del mensaje va de la mano de éste.

**Tabla 1:** Niveles de voz vs niveles de asertividad

Tono de Voz	Interpretación
1. <u>Apagada</u>	Persona aburrida o reservada
2. <u>Tensa</u>	Rigidez o mal carácter
	En las mujeres, suele asociarse con inmadurez, sentimentalismo o nervios
3. <u>Baja</u>	Timidez
4. <u>Alto</u>	Persona agresiva o atrevida



Mapa Mental 9: Herramientas de apoyo para alcanzar un alto nivel de asertividad



## Evaluación

La evaluación que realicemos de cada uno de los acontecimientos de nuestra vida, es vital para el desarrollo positivo o negativo de nuestras vidas. El lenguaje crea realidades y por tal razón es necesario que seamos prudentes con la manera en que interpretamos los hechos.

La evaluación es una cuestión de válido o no, con todo una proposición al ser aceptada, llega a ser realidad. Por ejemplo << ayer vi a Federico cabizbajo, lloraba y se lamentaba de su vida. De modo que considero (evalúo) que debe estar deprimido y necesita ayuda profesional>>.

Cuando asistimos a un acontecimiento y días después comentamos con alguien los hechos de ese día, la explicación sustituye al acontecimiento porque la explicación es lenguaje y el acontecimiento no, y así ocurre que llega un momento en que nadie recuerda el acontecimiento en sí, sí no sólo la explicación que hemos dado de él. Y la explicación que es traducida a una evaluación pasa a considerarse como verdadera, aunque muchas veces no lo sea.

*Cuando mantienes contigo mismo una conversación acerca de ti, esa conversación te acompaña allí donde estés. Por eso si tienes una mala opinión de ti en cualquier aspecto, esa opinión irá siempre contigo. Y todo seguirá ocurriendo para ti de la misma manera. Porque todo lo que tiene lugar en el universo físico sucede primero en la mente. Cualquier evaluación que hagas respecto a ti mismo es una predicción de tú comportamiento<sup>4</sup>*

**Tabla 2:** Cinco acciones del lenguaje hablado

Acciones Básicas del Lenguaje	Técnica para Incrementar esta Habilidad
<p>1. <u>Petición</u></p> <p>2. <u>Confianza</u></p>	<p>Tomar en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de la Reciprocidad</li> <li>• Ley de la Escasez</li> <li>• Vive siempre en el aquí y en el ahora</li> <li>• Busca siempre hacer lo que te gusta y esfuérate en aprender más.</li> </ul>

<sup>4</sup> Dr. Lair Ribeiro. "La comunicación eficaz".



Acciones Básicas del Lenguaje	Técnica para Incrementar esta Habilidad
3. <u>Oferta</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Genera un ambiente de sinceridad, a tu alrededor</li></ul> Ser – Hacer – Tener
4. <u>Asertividad</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicar con seguridad nuestro punto de vista y nuestras necesidades sin ofender a los demás</li></ul>
5. <u>Evaluación</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cualquier evaluación que hagas de ti mismo es una predicción de tú comportamiento</li></ul>

## Habilidades y estrategias para comunicarse

La inteligencia en el ser humano es la herramienta que ayuda a procesar el conocimiento; según el profesor Howard Gardner, profesor de la universidad de Harvard, el ser humano tiene siete tipos de inteligencias:

1. **Interpersonal:** Capacidad para discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de otra gente.
2. **Intrapersonal:** Acceso a la vida emocional propia y habilidad para discriminar entre las emociones; conocimiento de las propias fortalezas y debilidades.
3. **Lingüística:** Sensibilidad a los sonidos, estructuras, significados y funciones de palabras y lenguaje.
4. **Espacial:** Capacidad para percibir con precisión al mundo virtual – espacial y efectuar transformaciones de las percepciones iniciales. Ejm. Poder manipular el mundo visual, espacial, internos y externo mediante el arte, la visualización y el pensamiento visual.
5. **Musical:** Habilidad para producir y apreciar ritmo, tono y timbre; apreciación de las formas de expresión musical.
6. **Corpo – cinestésica:** Habilidad para controlar los movimientos del cuerpo y manejar objetivos con destreza.
7. **Lógica - Matemática:** Sensibilidad y capacidad para discernir patrones lógicos o numéricos. Habilidad para manejar largas cadenas de pensamiento.

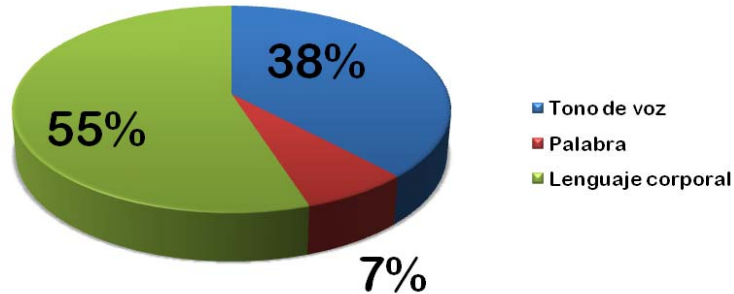
Como el enfoque de esta tesis es la comunicación, sólo me centraré en la inteligencia interpersonal, ya que esta nos permite manifestar nuestra capacidad de comunicación.





Un directivo de una empresa que sabe todo lo relacionado a su área, pero no es capaz de transmitir ese conocimiento a sus subordinados y sus clientes, no obtendrá buenos resultados en su trabajo.

En realidad, las palabras apenas representan el 7% de la capacidad de influencia de las personas.



**Gráfica 1:** Capacidad de influencia de los diferentes tipos de lenguaje

La comunicación interpersonal es una forma de expresión verbal entre las personas acerca de lo que desean, quieren o temen. Comunicamos nuestros sentimientos y nuestras ideas de una manera que asegure que serán escuchadas.

Existen varias razones por las cuales el mensaje no llegó completo a nuestro receptor o no se entendió:

- Nuestras señales son poco claras
- El receptor no logró recibir el mensaje que enviamos
- Enviamos un mensaje confuso

La comunicación eficaz tiene que ver con un tipo específico de inteligencia: la interpersonal. Esto se refiere a saber distinguir entre los diferentes aspectos del intercambio de la información entre las personas y poner en práctica ese conocimiento, equivale a disponer de mayor poder de persuasión y de influencia.

La habilidad que una persona tiene para comunicarse en público es un factor que marca la diferencia entre el éxito y fracaso su actividad. Por tal razón a continuación se enumera una serie de técnicas que ayudarán a incrementar su efectividad en la comunicación.



Una comunicación eficaz es aquella en la que conseguimos que nuestro interlocutor crea en nosotros. Pero para eso la primera persona que debe creer en lo que se dice es uno mismo.

Las características de una comunicación efectiva son las siguientes:

1. **Evitar a toda costa la mentira, ya que trae eficacia a corto plazo.** <<Los mejores negocios son aquellos que se cuidan para dar fruto a largo plazo>>. Evitar a toda costa caer en el juego ganar- perder; para que yo gane tú tienes que perder.

*“Una trayectoria personal de éxito y una tradición de confianza, acumuladas a lo largo de los años, ayudan a crear el éxito del futuro. Si dispones de un historial que avale tus pasos, no lo dudes. Aprovecha tu pasado, pero no te ancles en él. Lo más importante es lo que hagas de ahora en adelante”.*

2. **Centrarse en el presente y vivir aquí y ahora** son factores de gran importancia para que tú comunicación con otras personas sea realmente eficaz.
3. **El estar consciente día a día**, de todas y cada una de las cosas que hagas y disponer de los elementos necesarios para alimentar tú confianza en aquello de lo que estás hablando.

*El secreto de la vida no es hacer lo que nos gusta, si no que nos guste lo que hacemos<sup>5</sup>.*

4. **La relación entre lo que ofreces y lo que pides.** Esto se puede lograr de dos formas: dando al interlocutor más de lo que pide o comprometióndote con la calidad y la productividad en lo que haces.
5. **Postura.** “La comunicación es como un baile”. Cuando uno de los interlocutores asume la postura de otro, ambos empiezan a pensar en los mismos términos y entonces la sintonía es plena.
6. **Tono de voz.** Los especialistas en ventas en los Estados Unidos han comprobado que con el simple hecho de modular la velocidad en la voz acorde a la velocidad de la persona que responde el teléfono, las ventas se han incrementado más de un 30%.
7. **Controlar la situación y decidir el momento adecuado para imponer tu ritmo** ya sea acelerando o reduciendo la velocidad, adelantando a tu interlocutor o dejando que te adelante él. De este modo asumes la dirección de tu comunicación y consigues con facilidad tu propósito: la capacidad de influencia que desees.

---

<sup>5</sup> Dr. Lair Ribeiro. “La comunicación eficaz”.

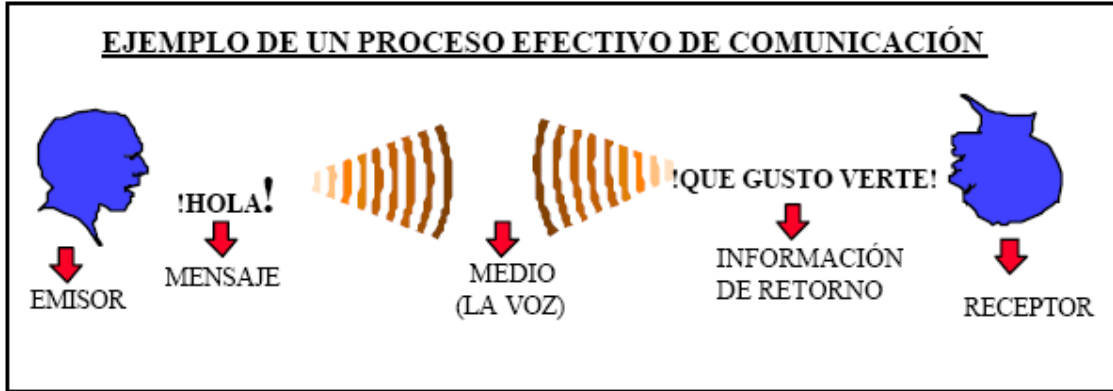
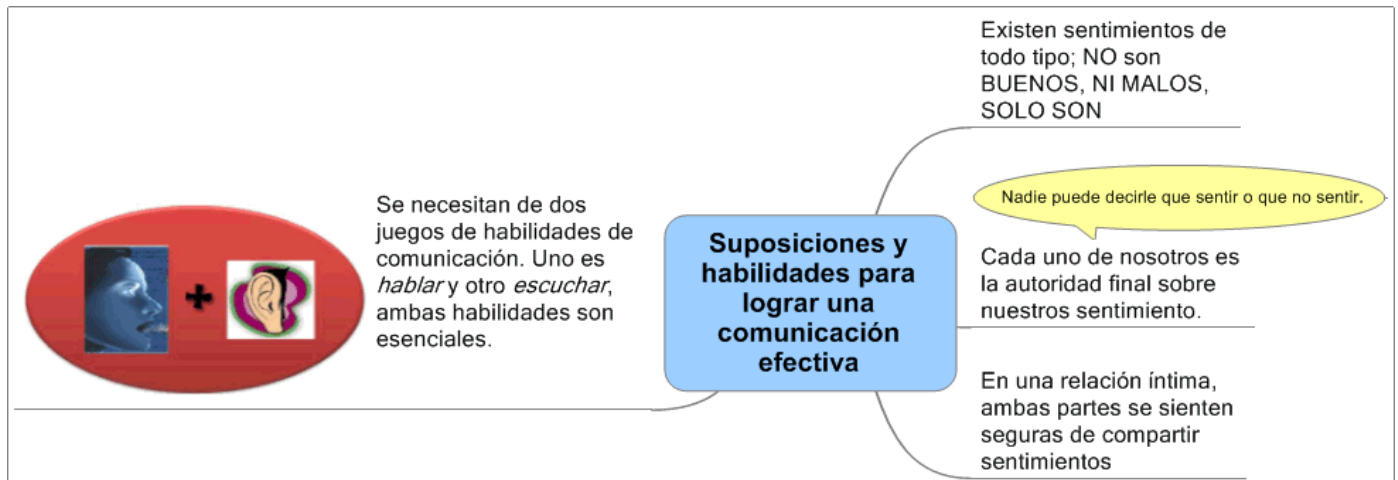


Figura 6: Proceso efectivo de comunicación

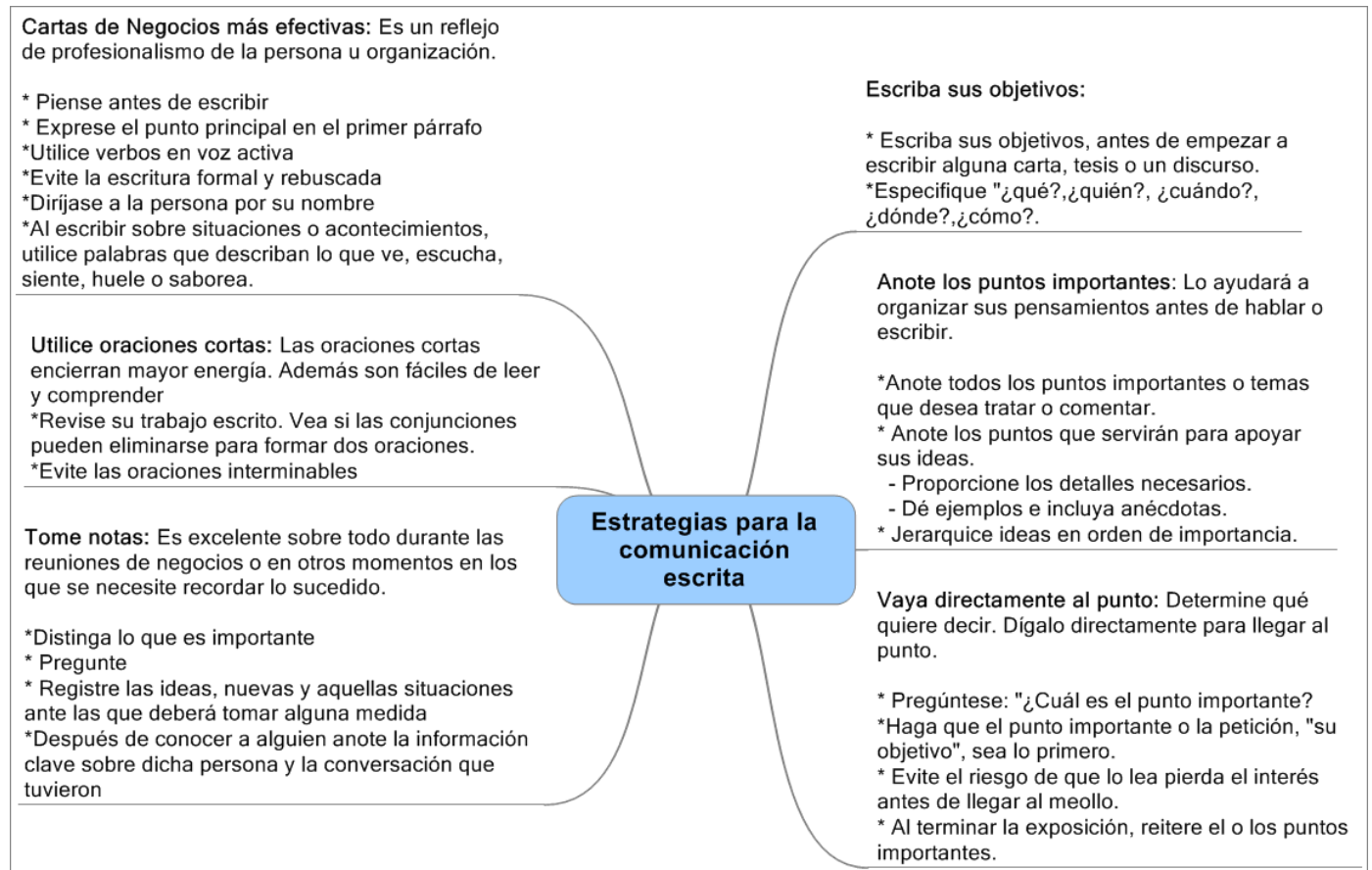


Mapa Mental 10: Suposiciones y habilidades para la comunicación efectiva

## Comunicación escrita

La comunicación escrita toma un papel preponderante en el desarrollo del quehacer diario de cualquier miembro incorporado a una organización o grupo empresarial. Para que nuestra comunicación escrita tenga los resultados y el impacto que esperamos genere en nuestro interlocutor es necesario tomar en cuenta una serie de estrategias.

En el siguiente mapa mental se establecen las estrategias básicas para tener una comunicación escrita eficiente.



Mapa Mental 11: Estrategias para la comunicación escrita

## Comunicación corporal

Cuando nos comunicamos con alguien, todo nuestro cuerpo habla: el tono de voz, la forma de expresarte y el sentimiento como lo haces. Todos estos son factores que van mucho más allá de las palabras.

Un buen comunicador ha de hablar los tres lenguajes simultáneamente visual, auditivo y cinestésico para comunicarse con distintas personas. Para asegurarse que atrae y mantiene la atención de una audiencia el orador tiene que gesticular, cambiar el tono de voz, moverse por la sala, acercarse a la gente y servirse de los recursos audiovisuales, todo ello para lograr una perfecta comunicación con los tres tipos de personas.

Las **personas visuales** prefieren ver las cosas. Cuando le describes algo, ella trata de visualizar lo que estás describiendo. En general, ella piensa formando imágenes en la mente.



Con expresiones como las que se enuncian a continuación se estará comunicando con este tipo de personas de modo tal que nos facilite la comprensión y el entendimiento:

- Quiero que visualice
- Le voy a mostrar
- Mírelo desde esta perspectiva
- O cuando utilizan palabras visuales como:
  - Brillante
  - Luz
  - Visión

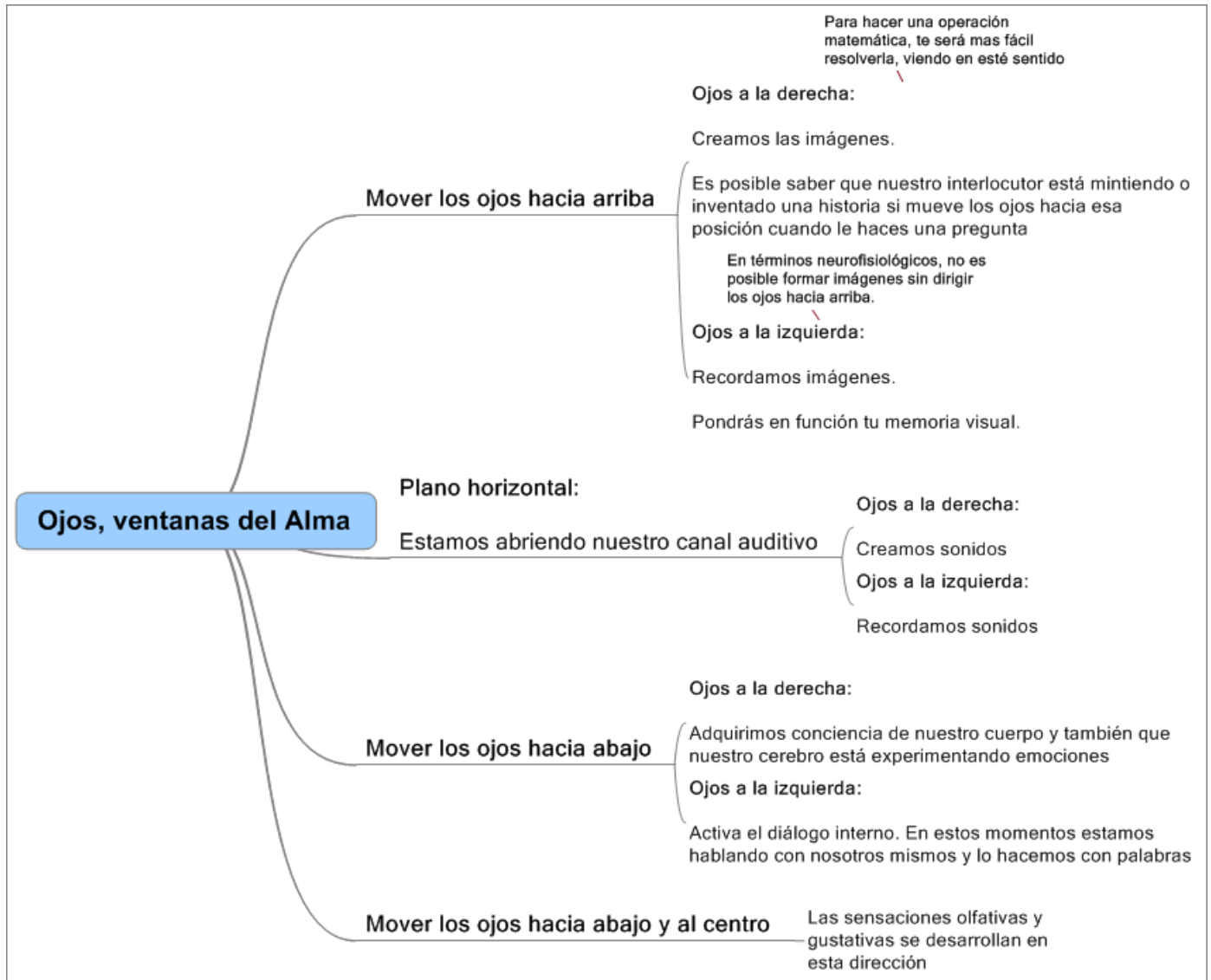
Las **personas auditivas** oyen lo que sucede a su alrededor y diseñan sus respuestas basándose en aquello que escucha, más que en aquello que ve.

Los auditivos prestan mucha atención a la manera como los demás dicen las cosas. Ellos obtienen mucha más información de la manera como digas algo, del tono de voz, o tu entonación, que de lo que estés diciendo.

Las **personas cinestésicas** actúan dejándose guiar por lo que sienten y experimentan. Hacen juicios rápidos acerca de si alguien les gusta o les disgusta y comúnmente basan sus decisiones en sus instintos e intuiciones.

Para comunicarte de manera eficiente con un cinestésico debes apelar a sus sentimientos. Pregunta cómo se sienten con lo que le has dicho y cuáles son sus impresiones.

Un ejemplo de la comunicación corporal es la información que es transmitida a través de la forma en que miramos. El saber observar al interlocutor, percibir de él no sólo las palabras, saber cuál es el mejor lugar para fijar la mirada durante una conversación, son solo algunas de las ventajas que se tiene al estudiar el movimiento de los ojos del interlocutor.



Mapa Mental 12: Ojos ventanas del alma

## La Comunicación y el clima laboral

La comunicación juega un papel preponderante en el éxito de la empresa, en particular en cada una de las actividades diarias de la compañía: las ventas, la atención y el servicio al cliente, la delegación de responsabilidades, el proceso de negociación o el desarrollo de reuniones y planes de trabajo. Pero se tiene que tomar muy en cuenta que el éxito y la supervivencia de la empresa dependen de que la misión, visión, valores corporativos, metas y objetivos de la misma sean transmitidos de manera eficaz a cada uno de los miembros de la organización.



La comunicación en las empresas es un instrumento de gestión y dirección, que en cuanto a sus funciones y aplicación, va a depender de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una empresa en cada situación concreta.

El hecho de comunicar con eficacia no depende de la cantidad, tamaño del negocio, capital de trabajo de una empresa, si no de la necesidad de comunicar.

- Toda empresa tiene una imagen e identidad propias.
- Una cultura y sistemas de organización interna
- Así como la necesidad de generar información

El hecho de sistematizar y organizar la comunicación dentro de la empresa significa racionalizar y encontrar un lenguaje común que permita desarrollar una comunicación estable que se traduzca en una metodología explícita.

Las empresas, en un mercado tan competitivo como el actual, no pueden permitirse el lujo de perder a los mejores empleados. Atraer y retener a los trabajadores más eficaces y rentables, supondrá una verdadera inversión de futuro. Las empresas que realmente tratan a los empleados, como los activos más importantes que poseen, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen. Los empleados o clientes internos son una herramienta de marketing importantísima, porque se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus clientes, y son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior. De los trabajadores depende en gran medida el grado de fidelización de los clientes.

El tomar las diferencias generacionales como un patrón para poder abarcar diferentes puntos de vista, actitudes, necesidades y expectativas aportadas por estas al lugar de trabajo, facilita el ofrecer estilos recomendados de liderazgo y subraya la importancia de la orientación para el desarrollo de carrera de los empleados de diferentes generaciones.

### **Comunicación organizacional formal**

La establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas. Entre los medios de comunicación más conocidos a nivel de las empresas está el memorándum -correspondencia escrita- entre departamentos; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente. Y el correo electrónico a través de computadoras en redes.



La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se han clasificado en:

1. **Comunicación descendente** (de la dirección o gerencia hacia el personal).
2. **Comunicación ascendente** ( del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa)
3. **Comunicación horizontal** (entre el personal de igual jerarquía).
4. **Comunicación diagonal** (entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan), no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta, por ejemplo, contraloría solicita en carácter de urgente a la gerencia de recursos humanos la nómina de la institución, el encargado de la nomina se la hace llegar de forma directa.

## **Competitividad: Responsabilidad sustantiva de la Ingeniería Industrial**

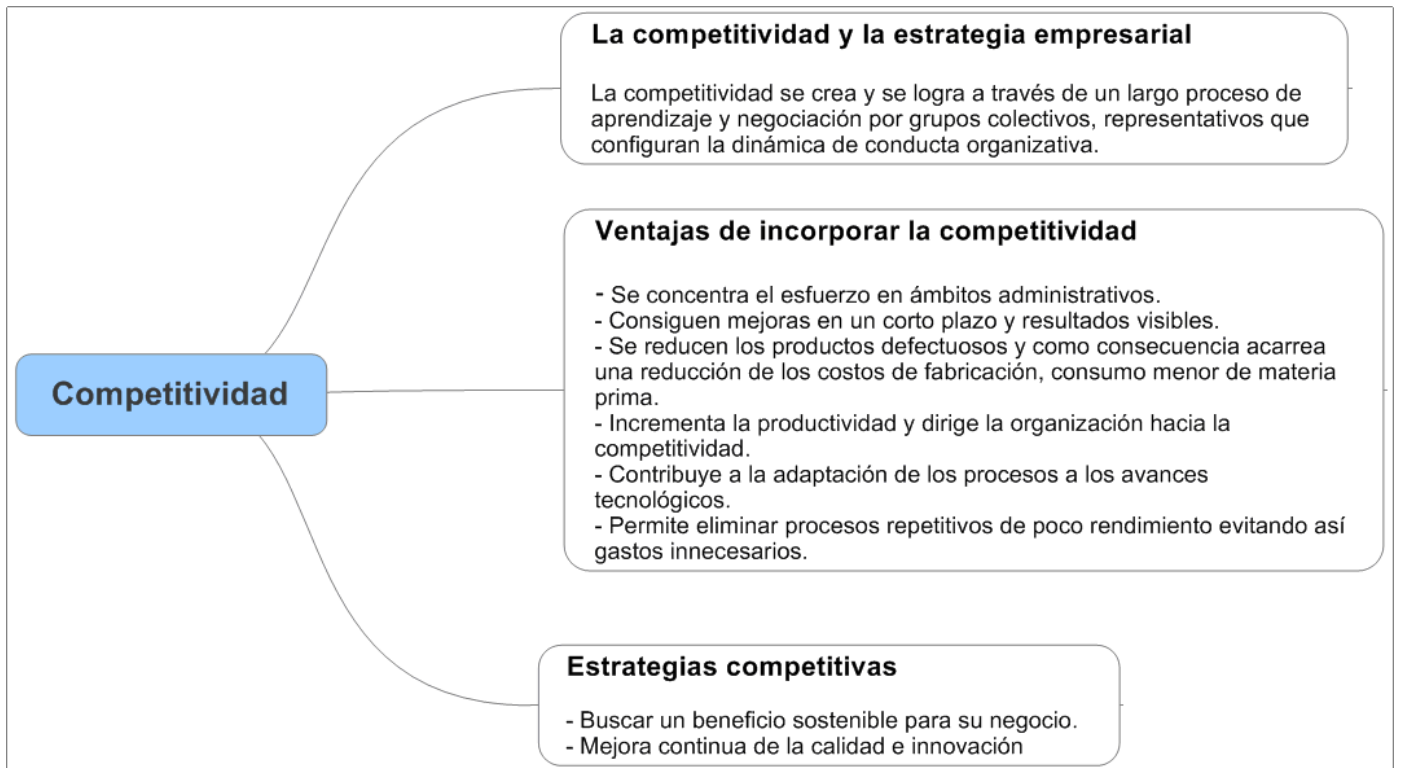
La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad que tienen las empresas de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para lograrla se requiere altos niveles de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

Una condición necesaria para ello es la existencia, en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología, se adapte a los cambios en el contexto internacional y exporte productos con mayor agregado tecnológico.

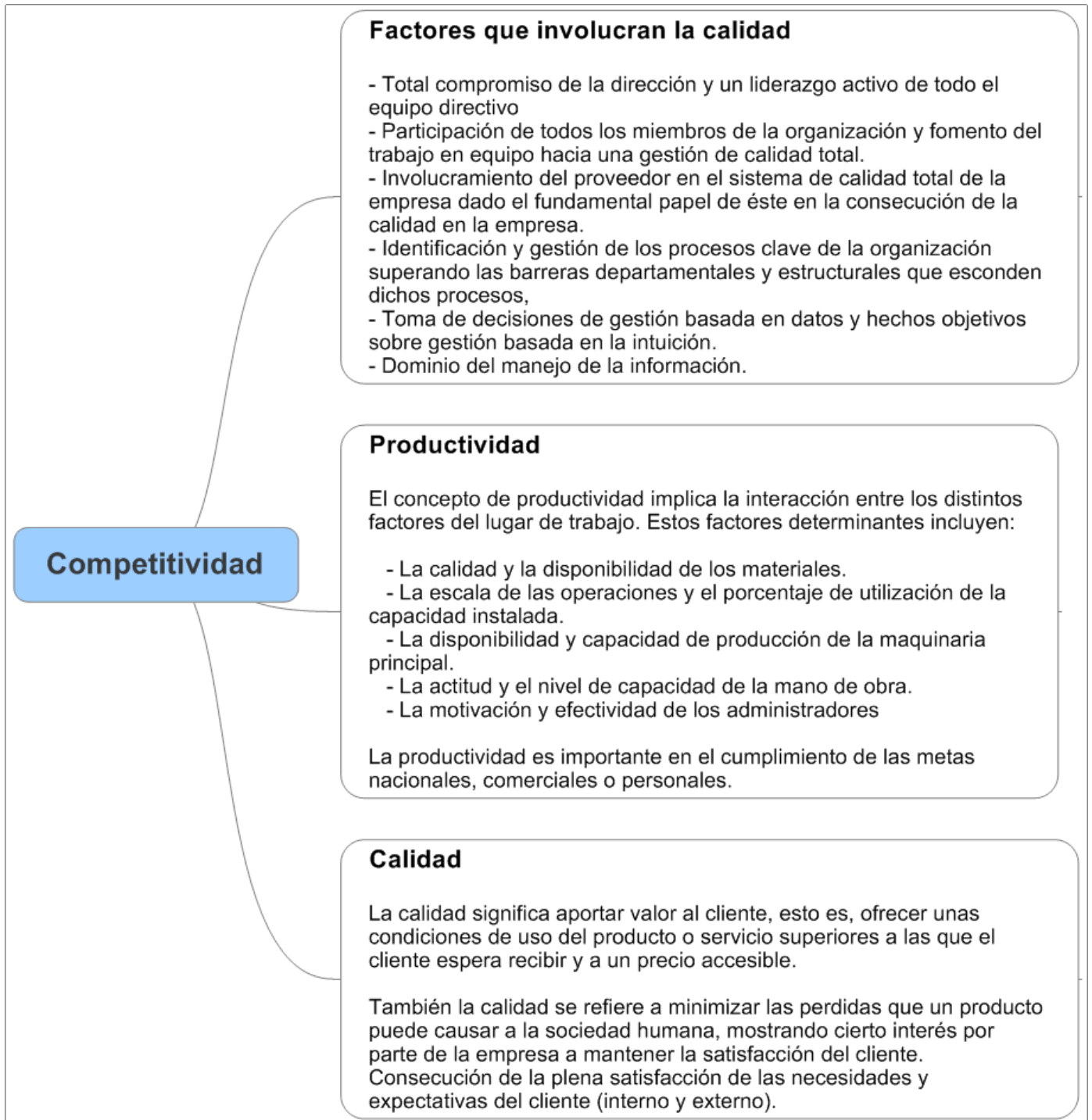
La competitividad juega un papel primordial en el desarrollo de las actividades de un Ingeniero Industrial

La modernización, el incremento de la productividad, la rentabilidad, calidad, innovación tecnológica y desarrollo humano, forman parte de los elementos clave que toda nación o empresa deben de fijar como objetivos primordiales si se pretende lograr estar dentro de los estándares de competitividad más altos. Estos factores a su vez, forman los cimientos que le dan origen al desarrollo de la Ingeniería Industrial, la vuelven promotora y generadora de los procesos adecuados para incrementar los estándares de competitividad de una nación o industria.





Mapa Mental 13: La competitividad (1)



Mapa Mental 14: La competitividad (2)



## **La competitividad en el crecimiento mundial**

Para lograr comprender la competitividad, vista desde un enfoque de crecimiento global, el punto de partida debe ser las fuentes de prosperidad de una nación. La calidad de vida de un país está determinada por la productividad de su economía, la cual se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de mano de obra, capital o recursos naturales del país. La productividad depende del valor de los productos y servicios nacionales medidos de acuerdo a los precios que éstos obtengan en los mercados internacionales y la eficiencia en sus procesos productivos.

Se debe entender que son las empresas mismas las que logran generar ventajas competitivas en los mercados internacionales, cuando consiguen aumentar la productividad en el uso de los recursos que emplean.

La suma de las productividades de todas las empresas de un país deriva en la productividad general de una nación. De esa forma, la productividad determina la competitividad y permite aumentar el nivel de vida de los ciudadanos. Esto ocurre en parte, porque un aumento de la productividad del trabajo permite aumentar los salarios, sostener una moneda fuerte y obtener una mayor rentabilidad del capital, contribuyendo así a alcanzar un mejor estándar de vida para la población.

## **Paradoja de la competitividad**

La paradoja de la competitividad refleja que la competencia es crecientemente global; las compañías compiten con estrategias globales y la investigación ha enfatizado el poder de las estrategias globales en la trascendencia de los límites nacionales y regionales. Por otro lado se argumenta que: hay diferencias en el desarrollo de la economía de las naciones, estados y ciudades; los líderes competitivos del mundo de muchas industrias y segmentos industriales están asentados en unos cuantos países y algunas veces en pocas localidades.

Desde el punto de vista de la competencia entre naciones la Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (CEPAL) establece cuatro factores clave para la competitividad de las mismas.



Tabla 3: Factores clave de la competitividad

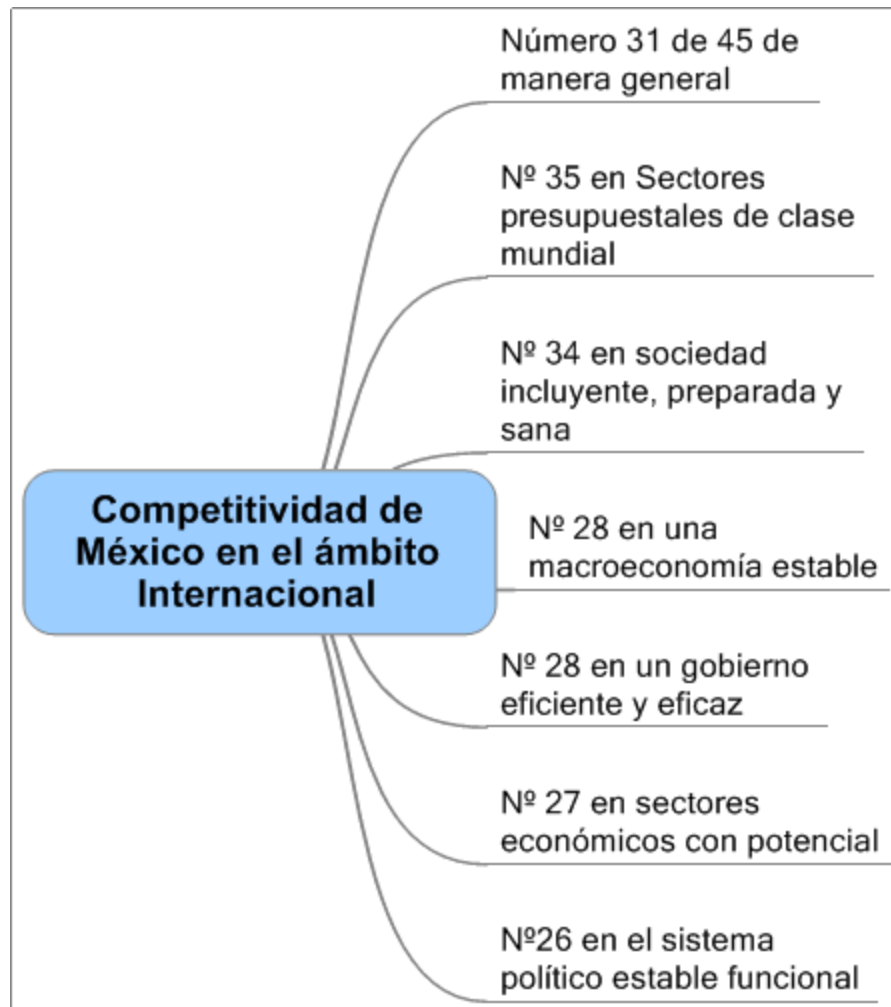
Factor de Competitividad	Variables
<u>Desempeño Económico</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Economía Doméstica</li><li>- Comercio Internacional</li><li>- Inversión Extranjera</li><li>- Empleo</li><li>- Precios</li></ul>
<u>Eficiencia del Gobierno</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Finanzas públicas</li><li>- Política fiscal</li><li>- Entorno institucional</li><li>- Legislación empresarial</li><li>- Entorno social</li></ul>
<u>Eficiencia empresarial</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Productividad</li><li>- Mercado Laboral</li><li>- Finanzas</li><li>- Prácticas administrativas</li><li>- Actitudes y valores</li></ul>
<u>Infraestructura</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Infraestructura básica</li><li>- Infraestructura</li><li>- Infraestructura científica</li><li>- Salud y medio ambiente</li><li>- Tecnología</li></ul>

## La competitividad en México

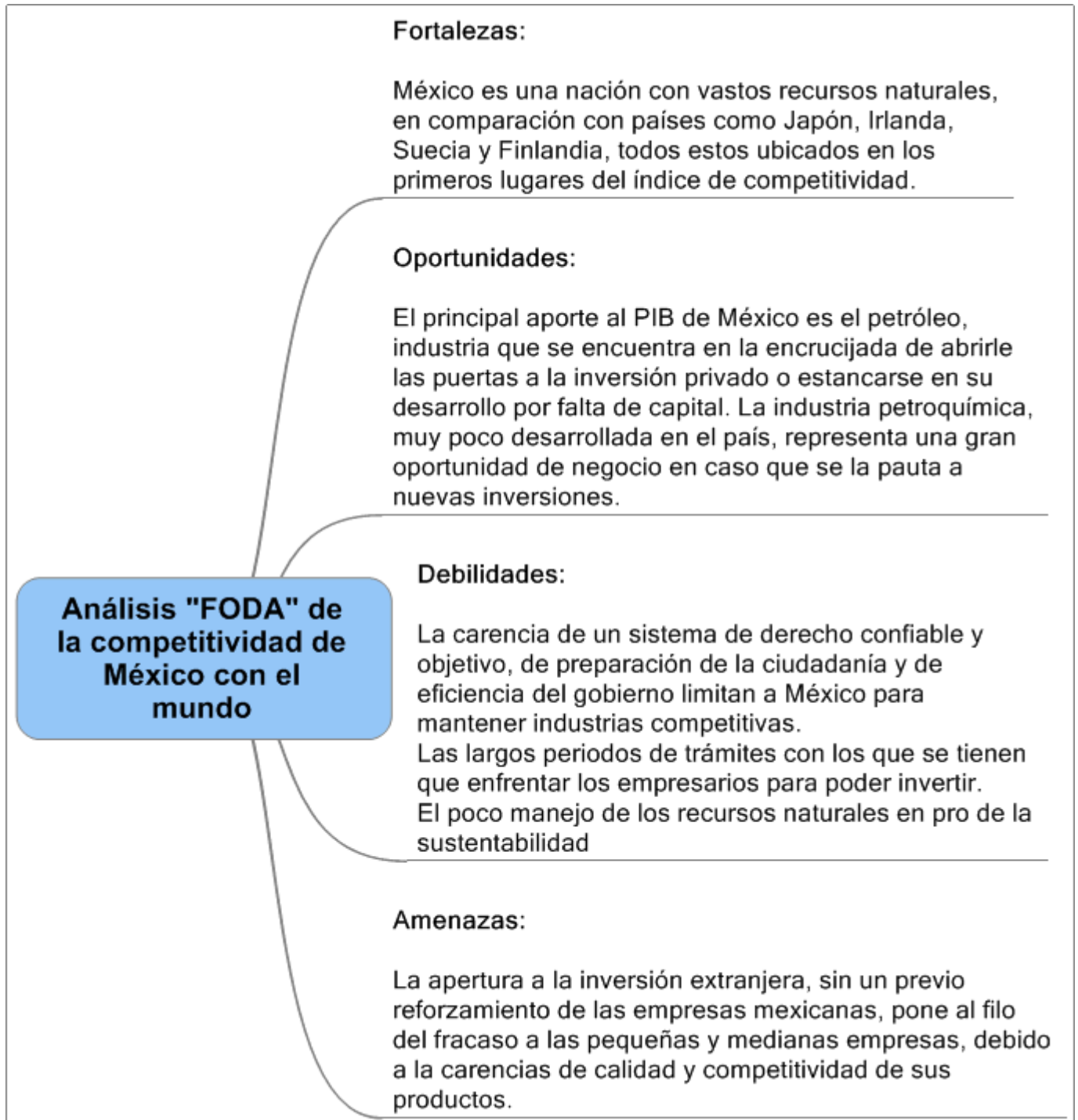
A nivel mundial México se encuentra muy rezagado en comparación de su avalúo de moneda, y la inversión extranjera supera a la exportación nacional causando pérdidas millonarias.

La falta de transparencia y el exceso de corrupción por parte de los dirigentes del gobierno, provocan desconfianza en la dirección de la mano de obra, y la no inversión de empresas extranjeras y dejando que los demás países sean mejor considerados. *Ver Mapa Mental 15*

En el mapa mental 15 se hace mención del lugar que ocupa México en cuestión de competitividad a nivel Internacional.



Mapa Mental 15: Competitividad de México



Mapa Mental 16: FODA, competitividad de México



# 2

## **Diagnóstico de la Situación Actual de las Pequeñas y Medianas empresas en México**

En los últimos años el tipo de empresas denominadas PYMES, (pequeñas y medianas empresas) han cobrado gran importancia a nivel mundial, de ahí que se hayan realizando estudios minuciosos sobre este sector empresarial y su relación con la economía particular de cada país y región del mundo, “la definición de micro, pequeña y mediana empresa se basa en el número de trabajadores siendo de 15, 100 y 250 respectivamente y el valor de sus ventas de 110; 1,115 y 2,010 veces el salario mínimo anual vigente”<sup>1</sup>

En el caso de México y a nivel mundial, ¿dónde es que radica dicha importancia? Se observa a ésta desde diferentes ángulos: en primera instancia por el elevado porcentaje que representa con respecto a la planta productiva, “la actividad económica en México se lleva a cabo, en gran medida, en la operación de las micro, pequeñas y medianas empresas, célula básica del tejido productivo nacional y elemento indispensable para el crecimiento económico”.

Las PYME en México representan el sector más numeroso de la planta productiva del país y sostienen al crecimiento económico dando empleo a la mayor parte de la población económicamente activa de la nación.

Según informes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), una tendencia en México, es que menos del 20% de las nuevas empresas que se crean cada año logran llegar a los dos años de vida, por diversas causas fracasan.

Aunque en un sondeo realizado por FUNDES, una institución privada sin fines de lucro, constituida legalmente en 1993 como sociedad civil por la COPARMEX (Congreso del Trabajo, diciembre de 2004), se encontró que todos los empresarios identifican sus problemas de

---

<sup>1</sup> Estudio realizado por CIPI (Comisión Intersecretarial de Política Industrial)



certidumbre empresarial a partir de eventos externos (falta de financiamiento o la actual situación económica), en todos los estudios se identifican los problemas internos, y especialmente los administrativos, como uno de los principales lastres en el desarrollo de las PyME.

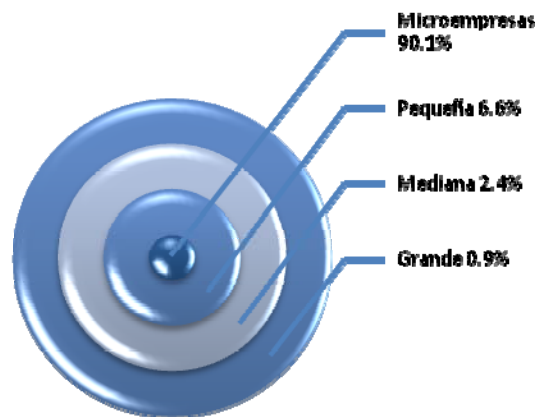
En México se han realizado diversos estudios para conocer cuáles son las causas del cierre de las empresas; durante la investigación detecté las siguientes:

- Falta de capital de trabajo
- Mala administración de la empresa
- Falta de calidad en los productos
- Desconocimiento de la demanda real del mercado
- Falta de competitividad ante las empresas multinacionales
- Falta de planeación en la sucesión del director en la empresas familiares

## Diagnóstico

### Recursos de las PyME

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 98% de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, además de que absorben más del 50% de la mano de obra y aportan el 43% del producto; proporción que es equivalente al 11% del PIB.



Gráfica 1: Distribución porcentual de las empresas en México

Por otra parte, en términos de distribución espacial, la ubicación de la MPME (micro, pequeñas y medianas empresas) se concentra en ocho diferentes áreas, entre las que podemos





destacar Distrito Federal con el porcentaje más alto de 15.64%, siguiéndole el Estado de México con 8.49% y Puebla con un 7.97%.

La concepción tradicional de la producción a gran escala como algo deseable se ha modificado en razón de las desventajas que presenta la producción en pequeñas unidades en amplios sectores de la manufactura. Ahora, las exigencias del mundo moderno y la globalización obligan al Estado a impulsar una política integral de apoyo al sector productivo. Por lo tanto, se hace necesario que se atienda en forma prioritaria a las micro, pequeña y mediana empresa, a efecto de equilibrar su acceso a las nuevas oportunidades, favorecer su inmediata modernización, atenuar el impacto que en la coyuntura puede afectar su operación por la transformación económica y permitirles aprovechar a plenitud las oportunidades de los nuevos mercados.

En nuestros días existe un nuevo entorno económico del país, y las oportunidades que ahora se ofrecen deben ser aprovechadas con eficacia por aquellas unidades económicas que busquen transformarse con oportunidad, teniendo en mente objetivos a largo plazo. Para las PyME este es un reto a lograr.

La clasificación de los obstáculos que aquejan a las PyME pudieran resumirse de la siguiente forma: poca capacidad financiera, heterogeneidad tecnológica, bajos niveles de capacitación del personal, atraso e ineficiencia productiva.

Otros punto importante a señalar es que la empresa entre más pequeña se tiene menor capacidad administrativa y mayores cuellos de botella se generan. Este fenómeno se incrementa y exacerba cuando es una sola persona la que realiza la gestión de la empresa, en la medida que crece aumenta su complejidad y exige mayor conocimiento de temas de gestión por parte del director de la empresa.

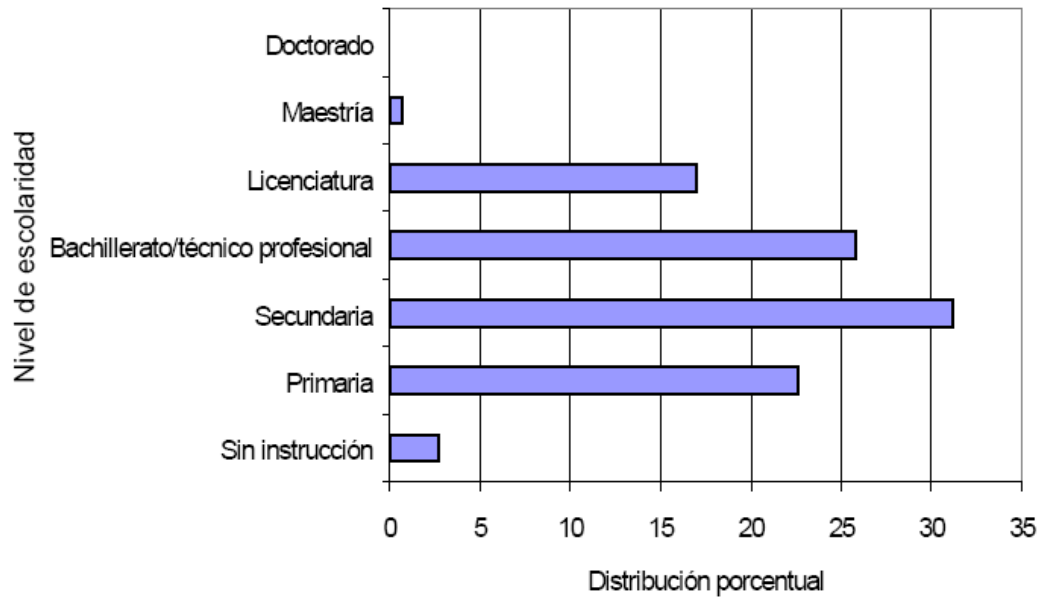
Existen también micro y pequeñas empresas que presentan una mala conjunción como familia-taller que tradicionalmente ha sido importante. Este tipo de organizaciones productivas no persiguen la maximización de la ganancia, sino que buscan la consecución de un nivel relativamente estable de excedentes.

Tampoco persigue la reproducción ampliada, sino más bien una escala de operación que optimice la utilización de la mano de obra del grupo. En resumen, “estas empresas no asignan su producto según la lógica de las habilidades y desempeño individuales, sino que buscan constituir una sola suma que represente el excedente obtenido de manera colectiva para utilizarlo según las necesidades de consumo del grupo”



## Nivel de escolaridad de los empleados

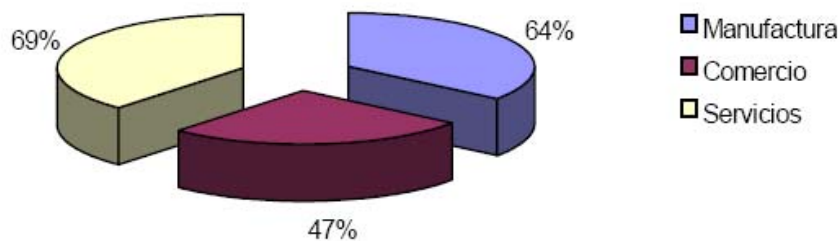
El 31 por ciento de los empleados cuenta con secundaria terminada; el 26 por ciento con bachillerato o una carrera técnica y el 23 por ciento con primaria:



Gráfica 2: Distribución porcentual del personal ocupado en las empresas por nivel de escolaridad

## Capacitación

La capacitación de los empleados y directivos de las PyMEs resulta ser una práctica importante:

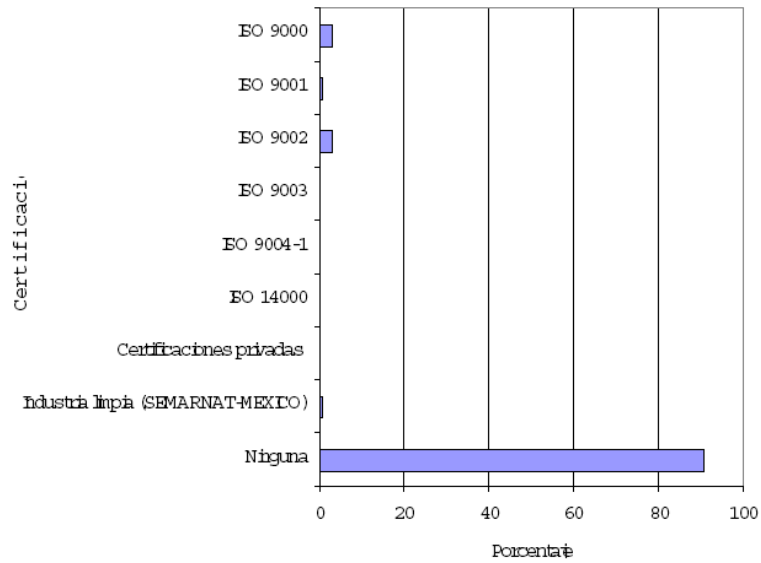


Gráfica 3: Porcentaje de empresas que realizaron capacitación de personal en los últimos dos años por sector de actividad



### Falta de una cultura de calidad

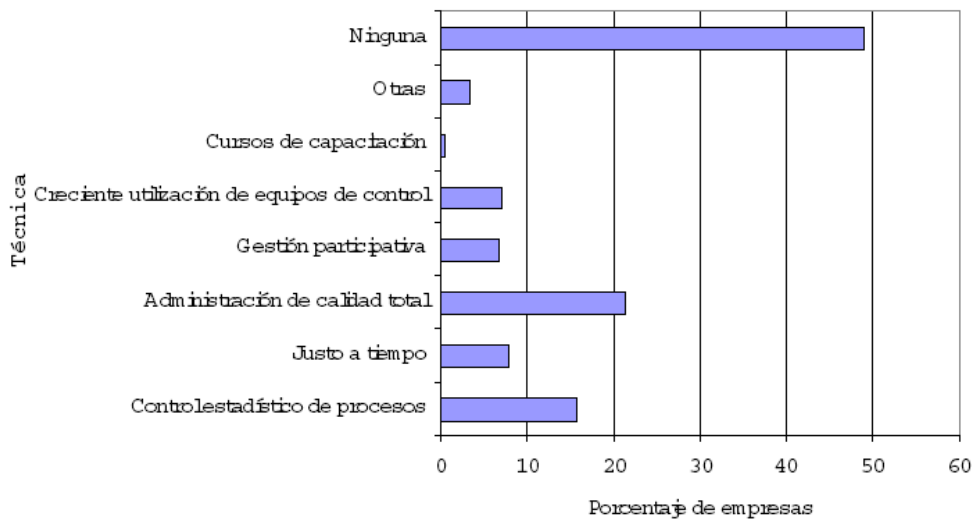
Más del 80 por ciento de las PyME no cuenta con algún tipo de certificación como se puede apreciar en la siguiente gráfica:



Gráfica 4: Empresas que cuentan con algún tipo de certificación

### Uso de técnicas de mejora en calidad y/o productividad

Cerca del 50 por ciento de las empresas no utiliza algún tipo de técnica en calidad o productividad:



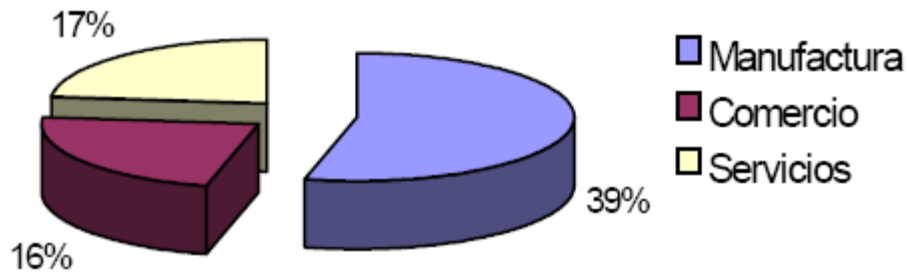
Gráfica 5: Empresas que utilizan técnicas de mejora en calidad y/o productividad



## Producto

### Escasez en el uso de licencias y patentes.

Tan sólo el 24 por ciento de las PyME's maneja algún tipo de licencia o patente. La gráfica muestra esta tendencia por sector de actividad:



Gráfica 6: Distribución porcentual de empresas que cuentan con licencias o patentes

### **Bajo grado de inversión.**

Este factor se encuentra íntimamente ligado a la situación de incertidumbre que ha prevalecido tanto en nuestro país como en el resto del mundo, ocasionando un freno a las inversiones. El 41 por ciento de las PyME's realizó mayores inversiones durante el año 2001 con respecto al 2000, y en particular, el 35 por ciento de las PyME's manufactureras no invirtió en el período antes mencionado.

### **Carencia de mecanismos para sondear las preferencias de los clientes**

Solamente el 35 por ciento de las PyME's cuenta con algún tipo de mecanismo para sondear las preferencias y/o satisfacción de sus clientes, contrastando notablemente con el hecho de que el 50 por ciento de las mismas señala que su principal fuente de información técnica para la elaboración de sus productos es el cliente.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Fuente: CIPI 2006



## Sucesión en las PyME's Mexicanas

La sucesión del director en la pequeña empresa familiar es un tema relevante ya que depende de esta decisión en gran medida la continuidad y existencia de la empresa. Si esta toma de decisión resulta idónea, la empresa permanecerá, de lo contrario la vida de la empresa está en peligro, tiende a desaparecer. Si el cambio generacional (director de la empresa) no se prepara con anticipación y se toma una decisión racional, la vida de la empresa está en juego.

Si tomamos como referencia lo que sucede en la Unión Europea y lo contrastamos con la realidad de nuestro país, se puede señalar que un alto grado de empresas en Europa desaparecen porque no se planea el proceso de la sucesión del director, en nuestro caso, es todavía más complejo dadas las condiciones de cultura organizacional para que se realice la transmisión generacional.

Las condiciones internas y externas del sector productivo del país en general son complicadas, sobre todo cuando se comparan con otros contextos internacionales que cuentan con una larga tradición empresarial y que implementan la teoría de la administración a las empresas: En México las prácticas empíricas y emocionales es lo que predomina en las pequeña empresas cuando se trata el tema de la sucesión, lo cual aunado a una política productiva poco consolidada genera que el empresario tenga que enfrentar a nivel individual las vicisitudes que esto origina a partir de su experiencia empírica, lo cual de una u otra manera impacta el desarrollo empresarial y correlativamente tenga consecuencias a nivel del PIB nacional.

La falta de cultura empresarial, sobre todo en materia de sucesión, aunado a la estructura familiar da un toque de complejidad porque además de relaciones contractuales también tiene relaciones familiares impregnadas de emociones diversas, que en determinados momento pueden llegar a interferir en la toma de decisiones objetivas sobre temas relevantes y decisivos para la permanencia y continuidad de la misma.

### Conclusiones

- No existe una cultura empresarial en nuestro país que permita al pequeño empresario conocer e implementar el proceso de sucesión del Director en la empresa familiar, de tal manera que sea lo más racional posible la transmisión generacional.
- No hay una preparación (planeación) de la sucesión del Director por parte de los pequeños empresarios, ya que se ocupan más por las decisiones de corto y mediano plazo (financiamiento, ventas, producción, inventarios, etc.) y dejan a un lado las

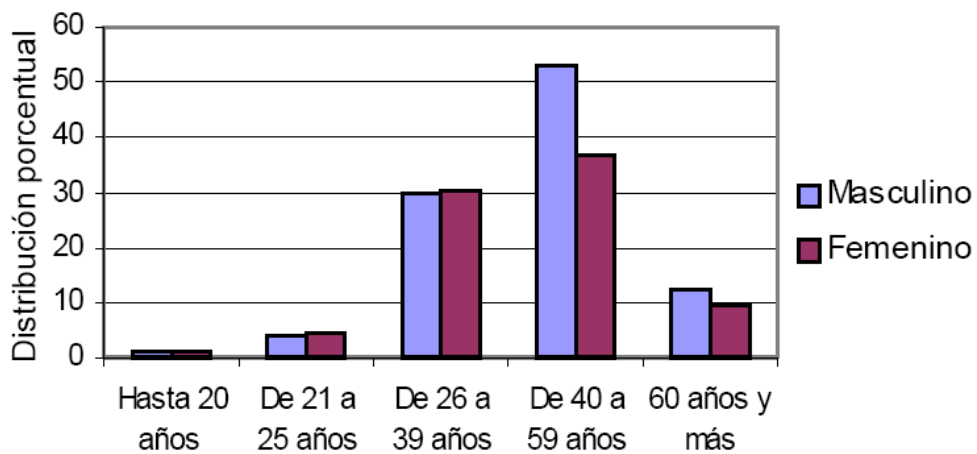


decisiones de largo plazo, como a la sucesión del Director, la transmisión de la empresa.

- No existe una metodología que permita realizar la sucesión del Director en la empresa familiar.
- La temática de la transmisión generacional (sucesión del director) en la empresa familiar se visualiza a largo plazo, por lo tanto el interés por abordar el tema pasa a un plano secundario.
- La manera en que el Director de la empresa entiende, prepara y lleva a cabo el proceso de la sucesión es de manera empírica e improvisada.

### **Rango de edad**

El 45 por ciento de los socios que participan en la gestión directa de las empresas se encuentra entre los 40 y 59 años de edad.

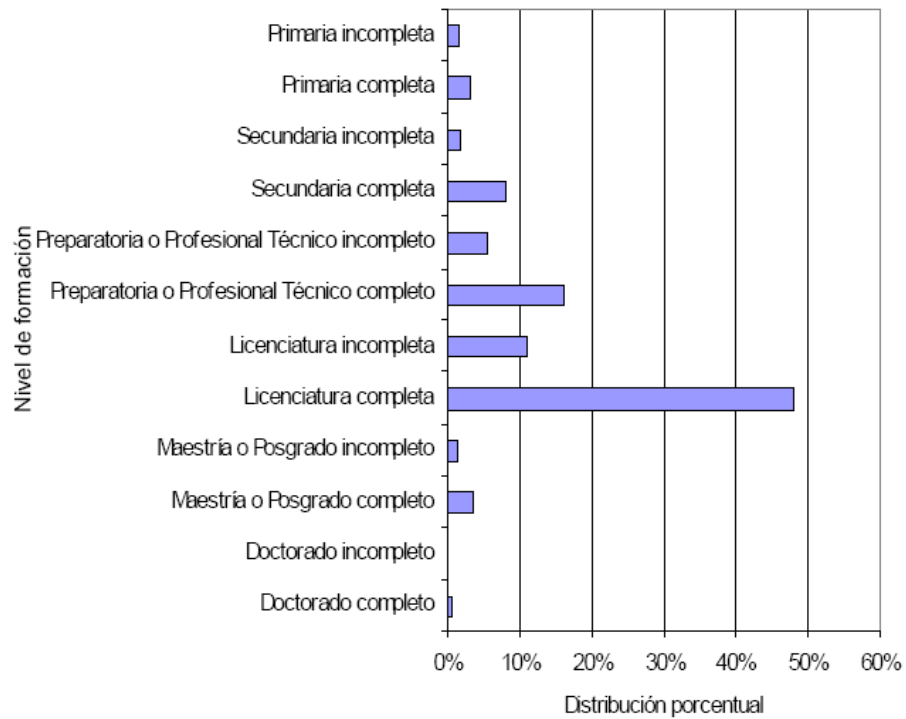


**Gráfica 7:** Distribución porcentual de los socios por rango de edad

## **Sucesión de directores en las PyME's**

### **Nivel de formación**

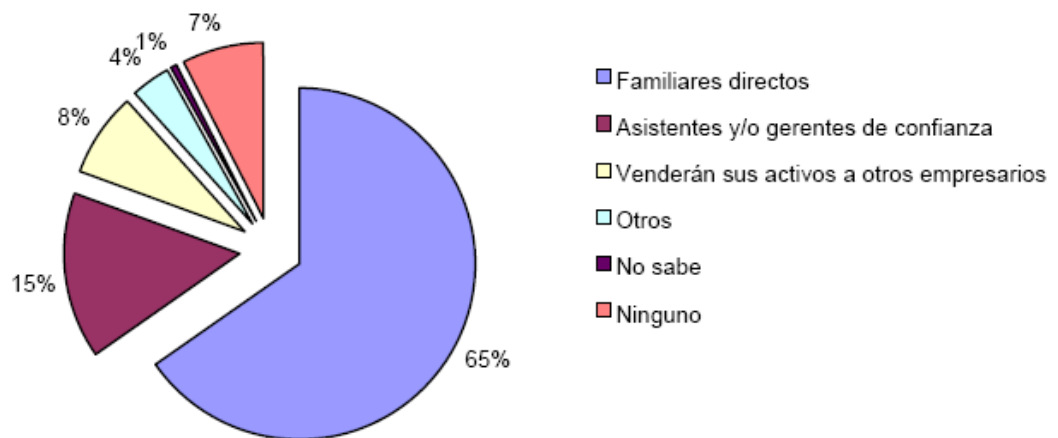
El 48 por ciento de los socios cuentan con el grado de licenciatura completa, como se muestra en la gráfica siguiente:



Gráfica 8: Distribución porcentual de socios que participan en la gestión directa de las empresas por nivel de formación

### Tipo de empresa

El 65 por ciento de las PyME en México son de carácter familiar, como se aprecia en la gráfica siguiente:



Gráfica 9: Distribución porcentual de las empresas por tipo de proceso de cambio generacional que se implementará en las mismas

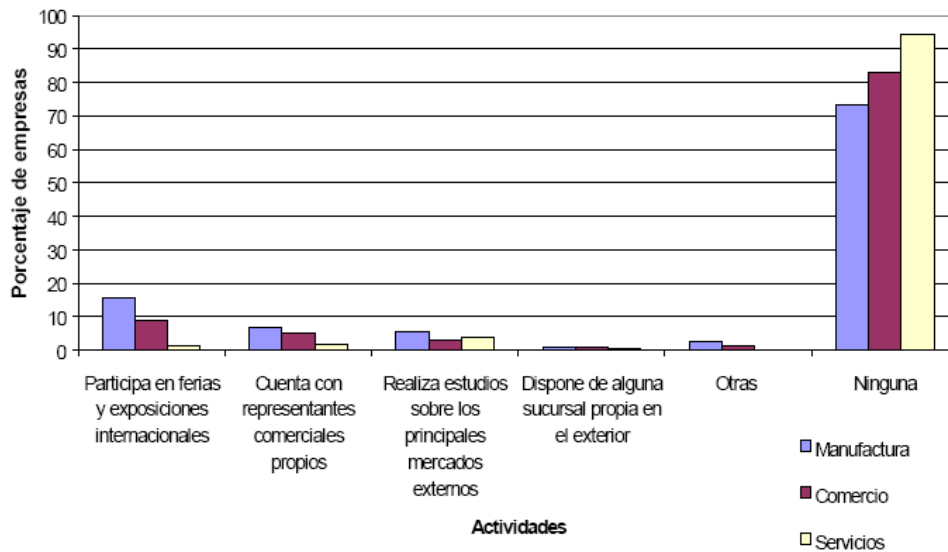


## Principales Necesidades de las PyME's en México

### Exportaciones

Factores tales como la escasez y alto costo de fletes, la lentitud en las operaciones debido a los excesivos trámites aduaneros; y los altos aranceles en los mercados de destino han limitado las exportaciones de las PyME mexicana, ya que únicamente el 9% de estas empresas ha logrado consumir esta actividad en los últimos dos años.

El 83% de las empresas no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior.



Gráfica 10: Distribución porcentual de la intervención de PyME's Mexicanas en el mercado de exportación





## Financiamiento

Únicamente el 13 por ciento de las PyME ha solicitado algún tipo de crédito bancario en los dos últimos años; de este porcentaje, el 76 por ciento ha recibido dicho crédito.

De ese 76 por ciento de empresas que obtuvo el crédito, el 88 por ciento lo hizo a través de la banca comercial, mientras que el 1.4 por ciento de las mismas expresa haberlo obtenido a través de la Banca de Desarrollo.

Asimismo, establecen que las principales causas por las cuales se les niega el crédito son:

- El desinterés del banco hacia el sector,
- La falta de garantías, y
- La indiscutible falta de información en esta materia.

### **Conocimiento de apoyos gubernamentales**

El total desconocimiento de los programas públicos es una cuestión imperante en las PyME mexicanas, ya que el 86% no conoce los programas de apoyo federales, estatales, y/o municipales; el 12.65% los conoce, pero no los ha utilizado. Sólo el 1.8% los conoce y ha utilizado.

La tabla que a continuación se presenta, muestra el bajo grado de conocimiento y uso de los programas públicos por parte de este tipo de empresas:



**Tabla 1:** Nivel de conocimiento que tienen las PyME's en relación a los apoyos gubernamentales

Programas	Conoce y ha utilizado*	Conoce y no ha utilizado*	No conoce*
Financiamiento (BANCOMEXT)	1.58	30.08	68.34
Servicios de Asistencia Técnica y Promoción para la Exportación (BANCOMEXT)	2.65	22.37	74.97
Programa Nacional de Auditoría Ambiental PNAÁ (SEMARNAT)	4.64	16.09	79.27
<b>B) ESTATALES</b>	1.19	1.23	97.58
<b>C) MUNICIPALES</b>	0.14	0.34	99.52

Programas	Conoce y ha utilizado*	Conoce y no ha utilizado*	No conoce*
<b>A) FEDERALES</b>			
Centro de Asesoría Empresarial Primer Contacto (SE)	1.04	5.84	93.12
Red Nacional de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial CETRO-CRECE (SE)	2.32	9.23	88.45
Fondo de Apoyo ala Micro, Pequeña y Mediana Empresa FAMPYME (SE)	1.05	25.39	73.56
Fondo de fomento a la Integración de Cadenas Productivas FIDECAP (SE)	0.41	3.20	96.39
Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica COMPITE (SE)	2.08	7.41	90.51
Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista PROMODE (SE)	0.23	4.99	94.78
Programa de Promoción Sectorial PROSEC (SE)	0.37	5.89	93.73
Programa de Apoyo a la Capacitación, antes denominado Calidad Integral y Modernización CIMO (STPS)	4.06	9.57	86.37
Programa de Modernización Tecnológica PMT (CONACYT)	0.52	5.75	93.74
Programa de Cadenas Productivas (NAFIN)	1.48	10.69	87.83
Financiamiento NAFIN	2.06	29.83	68.10
Programa para establecer sistemas de aseguramiento de calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas, ISO-9000 (SE)	4.71	27.23	68.06

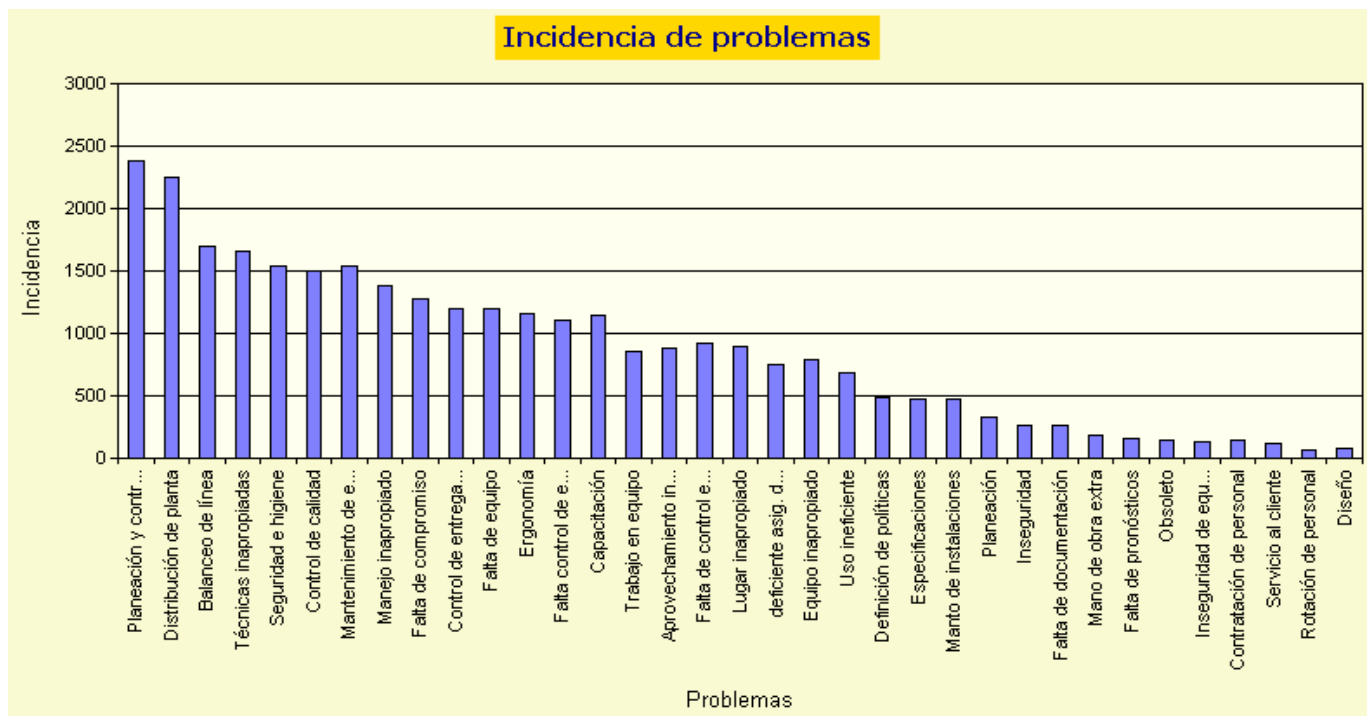


Las PyME consideran que los programas públicos deberían enfocarse principalmente a tres temas específicos:

- Adquisición de bienes de capital (maquinaria, edificios y herramientas).
- Integración de capital de trabajo.
- Contratación de consultores expertos en organización productiva y dirección de empresas.

Un estudio realizado en el 2002 por COMPITE y el Instituto de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México, determinó la problemática a que se enfrentan las PyME mexicanas, así como las áreas de oportunidad en materia productiva. El estudio su realizó a un total de 3,200 empresas manufactureras.

Aprovechando la información recopilada por COMPITE se identificaron los principales problemas en las PyME del sector manufacturero de toda la República Mexicana, los cuales se clasifican en la gráfica.<sup>3</sup>



Gráfica 11: Incidencia de problemas por subcategoría en las 3, 200 empresas analizadas por COMPITE en 2002.

<sup>3</sup>Fuente: COMPITE 2002



En la gráfica se observa que existen problemas de planeación, falta de compromiso, capacitación, trabajo en equipo, contratación del personal y servicios, los cuales podemos resumir en problemas de comunicación.

Del citado análisis se plantea la siguiente situación de las PyME's:

- 86% Disponen de personal insuficientemente capacitado en la línea de producción.
- 82% Tienen grandes áreas de mejora en productividad no aprovechadas.
- 80% Desconocen cómo aplicar principios de Calidad.
- 80% Con líneas y procesos de producción lentos e inseguros.
- 77% Presentan irregularidad en la calidad de productos y servicios.
- 75% Tienen acumulación de inventarios.
- **68% Se tienen problemas de comunicación gerencia-equipo de trabajo.**
- 40% Utilización ineficiente del piso de producción.

De lo anteriormente expuesto se desprende la necesidad de desarrollar el material adecuado para capacitar en las herramientas de calidad a los empresarios arriba caracterizados.

### **Instrumentos de apoyo económico**

El gobierno federal, a través de la Secretaría de Economía, pone a disposición de los pequeños empresarios una serie de instrumentos que apoya a la micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), concentrados en el programa México Emprende, el impulso a las microfinancieras y el fortalecimiento de la banca social, el Sistema de Apertura Rápida de Empresas, las agendas de competitividad de los sectores económicos y la promoción de las exportaciones y la atracción de inversiones.

El apoyo a las MIPYMES se consolida en una sola instancia que coordina los programas con una política de apoyo integral de acuerdo con el tamaño y potencial de estas empresas.

La estrategia de atención centra su propuesta en la creación de una política de desarrollo empresarial basada en cinco segmentos empresariales:

- Emprendedores (mujeres y hombres que se encuentran en proceso de creación, desarrollo o consolidación de una empresa),
- Micro, pequeñas y medianas empresas,
- Empresas Gacela (MIPYMES que tienen un mayor dinamismo en su crecimiento y en la generación de empleos respecto del promedio)



- Empresas Tractoras (grandes empresas establecidas en el país que por su posición en el mercado vertebran las cadenas productivas)

Estos cinco sectores empresariales reciben atención del gobierno federal a través de cinco estrategias:

- Financiamiento,
- Comercialización,
- Capacitación y consultoría,
- Gestión e innovación y desarrollo tecnológico.

Asimismo, el gobierno federal pretende crear un instrumento financiero para agilizar la entrega de los recursos del Fondo PYME, para maximizar su impacto en la ejecución de los proyectos, con esquemas de revolvencia multianual que permitan ir incrementando los montos de apoyo de los recursos otorgados para el desarrollo de las MIPYMES y los emprendedores.”<sup>4</sup>

## Barreras de la competitividad

En el mundo globalizado en el que vivimos las PYMES son las más golpeadas por empresas altamente competitivas, y un gran problema con el que se pueden enfrentar es que cualquier falla que éstas tengan en cualquiera de sus procesos, las pone en un riesgo severo de fracaso, quiebre y hasta de ser absorbidas por las grandes firmas internacionales.

Las principales áreas de vulnerabilidad son:

- **Legal:** Dificultad de acceso a la propiedad de la tierra, y al registro de su actividad productiva como una empresa formal.
- **Tributaria:** Dificultad para cumplir con los requisitos tributarios del gobierno en los primeros años de su formación, debido a la falta de liquidez.
- **De mercado:** Carencia de conocimiento para poder localizar sus productos en los mercados y fuerte lucha por penetrar a los mercados ocupado por empresas de clase mundial.
- **De tamaño:** Su baja producción, les impide cumplir con la cantidad de producto que empresas les demande.

---

<sup>4</sup> Programa Sectorial de Economía 2007-2012



Parece ser que una vez superado este primer subconjunto de dificultades, entre las barreras o vulnerabilidades más inmediatas, frecuentes y de necesaria resolución para alcanzar la competitividad se encuentran:

- La precariedad de la infraestructura de los servicios básicos es ampliamente reconocida como una barrera entre los productores de menor escala.
- Vulnerabilidad en el manejo del riesgo financiero.
- Vulnerabilidad para alcanzar la calidad apropiada.
- Vulnerabilidad tecnológica o dificultad de incorporar la tecnología más apropiada a las circunstancias particulares del subsector.
- Vulnerabilidad de producción.
- Vulnerabilidad de aislamiento, es decir, la práctica de trabajar de forma aislado y no participar del apoyo mutuo con los demás integrantes de los núcleos industriales correspondientes.

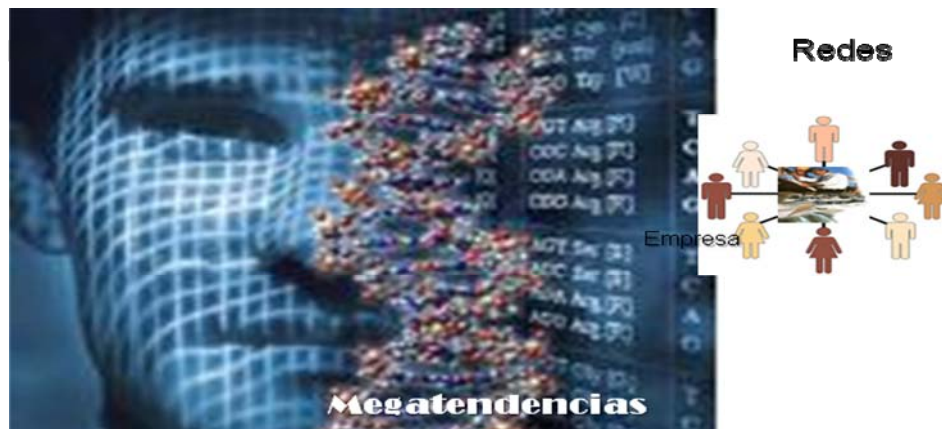


# 3

## La comunicación en la competitividad de las PyME's

Durante los últimos años las políticas empresariales se han enfocado a la búsqueda constante de la calidad, la optimización de costos y precio de venta, a la mejora continua de procesos, el incremento de la productividad, entre otras acciones; con el objeto de lograr un mejor posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales. Sin embargo se ha dejado una de las principales razones por las cuales las empresas están de pie, la comunicación considerada como la llave para las negociaciones, el éxito o el fracaso de las actividades dentro y fuera de la empresa.

En el mundo actual, las empresas están preocupadas por incrementar su productividad-calidad, mejorar los procesos, e incluso poner en marcha la reingeniería, en aras de ser más competitivas en los mercados, pero han perdido de vista factores importantes que determinan el éxito en el mercado. La capacidad para crear REDES, detectar las oportunidades del mercado y mejorar la comunicación dentro de la empresa, son los factores claves que marcan la diferencia.





## **Comunicación Empresarial**

Las crecientes desigualdades entre países y clases sociales, así como las radicalizaciones entre culturas y naciones fueron también un síntoma de los años noventa. Para poder caracterizar el escenario del año 2025, debemos tomar en cuenta las megatendencias recientes y proyectarlas hacia el futuro, como la hipótesis basada en que el futuro se presentará a partir de los datos históricos del presente.

### **Comportamiento de Megatendencias**

#### **Sociedad**

Los núcleos familiares comenzarán con una desintegración paulatina debido a la necesidad de la mujer de la casa por salir a trabajar. Este factor será más marcado en las economías del sur.

Se dará una pérdida intensiva del valor de la familia debido a la falta de control en la información que se difunde en los medios masivos de comunicación.

La preferencia de los jóvenes por alargar su vida de solteros irá muy de la mano de la disminución de matrimonios y nacimientos. La pérdida de valores, como el compromiso y la responsabilidad, y la gran confusión que existe entre valores y contravalores, tal es el caso de libertad con libertinaje, serán los detonadores de altos índices de desintegración familiar y delincuencia.

#### **Barreras técnicas**

La búsqueda de optimización de procesos y certificación de calidad para que los productos sean competitivos. Las certificaciones más importantes son y serán:

Certificación de productos: Requisitos que los productos tienen que cumplir para poder entrar en mercados globales.

Certificación de personal: Los recursos humanos tendrán que ser también certificados y esto pondrá en desventaja a los países subdesarrollados.





### **Desarrollo sustentable**

La guerra por el agua, el agotamiento de los recursos naturales, el calentamiento global, la búsqueda de fuentes de energía alternas al petróleo, así como de alimentación, provocarán conflictos de intereses entre desarrollo y conservación del medio ambiente.

### **Progresos tecnológicos**

Las innovaciones de la tecnología de las comunicaciones transformaron las posibilidades de aumentar la solidaridad social y para movilizar a las personas en todo el mundo en sociedad de redes.

Los ciclos de la vida del producto se redujeron, por lo tanto la tendencia de la manufactura será cada vez más orientada a formar productos ensamblados con piezas de diferentes países.

Los altos índices de analfabetismo informático, han mantenido a las personas alejadas de las grandes carreteras de la información y de los lenguajes de computación, esto fragmentará a la humanidad y generará olas de desempleo, las oportunidades estarán solo al alcance de las personas con la posibilidad de estar en contacto directo con las innovaciones tecnológicas.

### **Empresas**

En las empresas se formarán ventajas competitivas que impulsarán su crecimiento debido al grado de innovación tecnológica con que cuenten y a la habilidad de capacitar, y desarrollar personal altamente capacitado y flexible ante los cambios acelerados que son producto de un mundo globalizado.

La prioridad para la mayoría de las empresas transnacionales serán los servicios. La gran diferencia entre empresas que producen el mismo producto radicará en la habilidad para convencer al cliente que compre, que recomiende y que regrese, lo que generará clientes comprometidos con la marca.

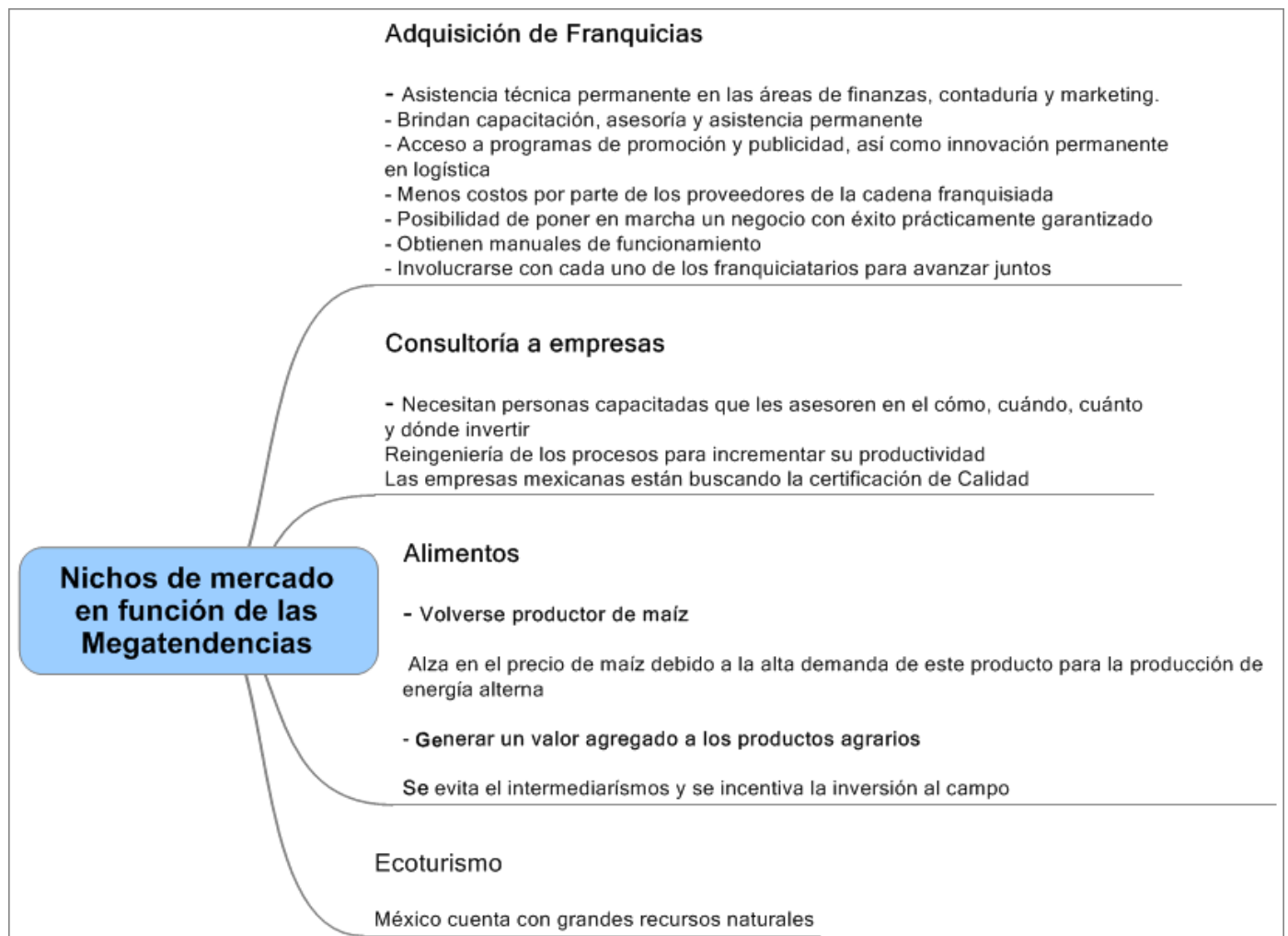
### **Cambios en las aldeas globales**

La tendencia de los países es a modificar de tres formas su estructura. La primera de ellas es la reducción de espacio (la vida de la gente, sus empleos, sus ingresos y su salud, se ve afectada por los acontecimientos que tienen lugar en el otro lado del mundo). El segundo es la



reducción del tiempo (Los mercados y las tecnologías cambian ahora con rapidez sin precedentes, con acción transcurrida a la distancia en tiempo real, con efecto sobre gente que vive muy lejos). El tercero es la desaparición de fronteras; las fronteras nacionales se están eliminando con respecto al comercio, los capitales, la información, las normas, la cultura, y los valores. El perfil de los grandes capitales del norte del mundo es ahora cosmopolita, multi-ético y multi-cultural.

## Nichos de Mercado en las Megatendencias



Mapa Mental 1: Nichos de mercado de la Megatendencias (1)



El estado ha sido rebasado en sus posibilidades de ofrecer a toda la población servicios de salud

### Salud

#### - Medicina Alternativa

Con el crecimiento de los problemas de salud y la poca efectividad de la medicina alópata, la tendencia de la medicina es mirar hacia la medicina tradicional

#### - Geriatría

Actualmente 5% de la población está por arriba de los 65 años, y se duplicará en 10 años.

#### - Spas

De acuerdo con la CONAPO la 79% de la población mexicana tiene más de 15 años, lo cual constituye un gran mercado para los negocios de belleza.

Actualmente tanto hombres como mujeres demandan este tipo de servicios.

### Educación

- Flexibilización del currículum,
- Adiestramiento para la polivalencia y la multifuncionalidad.
- El profesor como tutor que facilita el aprendizaje,
- El modelo universitario actual estará en crisis.
- Orientación de la oferta por necesidad de contar con mano de obra calificada; la escuela en la fábrica,
- Flexibilización de la oferta educativa hacia formas nuevas como la educación a distancia,
- Educación especializada, cuyo objetivo sea, tener egresados competentes en el mercado laboral
- El paradigma tradicional de universidad cambiará, pues el concepto de campus real emigra ya al aparecer hacia el concepto de campus virtual.
- Ha aumentado el interés por la educación y las artes, pues se impulsa una mayor difusión de éstas y un crecimiento acelerado en estos sectores, basado en una conciencia de que la educación es el factor de desarrollo más importante a largo plazo.
- Guarderías, las madres del s. XXI en suma a su labor en casa, tienen la necesidad de desarrollarse como profesionistas
- El currículum enfocado a normas de competencia,
- Intensificación de la vinculación escuela-industria en forma de redes de colaboración,
- Centros de capacitación para la búsqueda de empleo

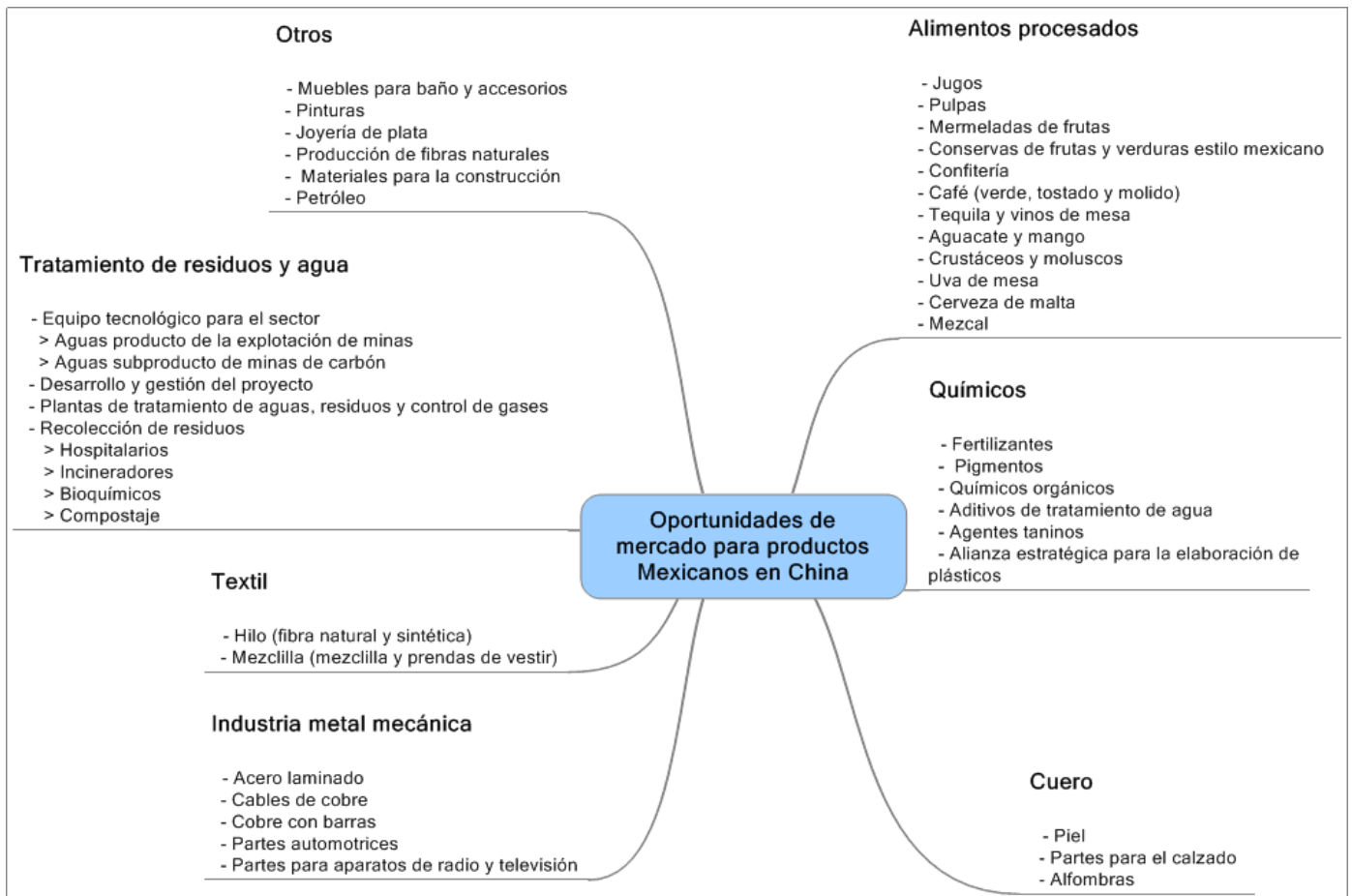
## Nichos de mercado en función de las Megatendencias

Mapa Mental 2: Nichos de mercado de las Megatendencias (2)



## Internacionalización del Mercado Mexicano

La internacionalización del mercado mexicano ha traído grandes intercambios comerciales y con ello grandes oportunidades para que las PyME mexicanas puedan distribuir sus productos. Un ejemplo es el caso de China: una nación con acelerado crecimiento, y que además está brindando atractivas oportunidades para hacer negocios. En el siguiente mapa mental cito los nichos que representan una oportunidad de negocio para los productos mexicanos en esa nación.



Mapa Mental 3: Oportunidades de mercado para productos mexicanos en China



## Comunicación Interna

### Identidad de la Empresa

La imagen de la empresa puede presentarse en la forma de un rompecabezas constituido por cuatro elementos:

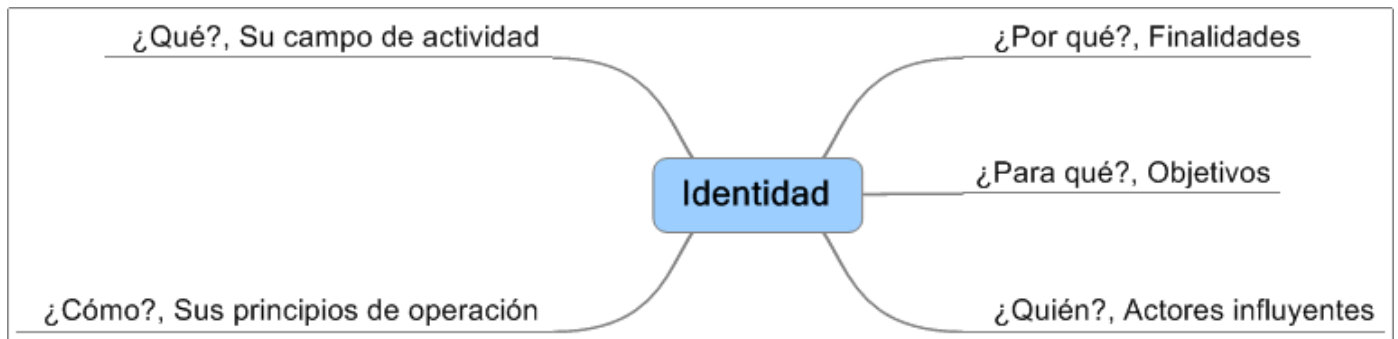


**Figura 1:** Piezas que integran el rompecabezas empresarial

#### **Identidad**

Es la forma en la que la empresa se manifiesta físicamente. Se materializa en el logotipo, los colores emblemáticos, la forma del edificio, el empaque de sus productos, etc.

Los autores Hamid Bouchikin y John Kimberly proponen definir la identidad con base en 5 preguntas:



**Mapa Mental 4:** Preguntas clave para generar una identidad

## **Personalidad**

Es la característica que tienen las empresas, que las hace ser iguales o diferentes a otras en un sector. Esta propiedad distingue a las empresas cuyas actividades son similares. Por ejemplo la personalidad de Body Shop es la de dar una impresión abierta, ciudadana, seria y responsable.

## **Valores**

Los valores pueden ser internos, o expresarse en mensajes publicitarios o en patrocinios. A continuación se ejemplifican diferentes formas de valores tomados de empresas de clase mundial:

- INTERNOS

*Una carta de ética como el Lyonnaise des Eaux, una carta ecológica en Sandoz, un código de conducta en Hewlett- Packard.*

- MENSAJES PUBLICITARIOS

*La defensa del consumidor en Leclec.*

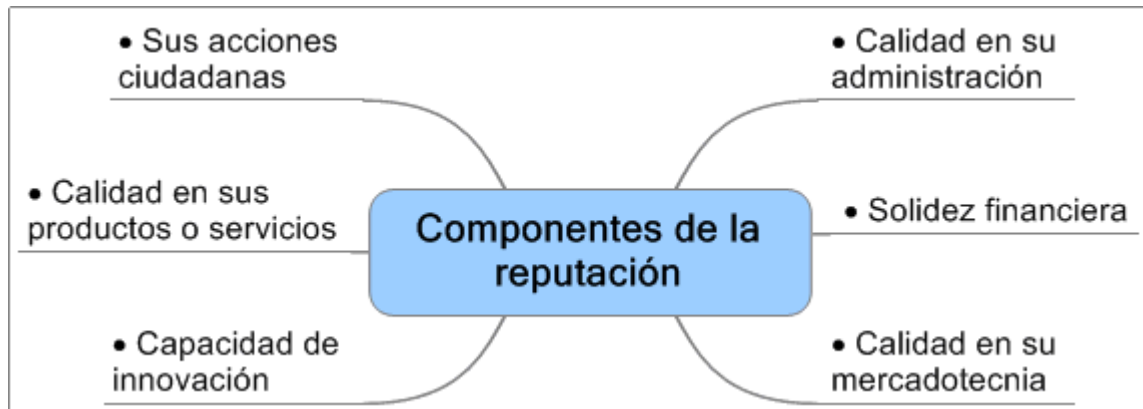
- PATROCINIOS

*Campañas altruistas como el teletón y un kilo de ayuda.*



## Reputación

La constituye el conjunto de criterios que tiene el público acerca de la empresa. Los componentes de la reputación se enumeran en el siguiente mapa mental:



Mapa Mental 5: Componente de la reputación

## Visión y misión

### La visión

La **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

### Características de la visión

- Es plantear un estado deseado, creíble y posible, a largo plazo.
- Tiene que ser estimulante e inspiradora
- Requiere ser global, coherente, concisa y sencilla
- Expresar la identidad de la organización



## Nuestra Visión

**Ser la primera compañía de Ingeniería, construcción y administración de proyectos del mundo.**

- ✚ **Los clientes y socios nos verán como parte integral de su éxito.** Nos anticiparemos a sus necesidades y cumpliremos cada compromiso que asumamos.
- ✚ **La gente sentirá orgullo de trabajar en Bechtel.** Crearemos oportunidades para lograr lo extraordinario y recompensaremos el éxito.
- ✚ **Las comunidades nos considerarán responsables y capaces de responder adecuadamente ante situaciones que las afecten.** Integraremos las perspectivas globales y locales, promoveremos una administración correcta de los recursos y contribuiremos a una mejor calidad de vida.



## La misión

La **misión** es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten comprometidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la **misión** es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

## Características de la misión

- Contener una formulación de metas que permita medir los avances.
- Definir dónde se desea participar, dónde ya se hace.
- Establecer la forma en que quiere servir a los usuarios
- Tener una orientación hacia la acción cotidiana.





En Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L. cada día elaboramos y comercializamos, bebidas naturales, saludables y nutritivas en la gama de jugos, néctares, pulpas de fruta, agua purificada, refrescos y lácteos, con el compromiso de deleitar y satisfacer la sed de los consumidores de todas las edades con la responsabilidad de lograr un bienestar social.

## Directrices de Competitividad

### Liderazgo y competencias directivas

El liderazgo tiene mucho que ver con la generación y distribución de poder, así como el reconocimiento de la autoridad en la sociedad y en las organizaciones. Liderazgo implica poder. Lo que haga con ese poder dependerá de los valores y propósitos de vida del dirigente y determinará el reconocimiento de su autoridad por parte de sus colaboradores.

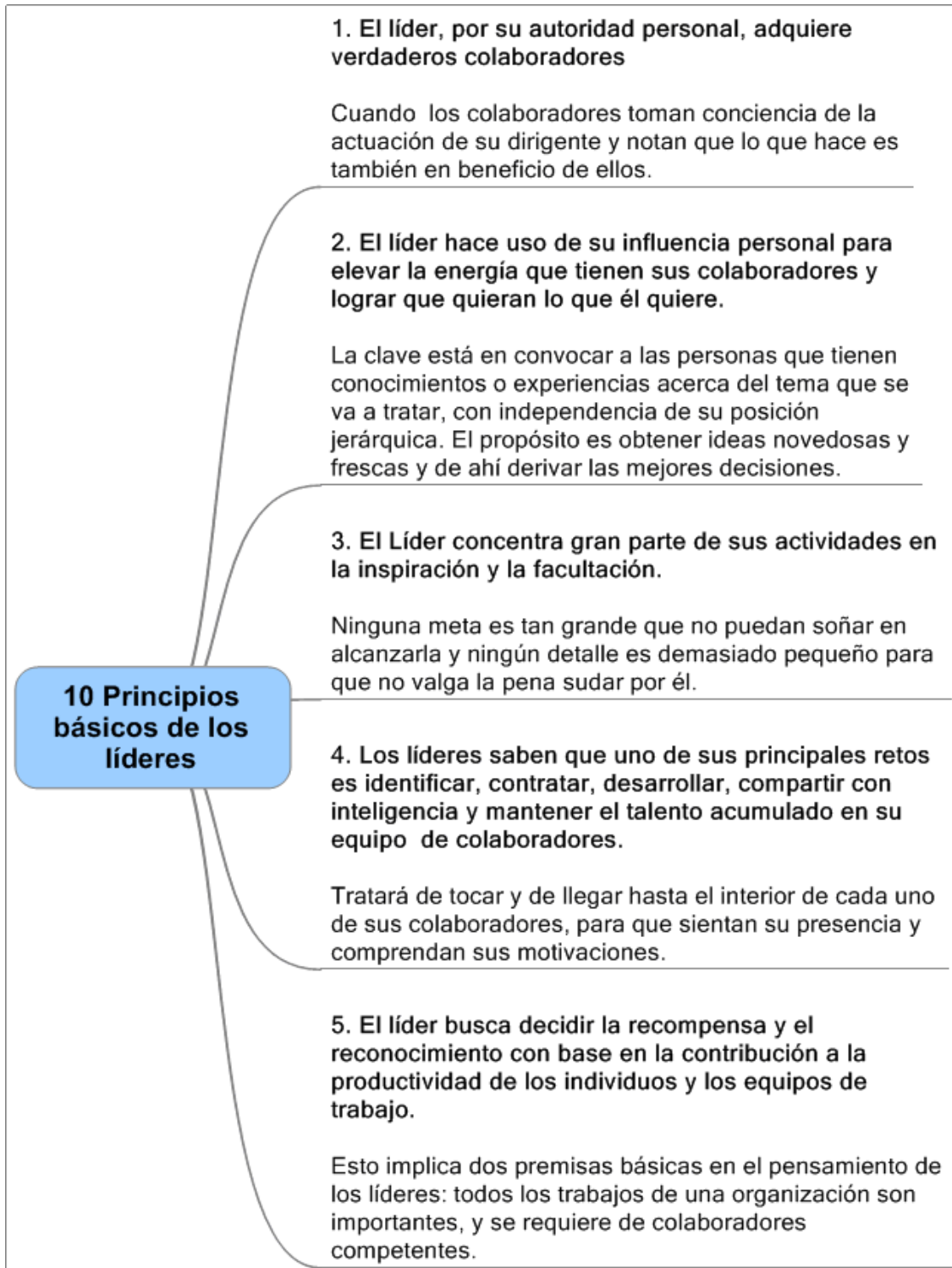
Se podría decir que liderazgo es la habilidad de persuadir a otros a alcanzar ciertas metas y las técnicas para lograrlo.

La mejor forma de apreciar la calidad de un líder es por:

- Sus partidarios, cantidad y clase.
- La fuerza de sus compromisos
- El logro de sus metas
- El nivel de objetividad de sus metas
- Dirigir a un grupo sin buscar protagonismos.
- La seguridad que manifiesta ante el grupo.
- En base a la habilidad para alentar a la mayoría.



## Principios Básicos



Mapa Mental 6: Principios básicos para los líderes (1)



**10 Principios básicos de los líderes**

**6. El líder tiende a crear organizaciones flexibles e informales, al cambio y al desarrollo continuo de procesos.**

Las atmósferas organizacionales flexibles e informales son liberadoras, hacen que cada individuo sea tomado en cuenta, fomentan un espíritu de apertura donde nadie puede ser ridiculizado ni tiene que andarse cuidando las espaldas.

**7. El líder buscará establecer metas que se relacionen perfectamente con la mejora y la innovación**

En el líder la mejora y la innovación no son conceptos, son parte de su naturaleza.

**8. En el líder las preocupaciones predominantes son las personas y las relaciones.**

No se trata de darles palmaditas en la espalda a las personas; se trata de decirles, de manera directa, franca y respetuosa, cómo se percibe su desarrollo en la institución, haciendo referencia a su trayectoria en el pasado, en el presente y a las expectativas que pueden tener en el futuro.

**9. El líder se enfoca más hacia la empresa, sin perder de vista lo que sucede en su interior. Su perspectiva tiende a ser de mediano y largo plazos.**

Siempre buscan los "faros de niebla" para ver con mayor claridad el entorno y encienden las "luces altas" para ver lo que les depara el futuro.

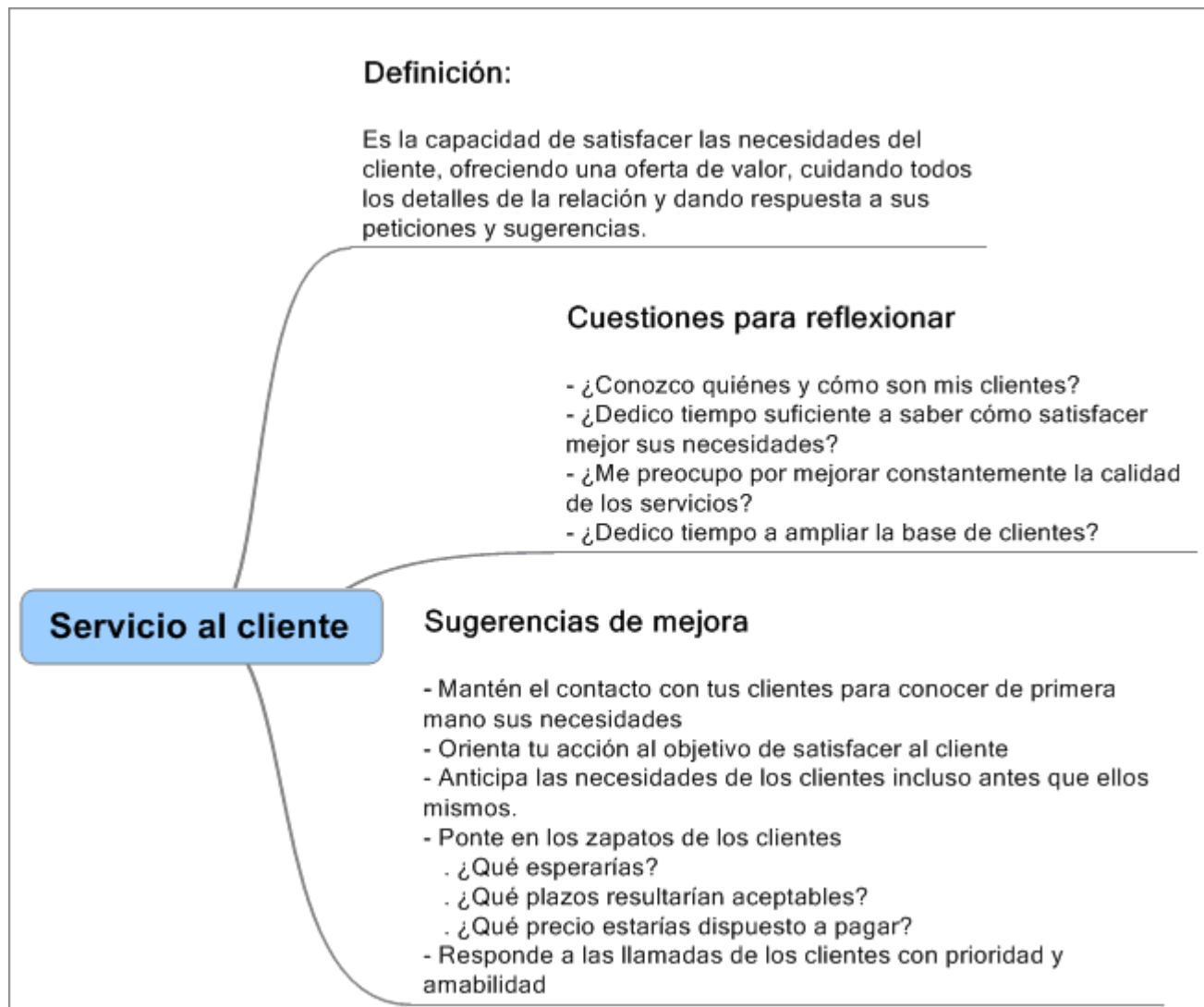
**10. El líder, por su integridad, sólo hace las cosas correctas.**

Los líderes tienen que afirmar, ante sus colaboradores y la comunidad, los valores que sustentan y su integridad personal, y mantenerlos en la operación cotidiana de su empresa. No puede permitir una doble moral entre sus colaboradores.

Mapa Mental 7: 10 principios básicos de los líderes (2)



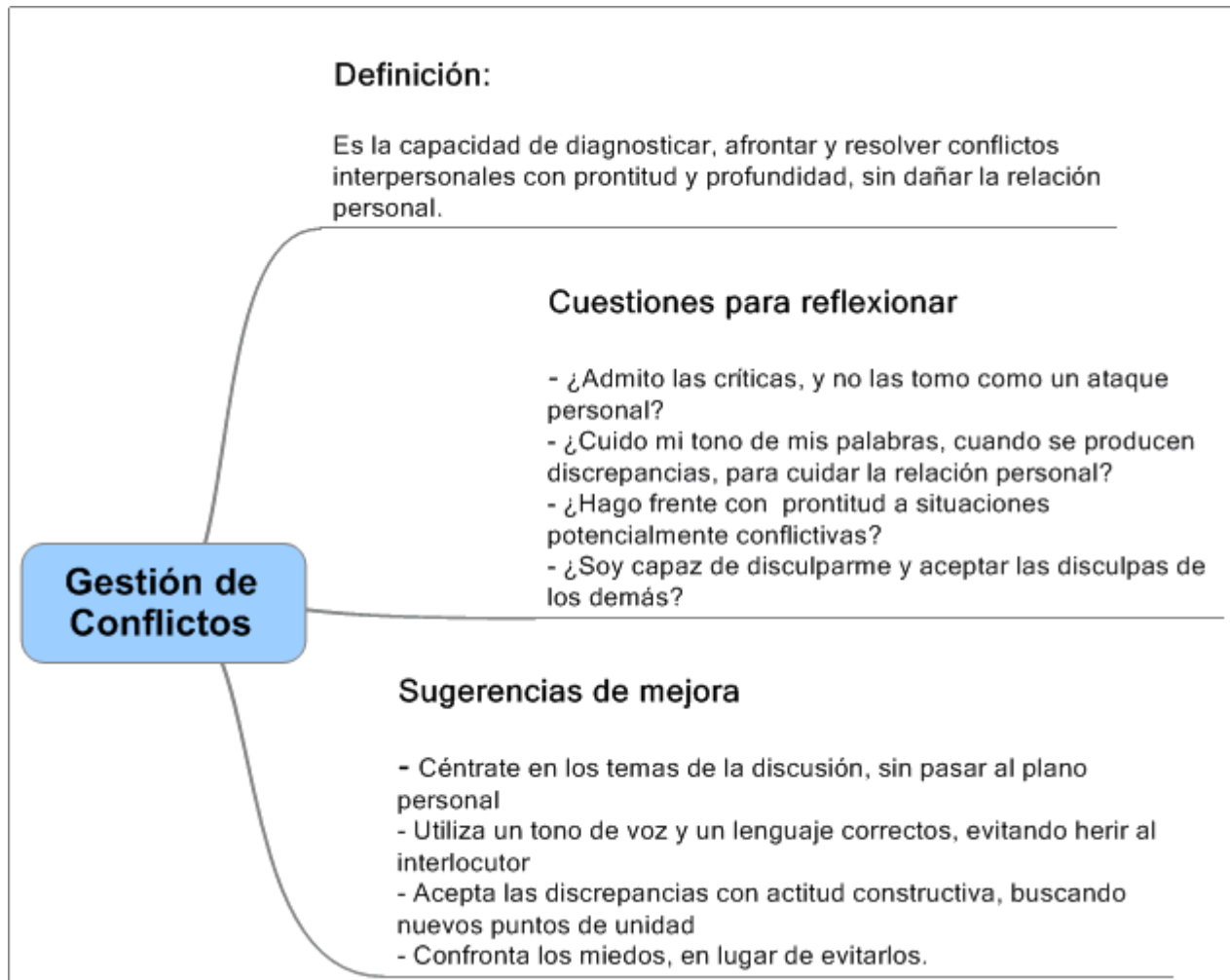
## Servicio al cliente



Mapa Mental 8: Servicio al Cliente



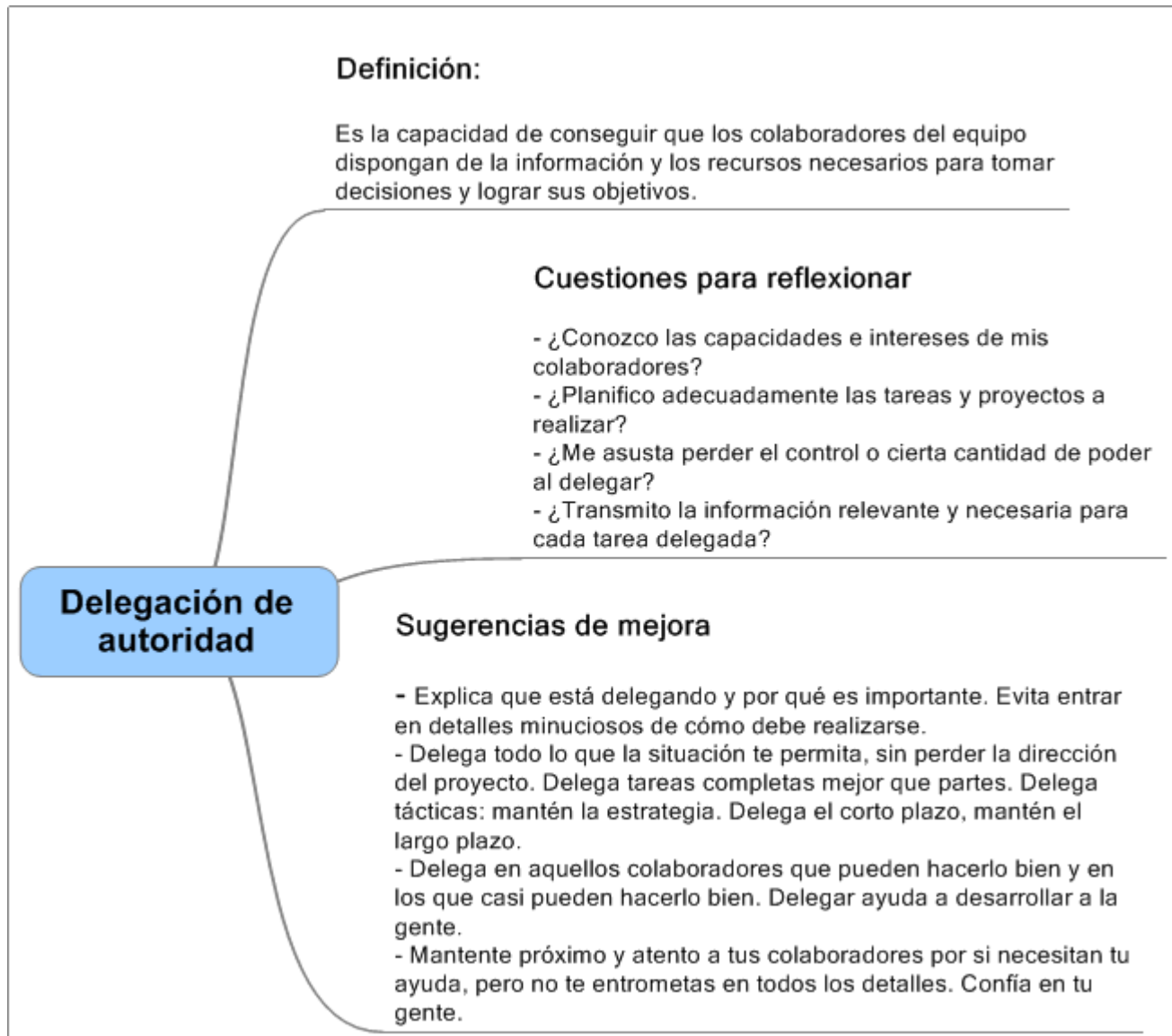
## Gestión de conflictos



Mapa Mental 9: Gestión de conflictos



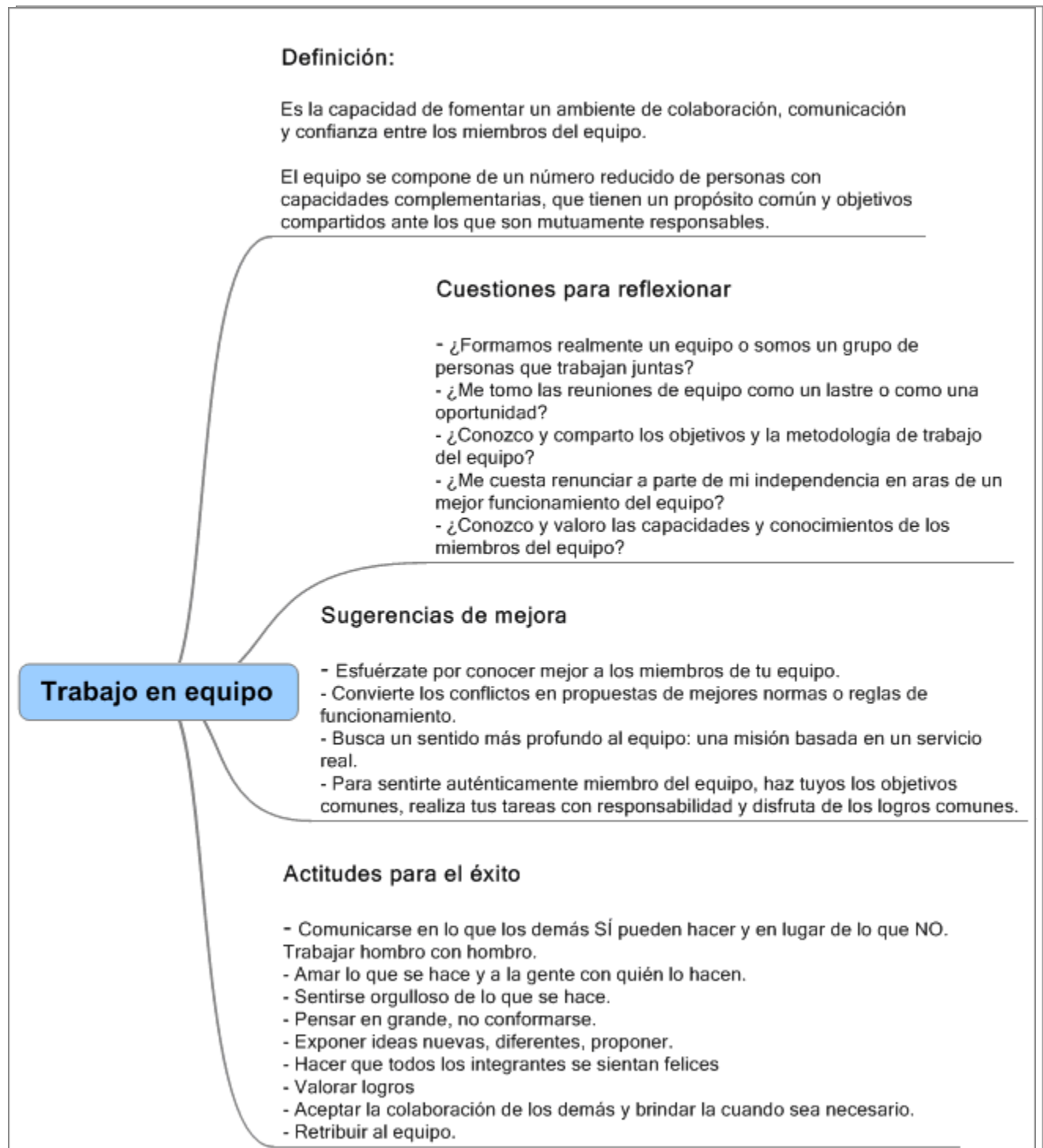
## Delegación de Autoridad



Mapa Mental 10: Delegación de autoridad

## Trabajo en equipo y proactividad

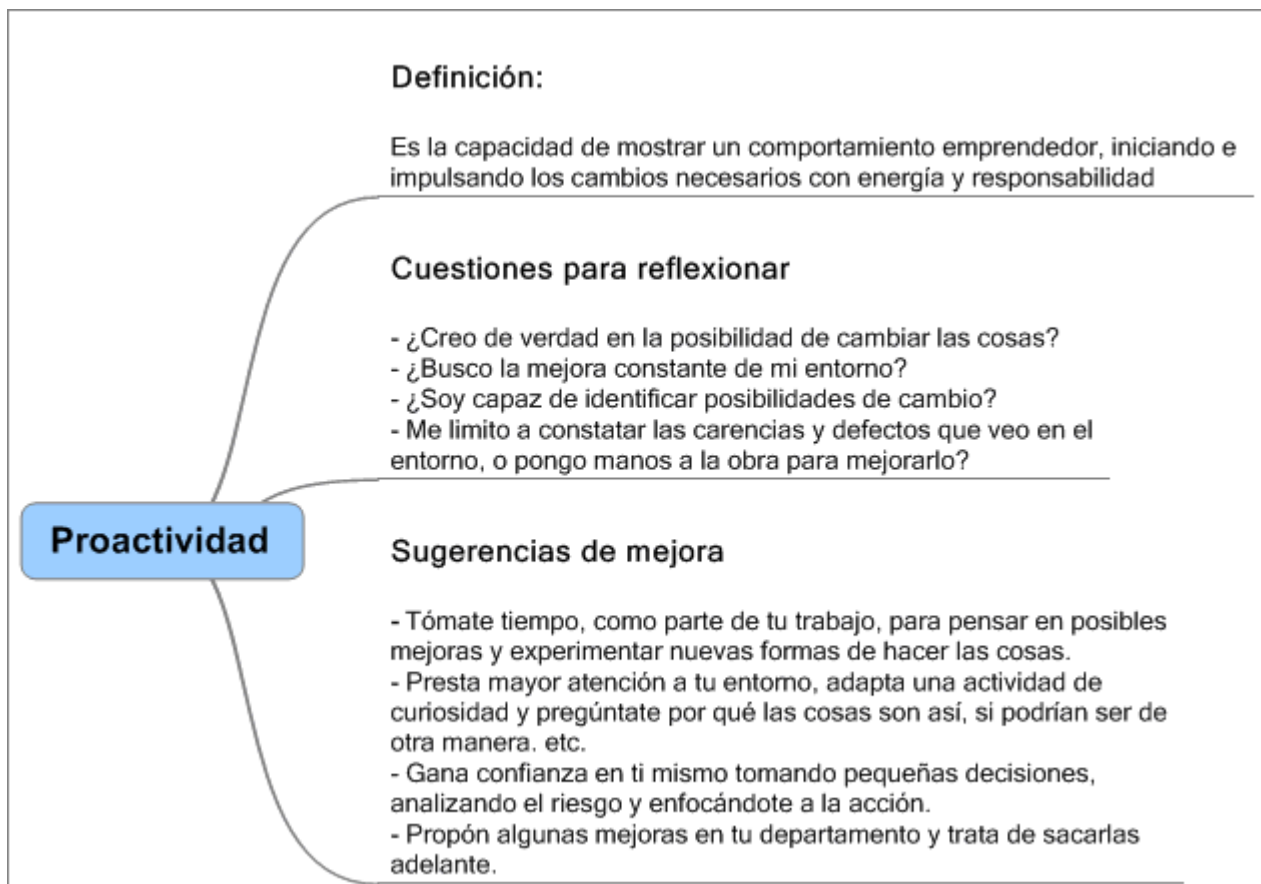
Es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que está comprometidos con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsable.



Mapa Mental 11: Trabajo en equipo



Figura 2: Elementos básicos de los equipos



Mapa Mental 12: Proactividad





## Coaching

### Definición:

Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.

- Ayudar a sus colaboradores a diagnosticar correctamente sus fortalezas y áreas de mejora.
- Ayuda a diseñar retos profesionales personalizados para promover el desarrollo de cada colaborador.
- Acompaña a los colaboradores en su proceso de mejora, dando los consejos oportunos, animando y exigiendo cuando sea necesario.

### Cuestiones para reflexionar

- ¿Me preocupa de verdad el desarrollo y la formación de quienes trabajan conmigo?
- ¿Estoy al tanto de las circunstancias personales de cada uno de mis subordinados, de sus intereses y expectativas?
- ¿Estoy dispuesto a invertir parte de mi tiempo en el desarrollo de los demás?
- ¿Me irritan los errores y pierdo los nervios con facilidad?

## Coaching

### Sugerencias de mejora

- Convéncete que dedicar tiempo a tu gente es parte de tu tiempo.
- Pregunta y escucha a tus colaboradores para comprender sus necesidades de desarrollo.
- Ten una actitud de servicio, no de jefe: en el coaching estás para ayudar.
- Establece una agenda de seguimiento periódico con tus colaboradores y respétala.

Mapa Mental 13: Coaching



## Negociación

La gestión es el arte de renunciar a algo para alcanzar un objetivo superior

### Definición:

Es la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando que produzcan valor agregado a la relación.

La negociación requiere que el directivo lleve a cabo lo siguiente:

- Respetar a la otra parte: evitar las referencias personales en la negociación
- Recabar información: negociar sobre hechos
- Ponerse en el lugar del otro, analizando en qué puede y en qué no puede ceder
- Mantener una actitud adecuada y coherente a lo largo del proceso.

## Negociación

### Cuestiones para reflexionar

- ¿Preparo con antelación la negociación, determinando lo que tengo que conseguir y lo que no debo ceder?
- ¿Dedico tiempo suficiente para concretar las necesidades de la otra parte, averiguando hasta que punto puede ceder o cambiar su posición?
- En la negociación ¿entro en cuestiones personales?
- ¿Mantengo un equilibrio adecuado entre lo que quiero conseguir y lo que no puedo ceder?

### Sugerencias de mejora

- Rechazar posturas iniciales rígidas.
- Trata de comenzar la negociación acudiendo a temas como mayor espacio de acuerdo.
- Si no puedes llegar a un acuerdo, plantea las cuestiones que deberían estudiarse y presenta un calendario para llegar.
- Aprende a mejorar la tensión, manteniendo siempre un tono cordial y respetuoso..

Mapa Mental 14: Negociación (1)



### Pasos de una negociación

- Conocimiento de la otra parte
  - Cuáles son sus intereses
  - Cuáles son sus objetivos
  - Cuál es el mínimo requerimiento
  - Qué opiniones puede plantearse
  - Qué sería lo peor que podría suceder
- Poner en claro todos los puntos
- Preparar su agenda
- Generar tres primeras propuestas y finalmente lo que pretendemos ganar
- Conocer con quien vamos a tratar y qué deseas.
- Preguntas a realizar
  - ¿Qué?
  - ¿Cómo?
  - ¿Cuándo?
  - ¿Quién?
  - ¿Qué quiere?
- Aprender a modular la voz y controlar el lenguaje corporal
- Inyectar nuestros estados de ánimo
- Mantener una actitud positiva

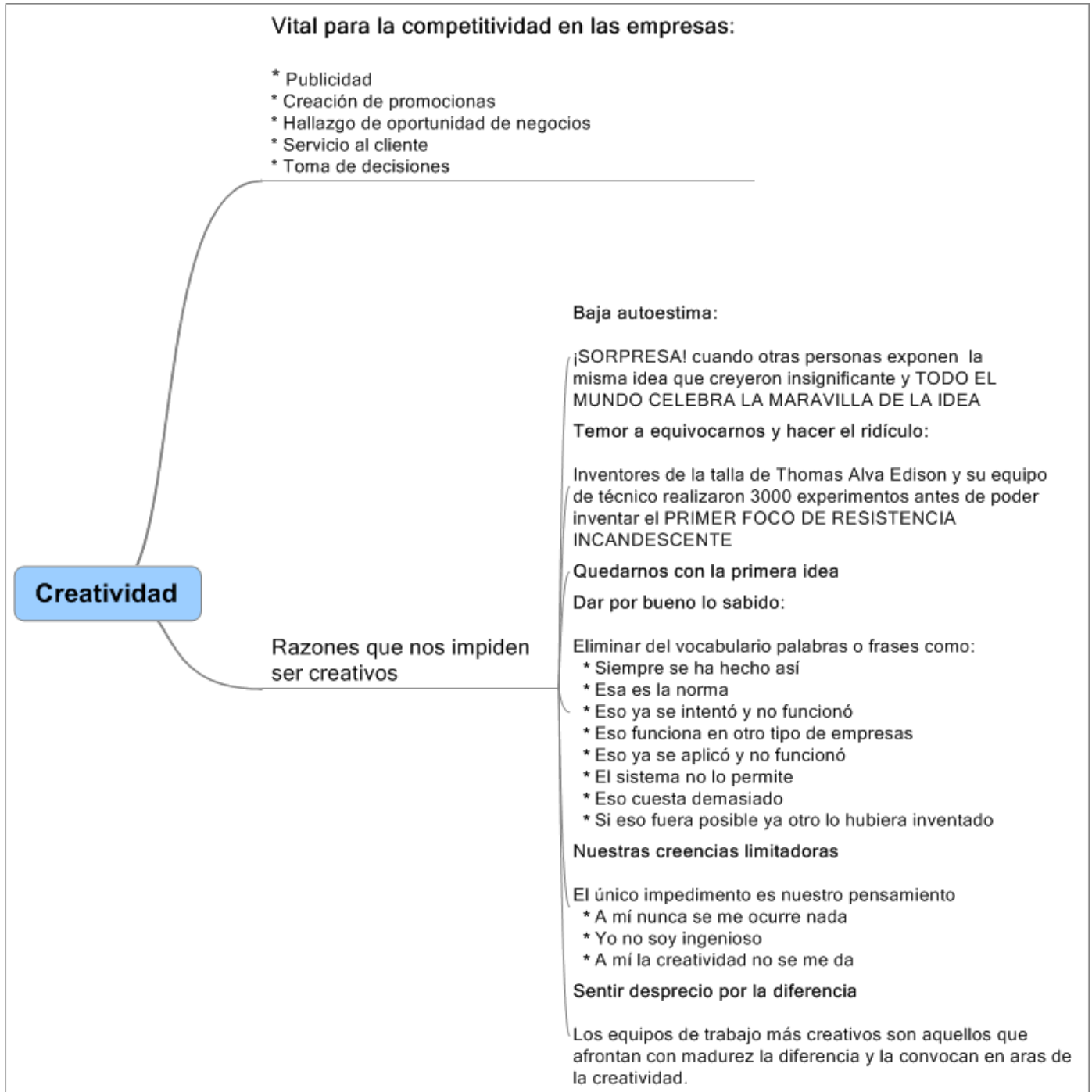
### Negociación

### Evaluación

- ¿Logré mi objetivo?
- ¿Estuve acorde con mis intereses?
- ¿Qué gané y qué perdí?
- ¿Dejé la puerta abierta para una nueva negociación?
- ¿Generé enemigos con mi estrategia?
- ¿Apliqué mis tácticas como las planeé?
- ¿Actué de acuerdo con mis principios?
- ¿Me conduje con ética durante la negociación?



## La creatividad herramienta de desarrollo productos



Mapa Mental 16: Creatividad



## Desarrollo tecnológico, innovación, investigación e invención

Conforme avanza la ciencia y la tecnología, el grado de dificultad para generar inventos e innovaciones tecnológicas tiende a ser mayor. De 1946 a 1985, el científico ruso Altshuller y su grupo de colaboradores desarrollaron una nueva metodología denominada TRIZ (Theory of Inventive Problem Solving). Esta metodología es denominada a nivel internacional como la ciencia de la creatividad, la cual sustenta toda su teoría en el estudio de modelos de problemas y solución de ellos. A partir del estudio de más de tres millones de modelos, Altshuller, logró definir los modelos que podrían ayudar a dar un paso adelante y predecir la solución de problemas.

Según el profesor Altshuller existen cinco niveles en el grado de dificultad para inventar e innovar, a continuación se describen.

Tabla 1: Niveles de innovación

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1. <u>Estándar</u>	<p><b>Solución simple de un problema técnico.</b></p> <p>Ejemplo:</p> <p><u>Problema.-</u> Pérdida de calor en una tubería que conduce calor</p> <p><u>Solución.-</u> Aislar dicha tubería mediante algún medio conocido.</p>
2. <u>Mejora</u>	<p><b>Solución mediante conceptos y principios actuales</b></p> <p>Ejemplo:</p> <p><u>Problema.-</u> Proceso de soldadura mediante arco eléctrico, existen áreas que son muy difíciles de observar debido a lo pequeño del visor que tiene esta máscara.</p>



NIVEL	DESCRIPCIÓN
<p>3. <u>Invención</u></p>	<p><u>Solución.-</u> Instalar pequeños espejos, en la misma máscara, y así ampliar el campo del visión.</p> <p><b>Solución a un problema más complejo. Aquí intervienen las ciencias</b></p> <p>Ejemplo:</p> <p><u>Problema.-</u> Una gran mayoría de las personas no compraban vehículo por que el aprender a utilizar la transmisión estándar es muy tardío.</p> <p><u>Solución.-</u> Se creó la transmisión automática</p>
<p>4. <u>Cambio de paradigma</u></p>	<p><b>Se crea todo un nuevo sistema o proceso</b></p> <p>Ejemplo:</p> <p>Invención de materiales con memoria térmica, los cuales se deforman cuando se calientan, pero vuelven a su estado natural cuando se enfrían.</p> <p><b>Visión pionera en donde se crea todo un sistema o proceso</b></p> <p>Ejemplo:</p>
<p>5. <u>Descubrimiento</u></p>	<p>El rayo láser, la fibra óptica, el genoma humano, el avión, las computadoras personales, el Internet.</p>

Actualmente gracias a esta metodología, se ha demostrado que el proceso que genera invenciones e innovaciones puede ser sistematizado mediante este nuevo sistema.

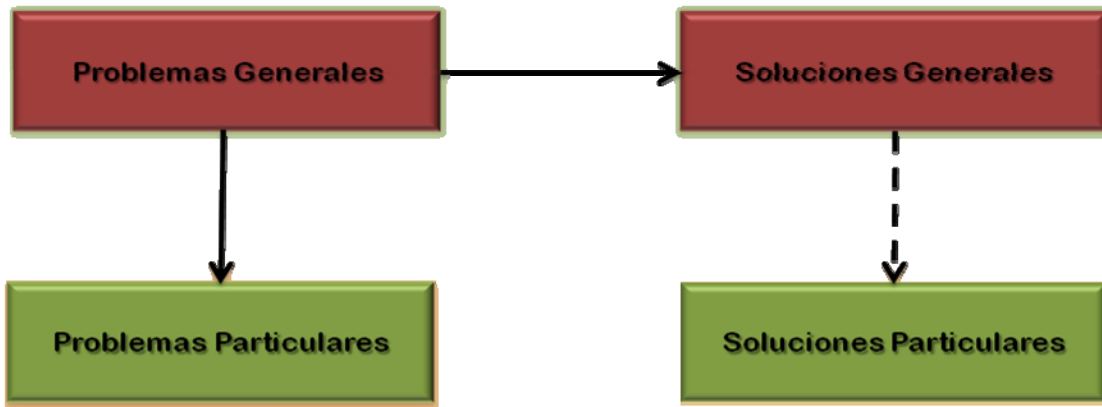
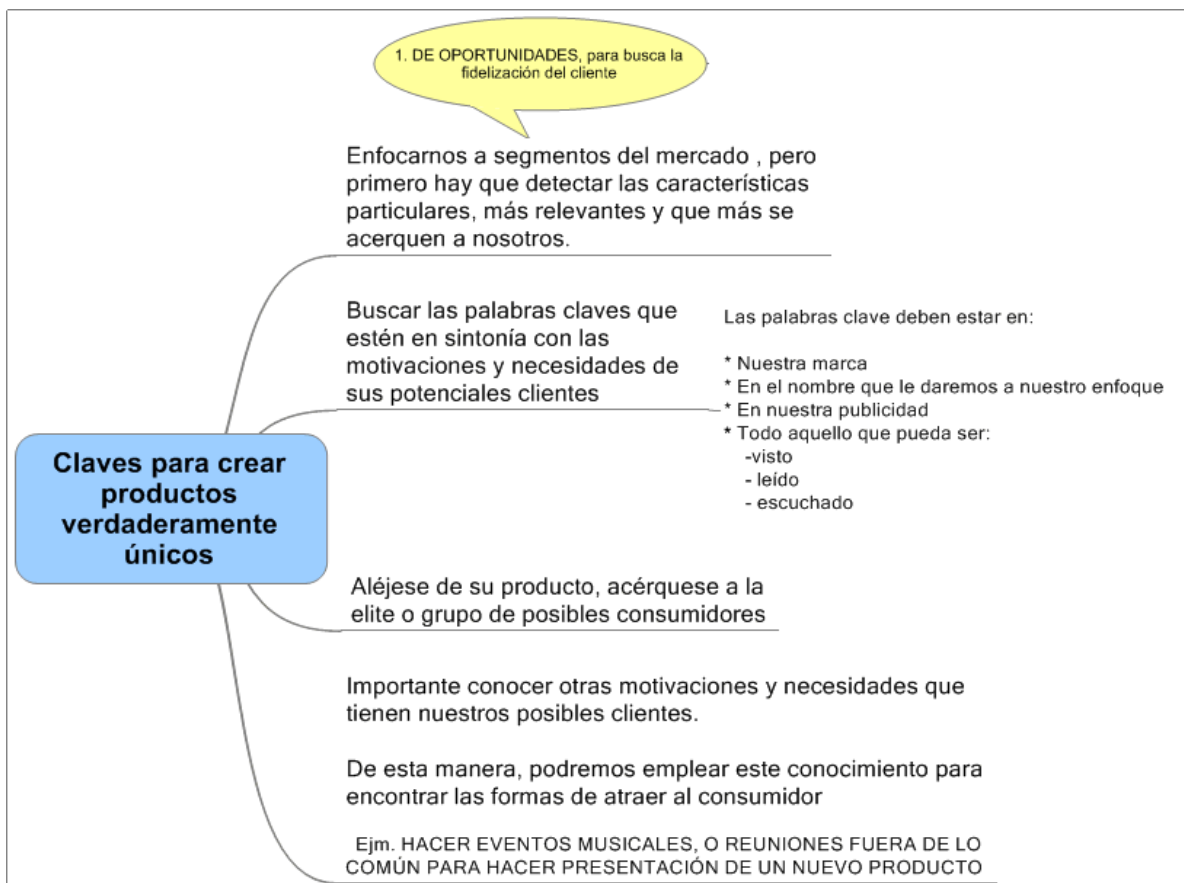


Figura 3: Ciclo de Innovación



Mapa Mental 17: Claves para crear productos novedosos



## **Construcción de redes de comunicación**

En los años posteriores al fin de la Segunda Guerra Mundial, la situación en las empresas empezó a ponerse muy difícil; los consumidores eran cada vez más exigentes para adquirir un producto. Las empresas empezaron a darse cuenta que las motivaciones para adquirir un producto variaban de una persona a otra y es a partir de estas observaciones en donde se empezó a buscar la segmentación del mercado; dejaron de ser empresas de productos generales para formar parte de un conjunto enfocado a dar satisfacción a un mercado específico.

El concepto de segmentación de mercado no sólo ha sido crucial en el crecimiento de las empresas, también les permitió dirigir su mirada hacia el consumidor tomando en cuenta sus características personales.

Con base a lo anterior empezaron a penetrar en mercados cada vez más especializados y muchas veces más rentables, lo cual les abrió las puertas para poder competir con los grandes corporativos.

El trabajo consiste en encontrar un producto genérico, investigar cuáles son las motivaciones de compra, hacer algunas modificaciones al producto en concordancia con las investigaciones y finalmente enfocar el producto un segmento de mercado específico.

Actualmente los cambios acelerados en las tecnologías de la comunicación han permitido que las empresas tengan más rápido acceso a la información en relación a los cambios en los hábitos y estilo de vida de los consumidores, así como anticipar los cambios sociales. En la era de la información, la clave del éxito de las empresas está en las habilidades que desarrollan para formar e integrarse a redes de comunicación que ayuden a descubrir las motivaciones del consumidor y enfocar el producto a un nicho específico de mercado.

## **Redes empresariales**

Las redes empresariales son agrupaciones sociales que tienen como objetivo promover las actividades que los miembros realizan y permitir la convivencia entre sus integrantes. Esta convivencia les permite entonces compartir experiencias, aprender unos de otros y hacer negocios de manera conjunta. Para los dueños de PYMES y free lance, aprovechar este tipo de agrupaciones representa una gran oportunidad para desarrollarse profesionalmente, ganar experiencia a través de terceros, sumar nuevos clientes y generar negocios.





### **Beneficios de la asociatividad empresarial**

- Ampliar economías de escala y por esta vía, alcanzar nuevos mercados, reducir costos y acceder a nuevas tecnologías.
- Acelerar proceso de aprendizaje, intercambiando experiencias y especializándose en las etapas del proceso productivo en las que presenta mayores ventajas competitivas.
- Aumentar poder de negociación con clientes y proveedores.
- Alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazos, orientados al desarrollo de la competitividad
- Responder a las señales del mercado, produciendo lo que el mercado necesita y desarrollando productos altamente diferenciados.
- Alcanzar servicios que resultan inaccesibles de manera individual (financieros, capacitación, estudios de mercado y logística).

En una sociedad cada vez más fragmentada, cada vez más individualista, como directores y dueños de empresas es importante factores identifican a diferentes grupos humanos.

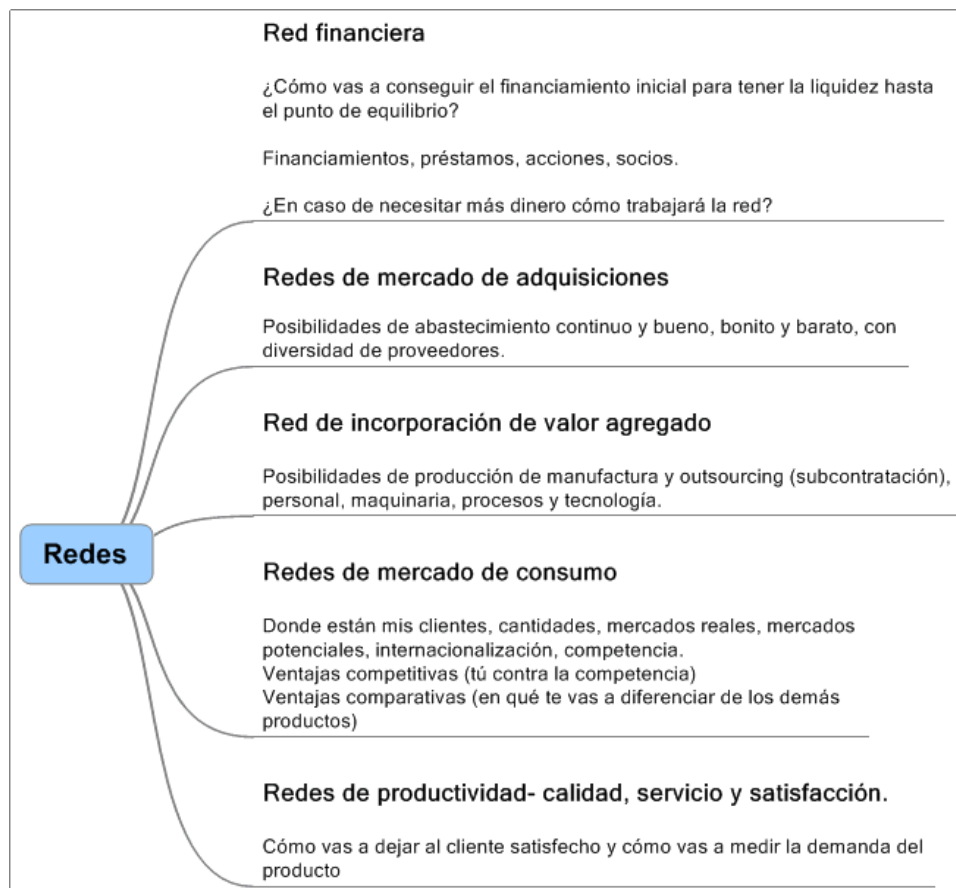
Las redes juegan un papel preponderante en el quehacer diario de la empresa, por dos simples razones:

1. Constituyen un puesto de observación de las prácticas de otras personas y sirven para recabar información. Ser miembro activo a nivel nacional e internacional de las asociaciones de ex alumnos, asociaciones de consumidores, organismos patronales, cámaras de comercio o de órganos de estudios económicos y sociales, permite captar de mejor manera las evaluaciones del personal.
2. La integración en redes constituye en sí misma una situación de comunicación. Esto resulta evidente en las relaciones de proximidad a nivel local. Los mensajes pasan en forma directa en el curso de las reuniones públicas o intercambios de opiniones. Localizar las reuniones clave, como las asociaciones de profesionistas, de los clubes de personas influyentes o clubes regionales de prensa, entre otros, permite desarrollar una comunicación de influencia que resultará más creíble gracias a que las relaciones tienen lugar fuera de cualquier contexto estrictamente profesional.



Para crear productos realmente únicos, debemos enfocarnos en atender segmentos de mercados, pero buscando las características del consumidor que permite que este forme parte de un determinado grupo social.

La constitución de redes puede ser de vital importancia para poder determinar las necesidades del mercado. Existen las PyME que han encontrado en la formación de redes una solución a la búsqueda de oportunidades en el mercado. Tal es el caso de un conjunto de empresas que se asociaron para formar una filial, encargada de las fuentes escritas, que hasta entonces, había sido producto del tratamiento individual por cada empresa. La tarea de esta filial consistía en hacer circular fichas abiertas que cada empresa contestaba o eliminaba lo antes posible en función de sus relaciones y conocimientos. Además, mensualmente se realizaban juntas en las que se revisaba las señales débiles, como por ejemplo los rumores. Para determinar si procedía a eliminarlas o poner atención su solución de ellas, el grupo ponía a consideración de todos sus redes de competencia de acuerdo con la lógica de propiedad, según la cual entre más se aporta y se valida eficazmente, en mejor posición se localiza uno a la hora de recibir.



Mapa Mental 18: Clasificación de las redes de negocios



## El outsourcing como una oportunidad de mercado

El outsourcing es una estrategia de la empresa para delegar la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas. Con el objeto de conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos para el cumplimiento de una misión.

Con este sistema se busca que las empresas se dediquen única y exclusivamente a sus habilidades principales. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

"El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados"

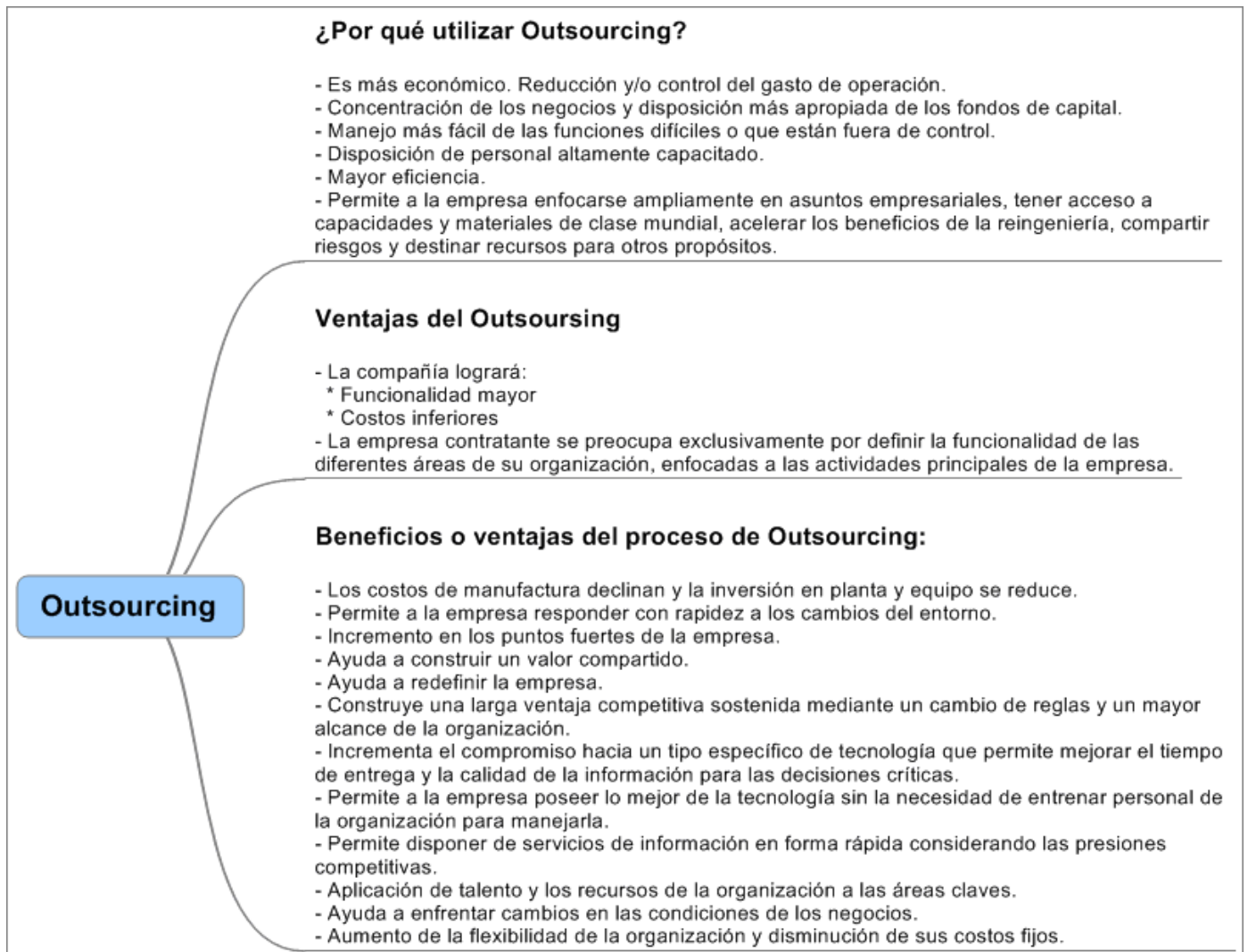
En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

Es preciso aclarar que Outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de Outsourcing el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en cómo desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.

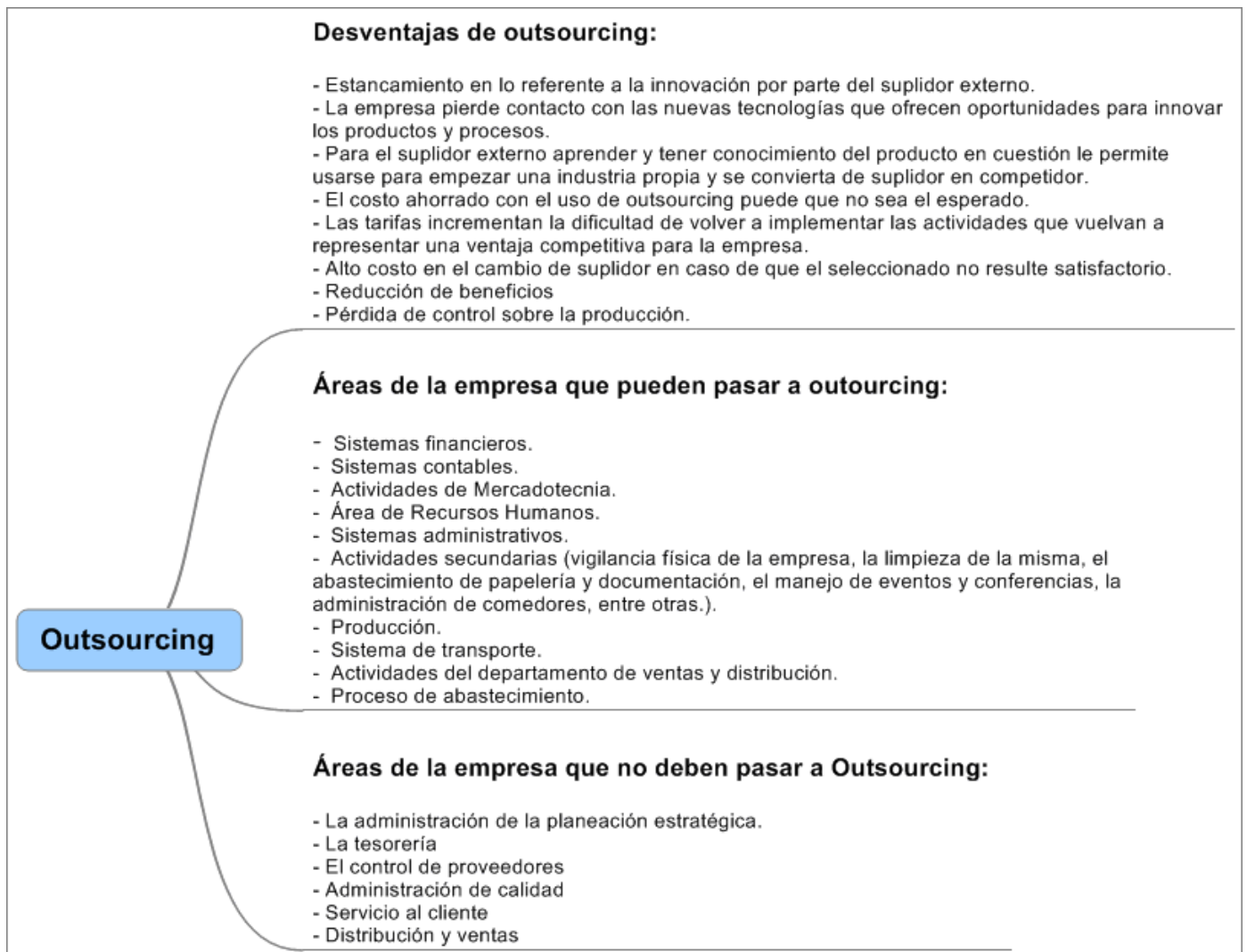
El Outsourcing puede ser total o parcial.

**Outsourcing total:** Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.

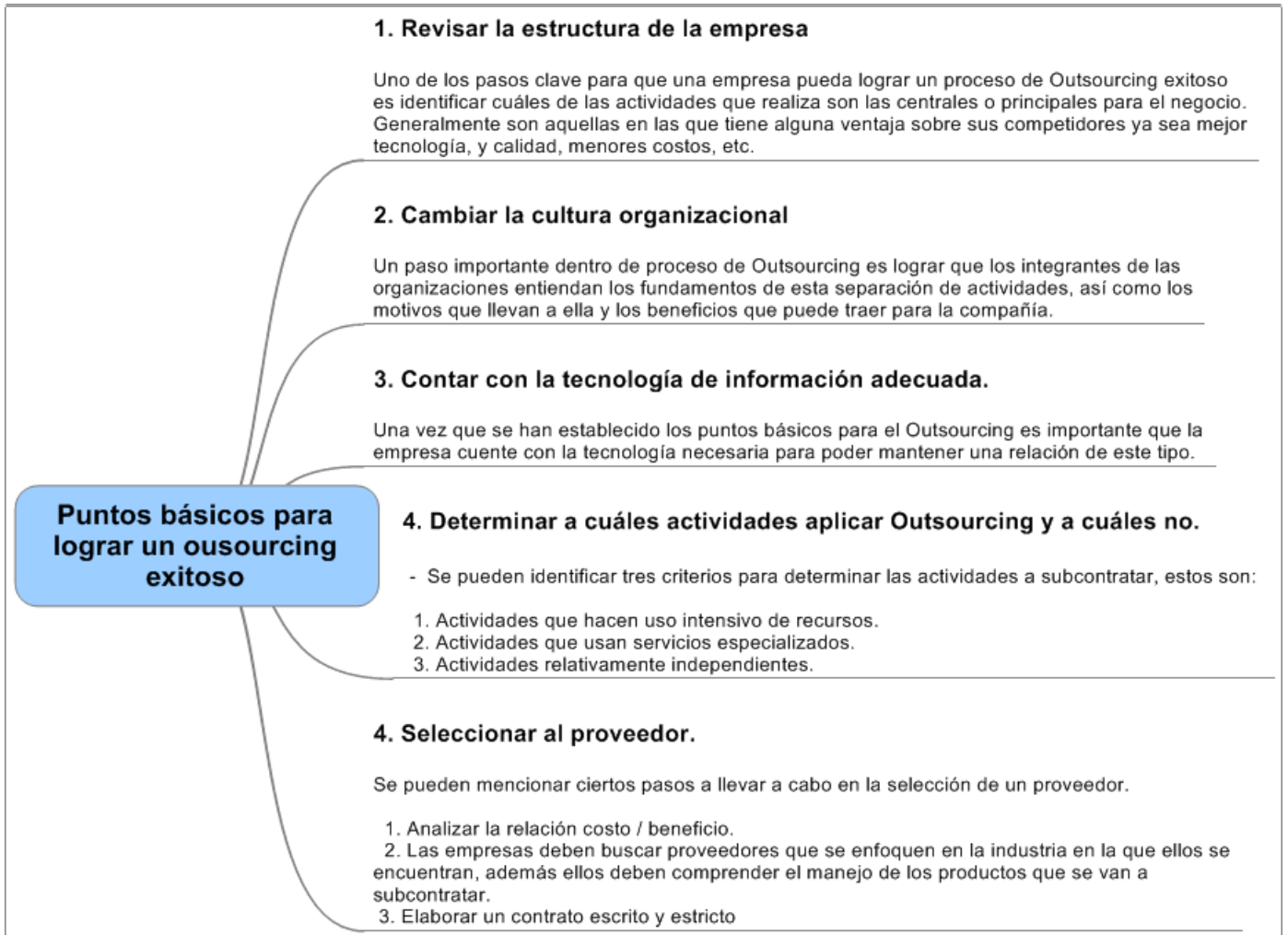
**Outsourcing parcial:** Solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.



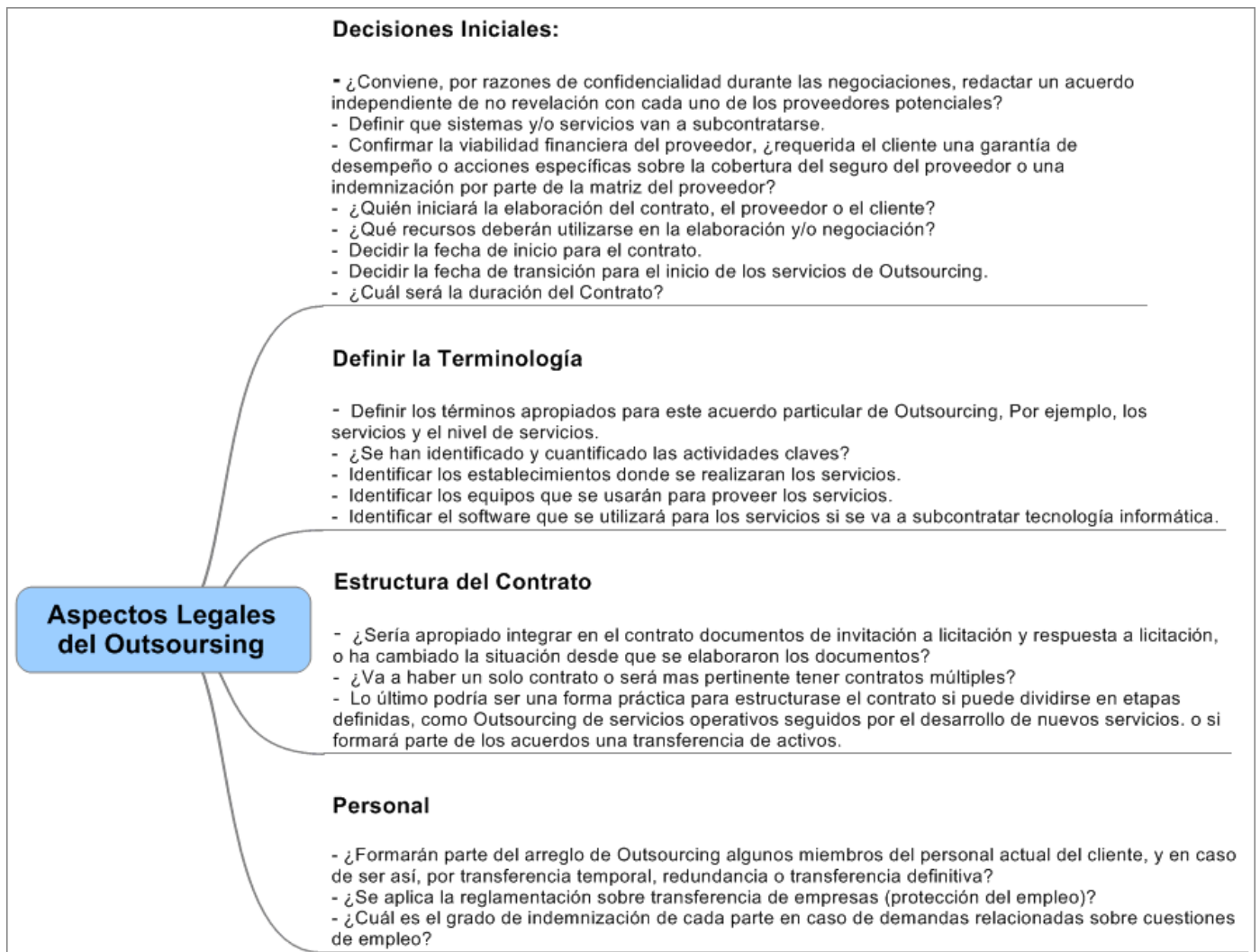
Mapa Mental 19: Outsourcing (1)



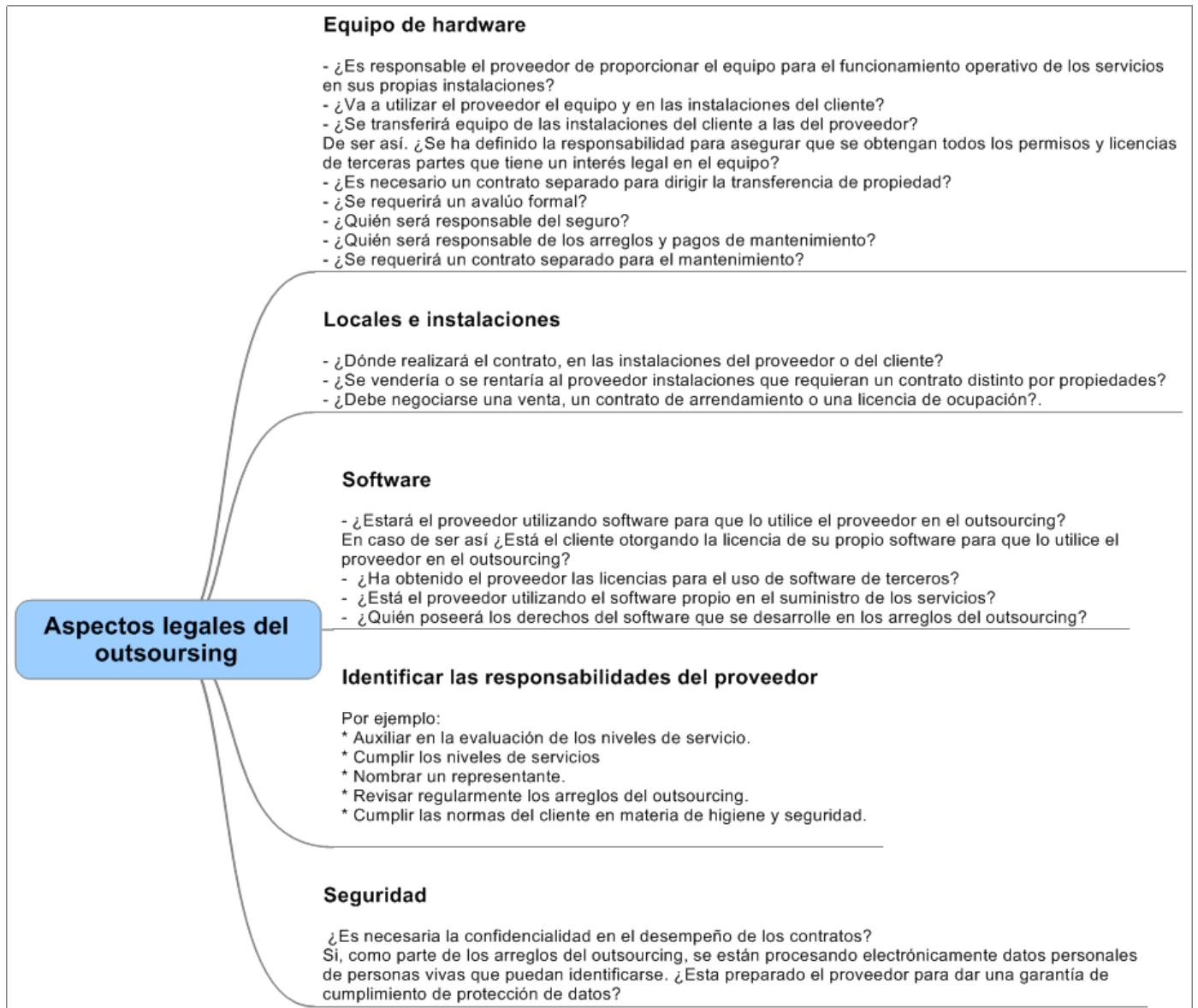
Mapa Mental 20: Outsourcing (2)



Mapa Mental 21: Puntos básicos para un Outsourcing exitoso



Mapa Mental 22: Aspectos legales del Outsourcing (1)



Mapa Mental 23: Aspectos legales del Outsourcing (2)





# 4

## Estudio de un caso: Taller de fabricación de uniformes escolares Creaciones Connie

### Alcance del estudio

**Objeto de estudio:** Taller de uniformes escolares creaciones connie

**Objetivo de general:** Obtener un diagnóstico de la empresa en relación a su estructura interna, la forma en que establece sus redes de negocio y las posibilidades de expansión que tiene en función de las megatendencias, para generar una serie de recomendaciones.

### Objetivo Particular

- Realizar una entrevista a cada uno de los miembros que conforman la organización.
- Determinar las fortalezas y debilidades de la empresa (situación interna de la empresa).
- Realizar un análisis detallado de la forma en que establecen sus redes de clientes, proveedores y financieras.
- Realizar un DISA (Diagnóstico integral de la situación actual), de las posibilidades de mercado a las que se pueden incorporar





## Descripción de la empresa

La idea de crear la empresa, fundada en 1995, surge en medio de la crisis económica que se vivió a finales del año de 1994. El principal motor que pone en marcha el proyecto fue la necesidad de sacar adelante a una familia integrada por 4 hijos.

La empresa puede ser catalogada dentro del concepto de microempresa ya que cuenta con 3 empleados incluyendo a los dueños.

En sus orígenes la empresa fabricaba únicamente los uniformes escolares del colegio Anglo Español ubicado a unas cuerdas del metro San Cosme. En un principio, aunque el producto presentaba un precio por arriba de la competencia fue aceptado por de los padres de familia debido a su alta calidad. Con el paso de los años las ventas fueron disminuyendo por dos principales aspectos: el incremento excesivo de competidores y la pérdida de interés de uno de los socios de la empresa por ese mercado, estos factores obligaron a la empresa a reestructurar la estrategia y poner en marcha la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado.

Actualmente la empresa fabrica los uniformes escolares para tres escuelas: Primaria Xochimilco, preprimaria Francisco Goitia y preprimaria Xaltocan. Las cuales forman parte del padrón de escuelas públicas de la delegación de Xochimilco.

Actualmente la empresa se encuentra inscrita al programa, que ofrece el Gobierno del Distrito Federal, Uniformes Escolares Gratuitos, bajo el cual el gobierno del GDF entrega uniformes a las y los alumnos de educación básica con el fin de apoyar la economía de las familias y evitar la discriminación y las diferencias sociales, así como fortalecer el reconocimiento derivado de las características individuales más que de la vestimenta. Este programa está dirigido a alumnas y alumnos inscritos en escuelas públicas del Distrito Federal en los niveles de primaria y secundaria.



## Productos

En la siguiente tabla se hace una descripción de los productos que son ofertados por la empresa.

		Primaria Xochimilco	Preescolar "Francisco Goitia"	Preescolar "Xaltocan"	
<b>FABRICADOS</b>		<b>ESCUELAS</b>			
<b>PRODUCTOS</b>	• Pants	x	x	X	
	• Playera para deportes	x	x	X	
	• Short	x	x	X	
	• Pantalones		x		
	• Sweater	x	x	X	
	• Jumper		x		
	<b>COMPRA A TERCEROS</b>				
	• Pantalones	x			
	• Jumper	x			
	• Chazarilla	x	x	X	
• Camisa	x	x	X		





## Maquinaria y equipo

La infraestructura operativa de Creaciones Connie consta de:

- 2 máquinas industriales tipo recta
- 1 máquina industrial tipo over
- 1 cortadora marca BRUTE (Japonesa)
- 1 Ojaleadora industrial
- 1 mesa de corte 1.20 x 2.40 m
- 1 anaquel de 2.30 x .80 m para el almacenamiento de hilos

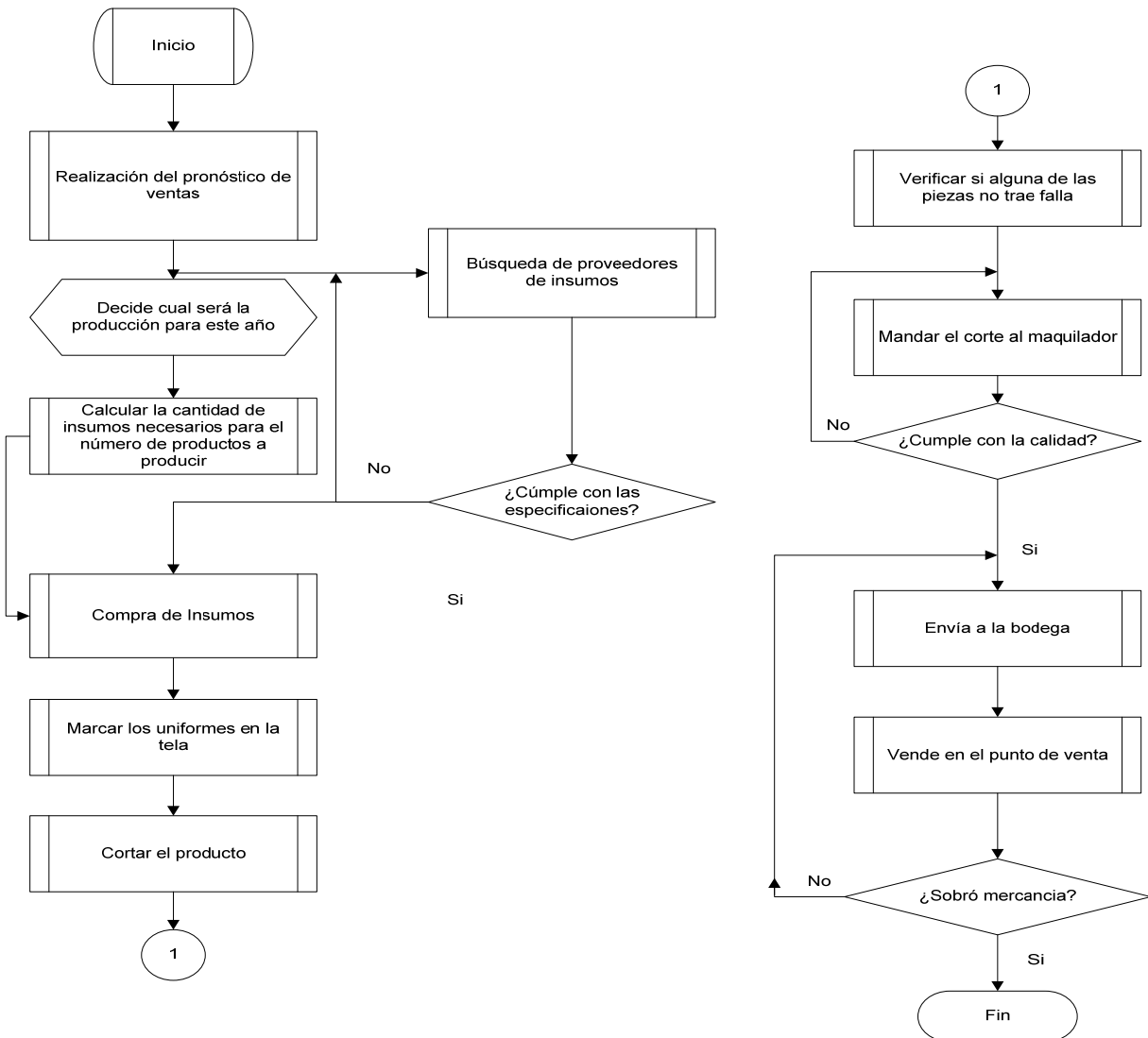




## Diagrama del proceso

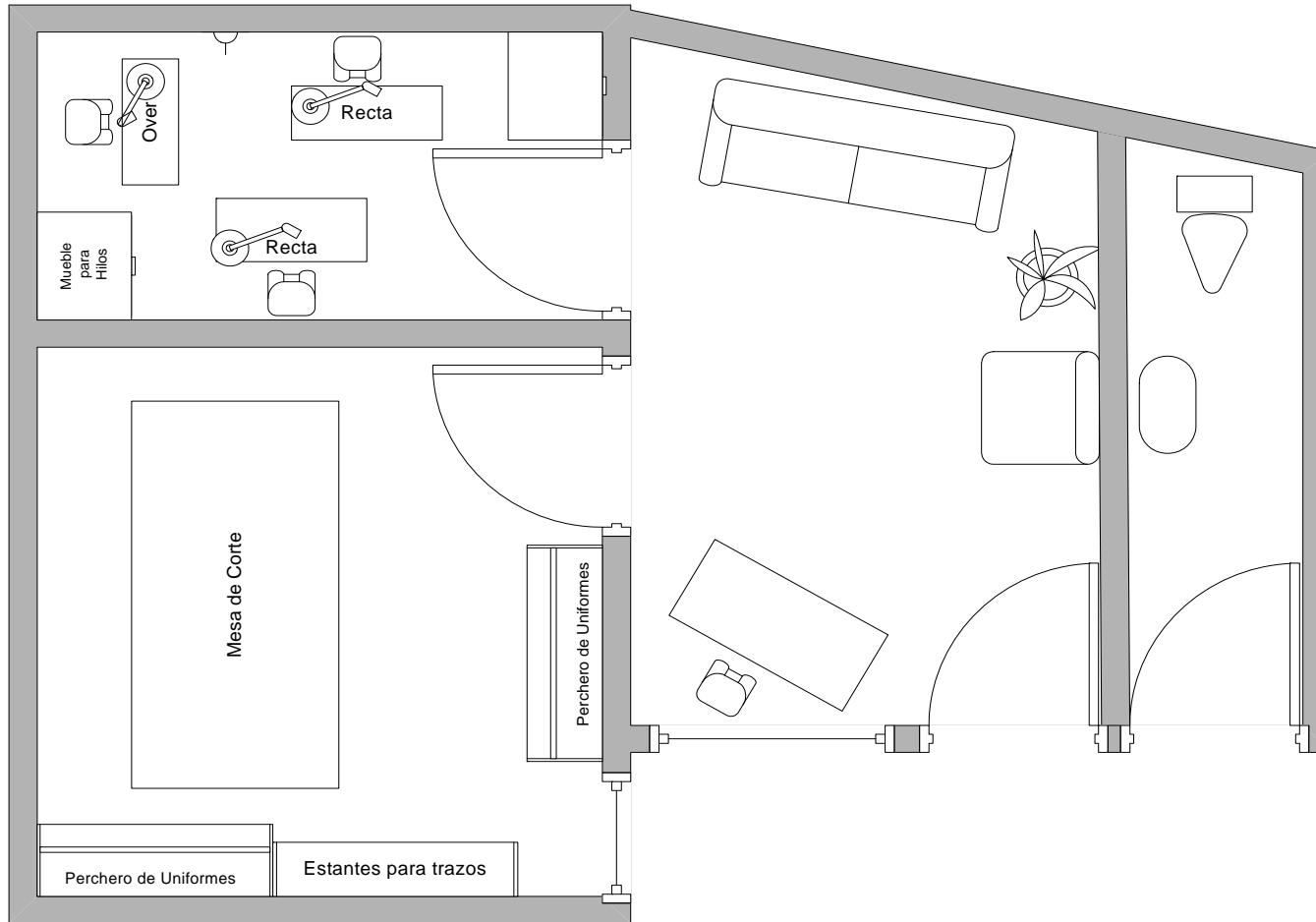
Manual de Proceso de la Empresa "Creaciones Connie"

Lunes, 28 de julio de 2008





## Distribución de planta





## Diagnóstico de la Situación Actual

### Fortalezas

1. Los uniformes de escuelas públicas que ofrece la empresa tienen mayor calidad que 2 de los competidores más fuertes con tiendas de distribución en la Delegación de Xochimilco y el Distrito Federal.
2. Creaciones Connie cuenta con un lugar estratégico de distribución, ya que su punto de venta principal está ubicado en la zona escolar más importante de Xochimilco. En esta zona se ubican 3 de las escuelas primarias más importantes de la Delegación Xochimilco (Escuela Primaria Quirino Mendoza, Escuela Primaria Xochimilco y Escuela Primaria Ignacio Ramírez); además el Preescolar Francisco Goitia y a una cuadra del lugar está la Escuela Secundaria Diurna #107.
3. La empresa cuenta con la maquinaria indispensable para trabajar con cualquier tipo de tela empleada en la elaboración de uniformes escolares
4. Los dueños tienen las ganas de aprender lo necesario para que su negocio crezca
5. Los pants están elaborados con punto de roma afelpada; este tipo de tela permite aislar al cuerpo del niño de las bajas temperaturas.
6. Los dueños conocen a fondo cómo se elevaron los productos. En los inicios de la empresas ellos eran los que hacían todo el proceso productivo; esto les permite es mantener su calidad en caso que se subcontrate a la maquila del producto.
7. Uno de los dueños conoce la técnica empleada en la elaboración de patrones para el corte, esto le permite tener flexibilidad a la empresa a la hora de enfrentarse con cambios de diseño de los uniformes. Para empresas que desconocen este proceso, tendrían que contratar a un especialista, y en el peor de los casos cambiar de giro.
8. La persona que se encarga de las ventas de los productos tiene una habilidad innata para las ventas, genera una sinergia entre ella y los clientes, valora la importancia del buen trato a los clientes. Tiene muy afianzada la filosofía de que un cliente satisfecho, te compra, te recomienda y regresa.
9. El producto se entrega en tiempo y forma, lo que genera un ambiente de confianza con los clientes.
10. La empresa está incorporada al Programa de Uniformes Escolares Gratuitos para alumnos de escuelas públicas del Distrito Federal. Esto le permite cambiar los productos que ofrece por vales, los cuales se cambian por dinero en efectivo en el banco Afirme.
11. Los dueños cuentan con un buen historial crediticio



## Debilidades

1. Los dueños no cuentan con la preparación en administración de empresas, necesaria para dirigir a la empresa de manera competitiva. (Capacitación)\*
2. No llevan un estricto control de la inversión, y por lo tanto no se conoce de manera exacta las utilidades por temporada. (Capacitación)
3. El producto es de temporada. Los meses con mayor venta son de agosto a diciembre. El resto del año la venta baja y no hay un producto que mantenga su venta constante.
4. Los dueños y administradores de la empresa desconocen las oportunidades de financiamiento para las PyME que ofrece el gobierno federal a través de la Secretaría de Economía. (Falta de Información)
5. No llevan un registro de las ventas y por tal motivo no pueden planear con una mayor precisión la producción del próximo año. (Capacitación)
6. Después de casi 15 años de la empresa, el proceso de corte es realizado por uno de los dueños. El no contratar a una persona que se dedique a hacer el corte, impide que uno de los miembros claves en la empresa salga al mercado a buscar nuevos clientes. (Posibilidad de meter un outsourcing)
7. La dueña tiene una gran desconfianza de las personas y por tal motivo no se atreve a contratar a alguien más que se encargue de realizar las ventas de los productos. (Confianza)
8. Ninguno de los dos dueños saben delegar autoridad, lo que ocasiona problemas internos a la hora de tomar decisiones en relación al curso del negocio. (Delegar responsabilidad)
9. Los dueños no tienen ningún tipo de capacitación, marketing o cualquier otro aspecto relacionado con los negocios. Llevan el negocio en forma empírica. (Capacitación)
10. Desconocen su mercado potencial. (Información)
11. No manejan ningún tipo de paquetería de computación. (Capacitación)
12. No leen revistas de emprendedores o de temas relacionados con el mundo empresarial. (Información)
13. No tienen un control de las utilidades. Esto ocasiona que para la próxima temporada no cuenten con liquidez para invertir. (Capacitación)
14. Desconocen que para llevar un mejor control de las ganancias es recomendable asignar un salario fijo a cada miembro de la organización. (Información)
15. La empresa no cuenta con el personal necesario para satisfacer una demanda grande de uniformes escolares.





**\* Las marcas en rojo van relacionadas con la tabla de problemas de comunicación, la cual se definió en el capítulo 3 de este trabajo de titulación**

### **Oportunidades**

1. La Delegación Xochimilco cuenta 108 escuelas que prestan servicio a los 368 mil habitantes, se encuentra ubicadas la Escuela Nacional de Artes Plásticas, la Preparatoria No 1, Conalep, 2 escuelas Cetis y un Bachilleres.
2. Gran posibilidad de adquirir un financiamiento para hacer crecer su negocio.
3. Instancias gubernamentales, partidos políticos e incluso instituciones sin fines de lucro ofrecen apoyo para adquirir tecnología a fondo perdido o con tasas de interés que incentivan el crecimiento de las PyMES.
4. La Secretaría de Economía ofrece apoyos para capacitación, e incluso cursos gratuitos relacionados con temas de administración, calidad, distribución, marketing, etc.
5. Realizar alianzas comerciales con los principales competidores.
6. Abarcar el mercado de las escuelas privadas.
7. Emplear el outsourcing para llevar la contabilidad, e incluso la manufactura de algunos productos.
8. Ocupar el internet como un medio para la distribución de sus productos, o buscar nuevas alternativas de negocio.
9. Hacer convenio con los directores de las escuelas para que sea su producto el uniforme oficial de la escuela.
10. Conseguir contactos en la Secretaria de Educación Pública de la zona para conocer las cifras exactas del número de niños y niñas por grado escolar por escuela. Esto le permitiría llevar una mejor planeación de la producción.
11. Generar una red de madres de familia interesadas en comercializar uniformes escolares.
12. Contratar por outsourcing a maquiladores y cortadores para obtener producciones más numerosas.
13. Pueden trabajar con otros productos, para que abarquen otro sector de la industria textil.
14. Adquirir un software que permita llevar el control de los inventarios, administración y parte contable de la empresa.



## **Amenazas**

1. Que llegue otro competidor a las escuelas.
2. Que cambien el uniforme sin que la empresa se entere antes de generar la producción.
3. Que dejen de dar vales para la adquisición de uniformes escolares y que el Gobierno del D.F tome la decisión de licitar la compra de uniformes escolares.
4. Que se eliminen los créditos y apoyos a PyME.
5. Que quiten los permisos para establecerse en la zona.

## **Sugerencias y recomendaciones**

Para que la empresa Taller de Fabricación de Uniformes Escolares Creaciones Connie logre salir adelante e impulsar su desarrollo debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Definir una visión del negocio.
- Generar un código de honor el cual englobe los principios y valores de todos los miembros de la empresa.
- Generar un plan estratégico que contemple la expansión de la empresa en relación a sus redes de negocio, sus relaciones con proveedores, empresarios del mismo sector, etc.
- Contemplar las oportunidades de capacitación que ofrecen el gobierno federal a las pequeñas y medianas empresas a través de la Secretaría de Economía.
- Considerar el outsourcing como alternativa para llevar la contabilidad o todas aquellas áreas que no están involucradas en forma directa la razón de ser de la empresa.
- Evaluar la opción de hacer alianzas estratégicas para ayudar a fortalecer los productos y servicios que se ofrecen.
- Realizar un plan de trabajo en el cual se establecen tiempos para la búsqueda de información relacionada con las nuevas tendencias del mercado.
- Mantenerse informado de las nuevas tendencias de la administración, técnicas de dirección, liderazgo, e incluso planeación estratégica.



# 5

## Modelo de una red de negocios en una PyME

**Objetivo General:** Desarrollar un sistema de redes de negocios la cual permitirá favorecer a la competitividad de las PyME en México.

### Objetivos Particulares

El sistema de redes debe permitir:

- Llevar la administración de las redes de empresas
- Construir una red de empresas sólidas, las cuales estén cobijadas bajo un mismo nombre.
- Ofrecer un mejor servicio al cliente
- Disminuir costos administrativos, logísticos y todo aquello que no genere valor agregado al producto o servicio ofrecido.
- Mantener a la red informada de las nuevas oportunidades para su negocio.

El presente documento pretende establecer la metodología a seguir para la implantación de un sistema de redes (informáticas, financieras, proveedores y clientes) en cualquier empresa. Según la Real Academia Española, una metodología es “la ciencia del método”, entendiendo por método el “modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa”<sup>1</sup>.

El ingeniero industrial tiene la responsabilidad de promover y facilitar el análisis, así como la formulación de propuestas de acciones de mejora y la instrumentación de los procesos, a través del apoyo técnico, metodológico y de información que se requiera para tal efecto.

Las herramientas contenidas en el presente documento han sido seleccionadas, de un amplio universo, debido a su eficiencia, sencillez, facilidad y claridad en su aplicación. Es importante mencionar que en la medida en que las empresas utilicen estas herramientas identificarán la

---

<sup>1</sup> Real Academia Española, “*Diccionario de la Lengua Española*”, <http://www.rae.es>



posible necesidad de usar herramientas complementarias con el fin de ampliar o profundizar la necesidad de información o datos específicos e inherentes al desarrollo de la compañía.

## Principales problemas detectados en las PyME's

Con base en lo planteado en los capítulos 2 y 4, señalará los principales problemas con los que se enfrentan las PyME en nuestro país, a través de un estudio comparativo.

Los problemas detectados en las empresas analizadas se clasificaron en el cuadro número dos.

**Tabla 1:** Categoría de problemas detectados en las empresas

<b>Categorías de problemas detectados</b>	<b>Subcategoría de problemas detectados</b>	
<b>Del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacitación</b></li> <li>• Falta de compromiso</li> <li>• Inseguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación de personal</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balanceo de línea</li> <li>▪ Planeación y control de la producción</li> <li>▪ <b>Control de calidad</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribución de planta</li> <li>▪ Mano de obra extra</li> <li>▪ Técnicas Inapropiadas</li> </ul>
<b>Del equipo y Herramienta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de equipo</li> <li>▪ Falta de control</li> <li>▪ Inseguridad</li> <li>▪ Inapropiado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantenimiento</li> <li>▪ Uso ineficiente</li> <li>▪ Obsoleto</li> </ul>
<b>De la administración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deficiente asignación de funciones y responsabilidades</li> <li>▪ Definición de políticas</li> <li>▪ Servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de controles</li> <li>▪ Falta de pronósticos</li> <li>▪ Falta de planeación</li> <li>▪ Falta de documentación</li> <li>▪ Falta de personal</li> </ul>



---

<b>Categorías de problemas detectados</b>	<b>Subcategoría de problemas detectados</b>	
<b>De lugar de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ergonomía inapropiada</li><li>▪ Seguridad e higiene industrial</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Lugares inapropiados</li><li>▪ Mantenimiento de instalaciones</li></ul>
<b>De los materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Control de entregas y pedidos</li><li>▪ Manejo inapropiado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aprovechamiento Inadecuado</li></ul>
<b>Del producto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diseño</li><li>▪ Especificaciones</li></ul>	

---

## Red de negocios en una PyME

El emprendedor, pequeño empresario o grupo de pequeños empresarios deben entender claramente cuál es el alcance y la definición de su red. “Las redes empresariales son agrupaciones sociales que tienen como objetivo promover las actividades que los miembros realizan y permitir la convivencia entre sus integrantes. Esta convivencia les permite entonces compartir experiencias, aprender unos de otros y hacer negocios de manera conjunta.”<sup>2</sup>.

Para los dueños de PyME y emprendedores, aprovechar este tipo de agrupaciones representa una gran oportunidad para desarrollarse profesionalmente, ganar experiencia a través de terceros, sumar nuevos clientes y generar mejores oportunidades de negocios y financiamiento.

Las redes PyME pueden ser definidas como unidades de negocio independientes que integran determinados procesos de soporte y los provee bajo el criterio de servicio. Las redes PyME son una estrategia para hacer más eficientes las operaciones de las PyME y permitirles ser más competitivas y participar en mercados globales.

---

<sup>2</sup> <http://www.uo.edu.cu/fac/fcsh/NewPage/materiales/Glosario.doc>



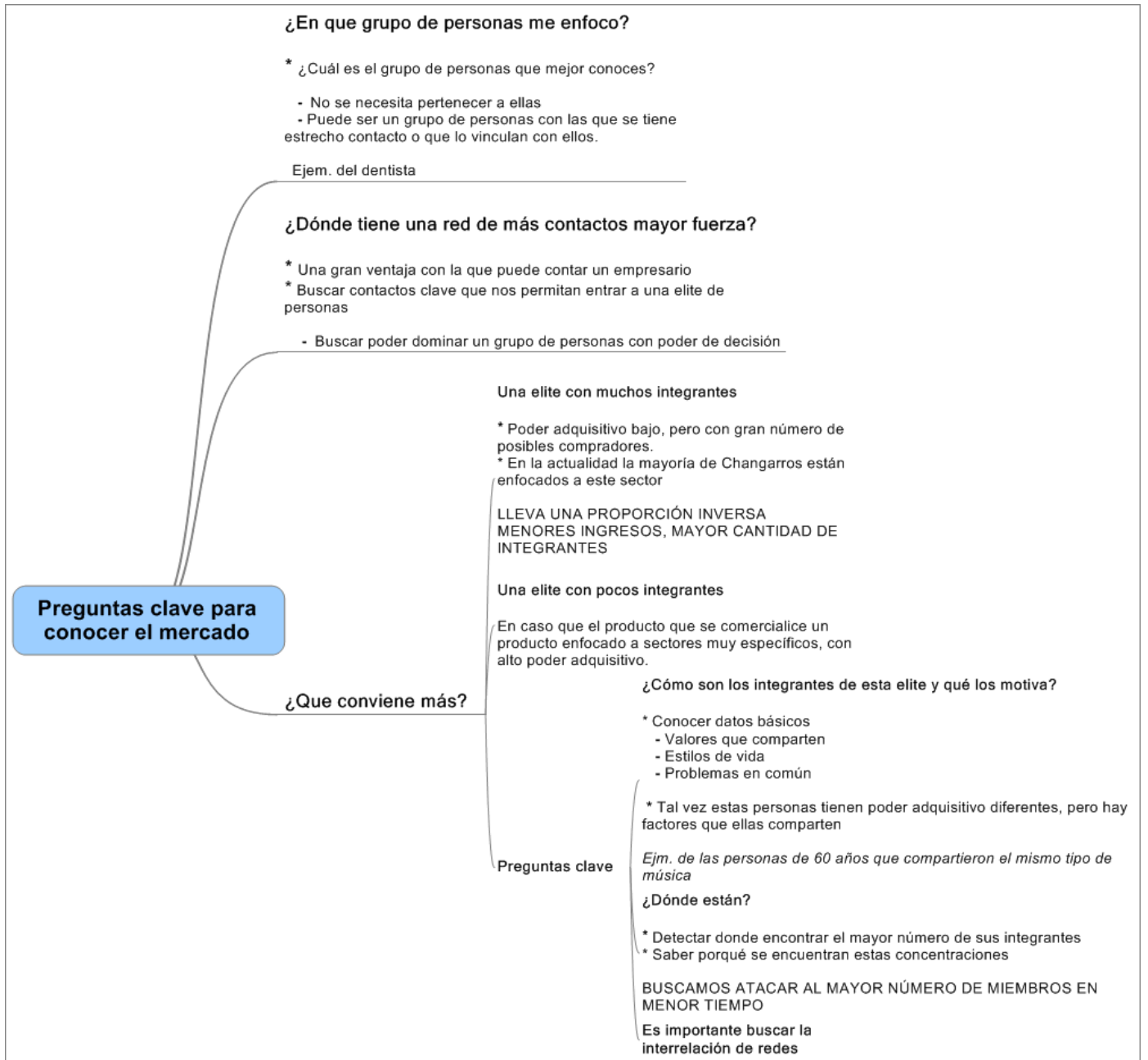
## Estudio de mercado

El estudio de mercado es la función que vincula a consumidores, clientes y público. A través de éste podemos obtener información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de promoción, venta y centrales distribución y para mejorar la comprensión del proceso de los mismos.

La gran mayoría de las PyME en México no recorren este primer y elemental paso, la mayoría de las decisiones son basadas en la experiencia que han adquirido a lo largo del tiempo de vida del negocio, así como muchas otras son decisiones tomadas a ciegas. Este tipo de decisiones pone en riesgo el éxito del nuevo producto y la estabilidad de la empresa, ya que no toman en cuenta las compañías que se van introduciendo, la tendencia del mercado, o incluso el número de empresas que producen este mismo producto. Ante este escenario las PyME que compiten con el mismo producto tiene dos opciones: cambiar de producto, nicho de mercado, e incrementar su competitividad o se retiran.

El estudio de mercado se vuelve la primera fase de este proceso de formación de Red PyME, esto les va a permitir un mejor conocimiento del mercado al que se van a introducir, conocer a los grandes del sector, cuáles son sus ventajas competitivas y qué es lo que pueden hacer diferente. En el día a día de las PyME no es común que hagan estudios de mercado para lanzar un producto o penetrar en el mercado; con la formación de la Red PyME lo que se busca es que se vuelva una obligación no un lujo y como estamos hablando de empresas asociadas del mismo sector industrial, el costo se dividiría entre el número de empresas que integren la Red.

En el siguiente mapa mental se mencionan algunas preguntas clave que pueden servir de directrices para conocer el mercado al que pretendemos penetrar.



Mapa Mental 1: Estudio de mercado



## Estructura legal

Durante la segunda etapa se deben considerar los aspectos legales. Los miembros que vayan a formar parte de la Red deben tener muy en cuenta los riesgos legales que se pueden contraer a la hora de asociarse, así como determinar las características de contratación. A continuación hago mención de los aspectos legales más importantes que los empresarios deben considerar y ser definidos antes de firmar un contrato para formar una red:

- Definir cuáles serán los derechos y las obligaciones que tendrán cada uno de los miembros de la red en relación a:
  - Uso del nombre de la Red
  - La presentación de los servicios
  - Al cuidado de la reputación de la empresa
- Delimitar la cobertura de los derechos que adquieren al formar parte de la red.
- Definir la forma de pago para los servicios que son ofrecidos entre los miembros de la red.
- Establecer los lineamientos de comercialización del producto
- Definir la vigencia
- Definir qué pasaría en caso que alguno de los miembros no cumpliera con las cláusulas del contrato.
- Definir los límites de responsabilidad de indemnización
- Determinar las sanciones a las que será sometido este miembro de la red.
- Definir cuáles serán los límites que se tendrán entre los asociados para el uso de los datos personales de otro asociado.

Otros aspectos que deben ser considerados para poner en marcha el modelo de Red PyME.

- Los miembros que integren la Red de Negocios PyME deben estar altamente comprometidos con la Alianza que ellos conformen.
- Como una estrategia para fortalecer al sector industrial del conjunto PyME's que conforma parte de la red, es indispensable que cada miembro pertenezca al mismo sector industrial.
- Sus actividades deben complementarse con las actividades que realizan los otros miembros de la Red.
- Las PyME que conformen la red no deben pertenecer al mismo nicho de mercado, esto con el objeto de evitar competencias desleales entre los mismos miembros de la red.





- Deben de tener alta disponibilidad al cambio, y estar conscientes de que los procesos de grandes cambios, requieren grandes sacrificios.

## **Centro de servicios compartidos**

### **Áreas estratégicas**

La tercera etapa es medular para las redes PyME, porque va a permitir la correcta comunicación entre cada una de las PyME que conforman una Red. Esta etapa consiste en formar el Centro de Servicios Compartidos (CSC) para la Red PyME.

Los CSC son definidos como unidades de negocios independientes que integran determinados procesos de soporte y los provee bajo el criterio de Servicio, los CSC son una estrategia para hacer más eficientes las operaciones de las organizaciones. El éxito de su construcción depende de los siguientes factores clave:

- El CSC debe ser una organización de servicios sin fines de lucro para hacer más eficiente las operaciones de una empresa o Grupo de empresas.
- Adopción de una cultura de Servicios Compartidos, ya que el CSC es el proveedor y las unidades de negocio son los clientes.
- Formalización de un Contrato de Niveles de Servicio que defina claramente las obligaciones y expectativas de cada parte.
- Un CSC se dirige como una empresa prestadora de servicios con carácter empresarial, no como una función de staff.
- Implantación de procesos homogéneos que permitan conseguir economías de escala.
- Compromiso de la Dirección para patrocinar el proyecto con los cambios que implica.

En la Ilustración 9 se esquematiza el Centro de Servicios Compartidos dentro de una red PyME.

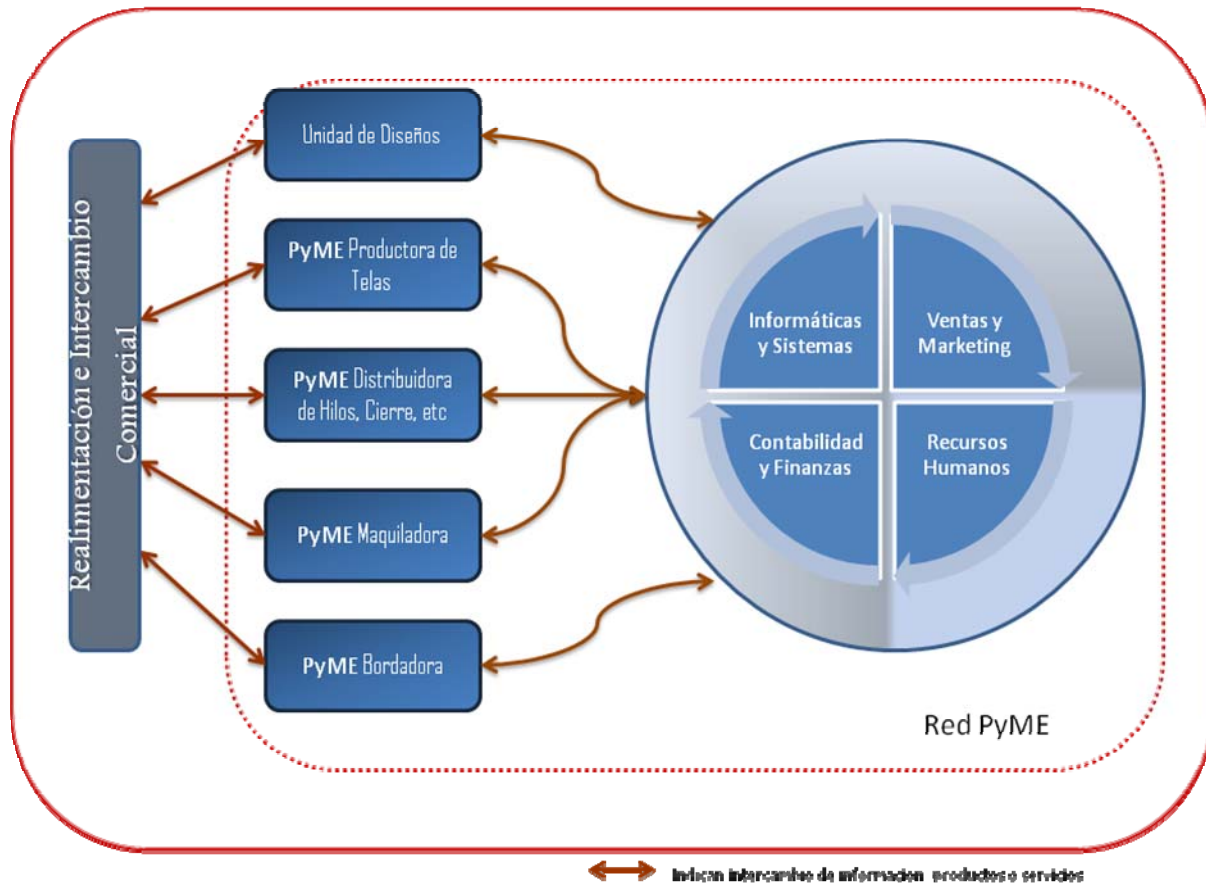


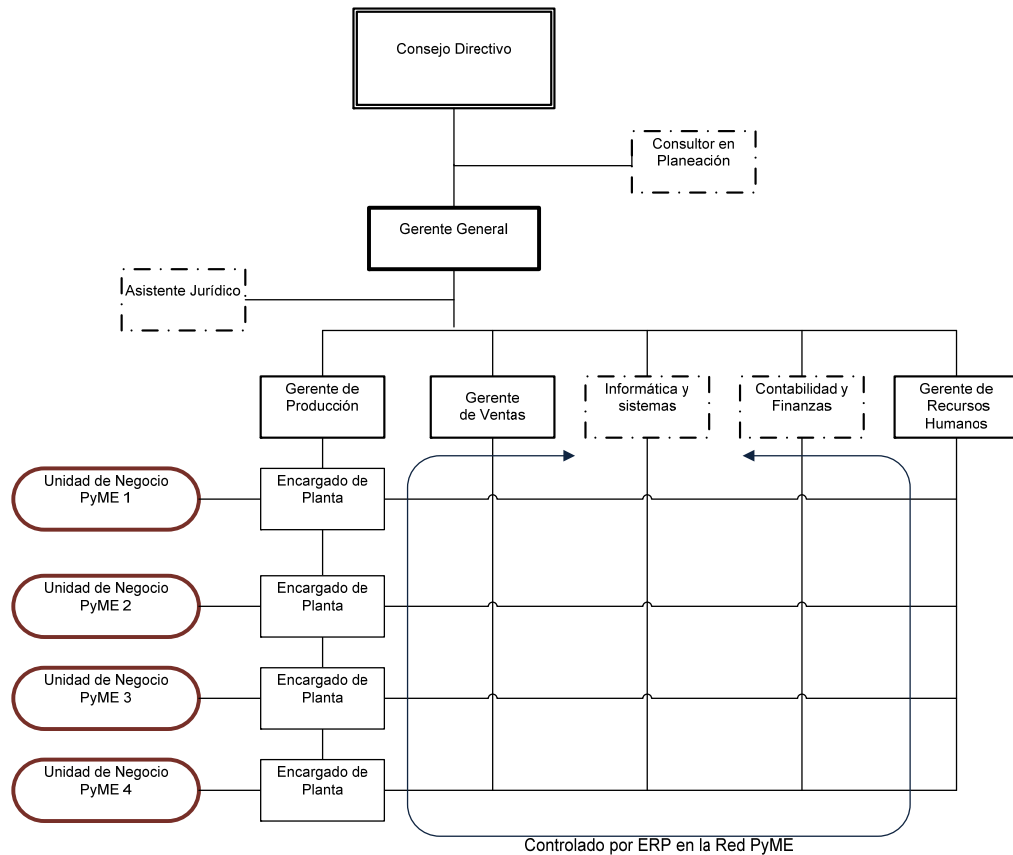
Figura 1: Modelo de Red de negocios PyME

El círculo que circunscribe las áreas de Contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos, Informáticos, Marketing y Ventas representa el CSC. Las actividades que desarrollará el CSC se enunciarán en seguida:

- Administrativo-financieras
- Recursos Humanos
- Sistemas de Información
- Asesoría Legal
- Servicios Corporativos



## Organigrama de la Estructura Red PyME



### Consejo Directivo

El CD deberá estar conformado por un miembro de cada una de las unidades de negocios. Dentro de las actividades que desempeñará el CD destacan las siguientes:

- Establecer la visión estratégica.
- Vigilar la operación de la sociedad.
- Nombrar al Director General y a los funcionarios de alto nivel de la sociedad, así como evaluar y aprobar su gestión.
- Cerciorarse que todos los accionistas tengan un trato igualitario, se protejan sus intereses y se les dé acceso a la información de la sociedad.
- Promover la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.



- Promover el establecimiento de mecanismos de control interno y de aseguramiento de la calidad de la información.
- Establecer las políticas y aprobar las operaciones con partes relacionadas, así como decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.
- Cerciorarse que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.
- Promover que la sociedad sea socialmente responsable, declare sus principios éticos de negocio y considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones.
- Promover la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
- Dar certidumbre y confianza a los inversionistas y a los terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad. <sup>3</sup>

### **Gerente General**

Las funciones básicas que un GG debe desempeñar dentro de las Red PyME son:

- Proponer al Consejo Directivo y dirigir la aplicación de planes, presupuestos, organización, estrategias y objetivos empresariales.
- Evaluar el logro de objetivos y el desempeño de las Gerencias y Oficinas a su cargo.
- Dirigir las acciones de mejora y rediseño de procesos del negocio, la calidad del servicio y de la productividad empresarial.
- Supervisar los procesos de colocación y recuperación de los préstamos.
- Supervisar la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y de servicios concernientes a la gestión institucional.
- Dirigir y coordinar las relaciones de cooperación internacional e interinstitucional.
- Dirigir la implementación de las disposiciones del Directorio y la Junta General de Accionistas.
- Disponer la implementación de las medidas correctivas resultantes de las auditorías realizadas.
- Delegar las atribuciones necesarias para la mejor marcha de la institución.

---

<sup>3</sup> Código de Mejores Prácticas, Consejo Coordinador Empresarial. México 2006



## Áreas del CSC

El modelo de CSC adoptado a la Red PyME está conformado por 4 áreas clave en el desarrollo de la empresa:

### **Ventas, marketing y compras**

Esta área estará conformada de telefonistas, vendedores y personal de compras; el número de personas que la conforman va a depender de las necesidades particulares de cada red PyME. Dentro las actividades de este módulo destacan:

- Recepción de pedidos.
- Atención al cliente.
- Canalizar los pedidos a la unidad de negocios indicada.
- Informar al cliente del estado de su pedido.
- Monitorear el proceso de cada pedido
- Monitorear el nivel de los inventarios de cada Unidad de Negocios
- Hacer los pedidos de materia prima, en función de las necesidades de cada Unidad de Negocios.
- Publicidad
- Relaciones públicas y comunicación

### **Contabilidad y Finanzas**

El área de Contabilidad y Finanzas está respaldada por la funcionalidad del ERP que se instalará en la central de la Red PyME. Dentro de las funciones que serán realizadas por el ERP, destacan:

- Contabilidad General.
- Cuentas a Pagar.
- Cuentas a Cobrar.
- Tesorería.
- Control de Inventarios
  - Activo Fijo
  - Fiscal.
  - Gestión de Seguros.



### **Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos está al servicio de cada una de la unidades de negocio que conformen la Red PyME y será la encargada de llevar a cabo las siguientes actividades:

- Desarrollo de Recursos Humanos
- Selección
- Formación
- Definición de planes de carrera
- Política retributiva
- Relaciones sindicales
- Administración de personal
- Gestión de nóminas
- Planes de pensiones
- Documentación oficial
- Relaciones sindicales
- Servicio médico

### **Sistemas e Informática**

El área de Sistemas contará con el personal especializado en informática el cual dará soporte a los sistemas de información que sean incorporados a la Red PyME. Dentro de las funciones del área destacan:

- Definición de estándares
- Centro de atención a usuarios (help desk)
- Mantenimiento de aplicaciones
- Compra de hardware y software

### **Asesoría Legal**

Lo más conveniente para la Red PyME es llevar el área de asesoría legal a través del Outsourcing y aprovecha todas las ventajas que tiene trabajar con este sistema. Esta área tendrá dentro de sus actividades las siguientes:

- Asesoría jurídica
- Servicios institucionales
- Regulación medio ambiental



### **Otras actividades**

- Calidad
- Ingeniería
- Compras y contrataciones no productivas
- Servicios Generales

## **Información e Implantación**

### **Ciclo de vida del proyecto**

Los proyectos tienen su inicio y fin bien definidos, lo que puede manifestarse en un ciclo de cuatro fases: concepción, formación, operación y terminación.

#### **Concepción**

Durante esta fase se concibe la idea, esto es el proyecto a realizar. Si es factible y puede proporcionar beneficios tangibles, en ese momento la idea puede transformarse en una propuesta de proyecto, después de negociaciones entre las directivas de las empresas se toma la decisión de “realizarlo” o “no realizarlo”.

En la propuesta deben incluirse los beneficios esperados, los estimados de los recursos requeridos (personas, capital, equipo, servicios a ofrecer, así como el tipo de empresas en que se está interesado se incorporen a la red, plan de compensación.) y la duración del proyecto. Cuando se aprueba la propuesta, el proyecto pasa a la fase formativa.

#### **Formativa**

Durante la fase formativa del proyecto se definen con claridad los objetivos, se selecciona el tipo de empresas en que está interesado se incorpore a la red y se asigna al líder o coordinador del proyecto. Luego, se transforma la propuesta en un plan de proyecto maestro y se elaboran en detalle programas, requerimientos de recursos y presupuestos.

La planeación de la red se realiza con el fin de prever los problemas y asegurar que se cuente con los recursos apropiados en el momento adecuado. Esto significa que todos los interesados en el proyecto deben participar en la etapa de planeación, la cual puede exigir tiempo, ser difícil y



costosa, en especial si no se explican con claridad los detalles de las tareas que deben ejecutarse.

Para poder desarrollar un plan de trabajo adecuado, con el detalle de las actividades, existen diversos puntos a considerar: el coordinador o líder de proyecto deberá realizar un estudio de las organizaciones en la que va a trabajar, poseer un panorama amplio de la estructura de las empresas, conocer las personas involucradas.

### **Operación**

En la fase operativa ya debe estar conformado el equipo de trabajo de las empresas involucradas en el proceso. En este momento comienza el trabajo en el proyecto de red.

En esta etapa se requiere realizar el proceso de seguimiento al proyecto, actualizar los planes y vigilar de cerca el avance, éstas son responsabilidades administrativas clave en esta etapa. Ocuparse de cambios propuestos en el trabajo por hacer o en los objetivos del proyecto es, quizá, la tarea más desafiante de todas.

### **Terminación**

En la fase de terminación ya se debe haber completado el trabajo en el proyecto. Durante esta fase se analizan los éxitos y fracasos del proyecto (incluida su estructura organizativa), se prepara un informe detallado para los miembros de las redes.

Aunque los proyectos tienden a ser únicos en uno u otro aspecto, un minucioso examen posterior puede ayudar, tanto a los líderes como a los empresarios, a evitar los errores del pasado y aprovechar las formas organizativas mejoradas, las técnicas de planeación y control, y los diversos estilos de administración ayudan a que las empresas diseñen y administren los equipos con mayor efectividad en el futuro.

## **Arranque de una red de negocios**

Como preparación del equipo empresarial para el arranque del proyecto, se debe tener un conocimiento claro del mercado al que nos queremos enfocar, con el fin de tener una visión clara y conjunta de las expectativas de los miembros que conformarán la red





Adicional al conocimiento de las empresas y mercado al que se quiere tener acceso, el equipo de trabajo deberá tener claro el alcance y los objetivos de la red que se pretende conformar, esto para poder desarrollar un plan de trabajo acorde a lo estipulado en la propuesta elaborada en la fase de concepción.

El coordinador o líder del proyecto deberá identificar, de acuerdo al estudio previo de las empresas y de mercado, los macroprocesos clave para la consecución del objetivo del proyecto; una vez detectados, se deberán plasmar en un plan de trabajo detallado, acorde a la importancia de las actividades a realizar para conocer con mayor profundidad los procesos y macroprocesos, designando tiempos y fechas límites de entrega.

Listado de la información a recopilar de cada una de las empresas que conformarán la red:

1. Flujogramas de las operaciones
2. Mapas o árboles de procesos
3. Estructura organizativa
4. Definición de funciones y responsabilidades
5. Normas y procedimientos de las actividades
6. Filosofía y propósitos de la empresa
7. Visión
8. Misión
9. Planes y objetivos estratégicos
10. Medidores de gestión

Una vez recopilada la información se debe comprobar la vigencia de cada uno de los elementos para iniciar los procesos previos indispensables. Se deben descartar los elementos no actualizados. En este punto es definitivo establecer que tan actualizado se encuentra el material, si no, es preferible comenzar de cero, que tener elementos de juicio que están en desuso o bien no reflejan la actualidad.

El éxito del proceso de integración de las empresas a la red dependerá en buena medida de la confianza mutua existente entre los dueños de las PyME's y la integración del equipo de trabajo, el líder del proyecto debe tener la habilidad para facilitar esta comunicación, principalmente se debe contar con la confianza plena de los empresarios.



Es conveniente realizar talleres de sensibilización con el equipo directivo, dónde se aclaren: significados de conceptos, filosofías de trabajo, metodologías, roles, etc. con el fin de realizar un diagnóstico inicial que complemente la información necesaria para la elaboración del plan de trabajo y establezca las directrices de la red. Se puede aprovechar este tiempo para dar capacitación sobre las técnicas a utilizar en el diagnóstico y diseño del proyecto, en caso de que no sean conocidas por el equipo de trabajo.

El éxito en sí dependerá de las competencias y el compromiso que cada actor del proyecto manifieste. Existen cuestiones que siempre habrá que cuidar:

1. Los mayores frenos en la actualidad son ideológicos, cambiar ideas es la tarea más difícil a la que se enfrentarán.
2. La resistencia al cambio siempre aparece y no se trata de vencer, sino de convencer, solo la convicción nos llevara a avanzar en la dirección y magnitud deseada.
3. Siempre habrá una forma mejor de hacer las cosas y obtener mejores resultados.

*De la etapa de arranque se deben desprender elementos, los cuales son piezas indispensables para que el proyecto de formación de Red PyME se lleve de manera exitosa.*

## **Levantamiento de información**

Para el levantamiento de procesos es preciso realizar una serie de pasos, los cuales una vez terminados, nos conducen a una evaluación:

1. Analizar la información existente para cada una de las empresas que conformarán la Red PyME.
2. Conformar los equipos de trabajo, asignando a cada equipo sus miembros, responsabilidades, alcance del trabajo, características del material que debe entregar y término de duración.

Además se debe sugerir su forma de organización, operación, las tareas y funciones de cada uno.

Cada uno de los pasos anteriormente descritos debe confrontarse con las distintas áreas de trabajo, definidas en los procesos y sus decisiones deben estar consensuadas con los responsables de las áreas, con quienes establecerán las respectivas mediciones de la gestión en cada área y los resúmenes de toda la empresa.



## **Herramientas para el levantamiento de procesos.**

Cada herramienta cumple una función diferente, sin embargo tienen en común una misma finalidad:

- Generar soporte de la información, fungir como base para la diagramación del proceso o sub-proceso y base para el análisis a través de la hoja SER y DEBER SER.
- Obtener información sistemática y ordenada, para análisis adicionales, como dimensionamiento.
- Proveer de estructura y orden de las entrevistas para el levantamiento del proceso.

### **Diagrama de Bloque PEPSU.**

Es una herramienta útil y sencilla para identificar el principio y fin del proceso, así como la relación con sus proveedores, entradas, procesos, salidas y usuarios. Este tipo de diagrama es muy útil tanto para el análisis y mejora del proceso, como para la elaboración de la normatividad que lo sustenta. Las siglas PEPSU representan:

*Proveedores:* Empresas, áreas o personas que proporcionan las entradas como materiales, información y otros insumos; en un proceso puede haber uno o varios proveedores, ya sea internos o externos.

*Entradas:* Son los materiales, información y otros insumos necesarios para operar los procesos, en donde invariablemente las entradas deben ser medibles con la finalidad de establecer si satisfacen los requerimientos del proceso; pueden existir una o varias entradas para un mismo proceso.

*Proceso:* Es una serie de pasos que se ejecutan seguida, lógica y ordenadamente para obtener un resultado deseado. Un proceso requiere tener entradas (insumos), transformar dichos insumos y emitir salidas (productos). De tal manera que satisfagan las necesidades de sus clientes.

*Salidas:* Son los bienes o servicios resultantes de un proceso; por tanto, deben ser medibles, a fin de identificar si satisfacen las necesidades de los usuarios. Hay procesos que tienen una salida para cada usuario y otros que tienen una sola salida que está orientada a varios usuarios.

*Usuarios:* Son las personas, áreas o empresas que se benefician con las salidas.



Esta herramienta nos da la oportunidad de conocer el *comportamiento* del proceso y sus *límites*; así como su relación con otros procesos a través del mapa de procesos, que se construye de acuerdo con la relación que se da entre proveedores y usuarios. Cuando los usuarios de un proceso son los proveedores de otro, ambos procesos deben representarse unidos gráficamente.

Esta herramienta nos permite:

- La identificación de las áreas de oportunidad.
- La determinación del área o parte del proceso en donde se encuentran los problemas por resolver.
- Detectar cualquier problema que obstaculice el proceso y conocer su impacto en el usuario, así como los posibles cambios a realizar.

Un proceso puede subdividirse en subprocesos de menor tamaño o jerarquía; deben identificarse los procesos generales y los específicos. Para el logro de los objetivos del proceso hay que orientarse al proceso específico y desagregarlo cuando sea indispensable.

Para identificar a los usuarios del proceso prioritario, se recomienda enlistar a los usuarios actuales y verificar si son éstos efectivamente los que reciben el trabajo o servicio y si existen usuarios que no han sido considerados.

A continuación se muestra la hoja de trabajo para el diagrama de bloques PEPSU y al final de la herramienta se muestra un ejemplo:

**Macroproceso(1)**

<b>Proceso (2)</b>			<b>Fecha (3)</b>	
<b>Objetivo (4)</b>			<b>Alcance (4)</b>	
<b>Proveedor</b>	<b>Entradas</b>	<b>Proceso</b>	<b>Salidas</b>	<b>Usuario</b>
(5)	(5)	(5)	(5)	(5)
<b>Principales expectativas de los Clientes</b>		<b>Estándares de Servicio Actuales</b>	<b>Desempeño Actual del Proceso</b>	
(6)		(7)	(8)	



Elaboración:

1. Colocar el nombre del macroproceso correspondiente.
2. En el encabezado de la hoja anotará invariablemente el nombre completo del proceso.
3. Debe de llevar la fecha en que se elaboró el proceso.
4. Anotar cuál es el objetivo y alcance de nuestro proceso actual.
5. La hoja se divide en cinco columnas y se anota en el encabezado de cada columna lo siguiente: Proveedor, Entrada, Proceso, Salida y Usuario. Para cada fase se deberán realizar las siguientes preguntas:

- a) ¿Quién recibe las entradas?
- b) ¿Qué es lo primero que se hace con la entrada?
- c) ¿Qué se produce o realiza con las entradas?
- d) ¿Qué sucede después?
- e) ¿Cuáles son las salidas resultantes de lo que se produce?

Para revisar las fases deberá hacer las siguientes consideraciones:

- a) ¿Requieren algunas fases entradas que actualmente no se muestran?
  - b) ¿Están mostrándose todos los flujos de trabajo en los procesos de entradas y salidas?
  - c) ¿Muestra el diagrama la naturaleza consecutiva y paralela de las fases?
6. Principales expectativas de los clientes.
  7. Estándares de servicio actuales (proporcionados por el cliente).
  8. Desempeño actual del proceso.



<b>Macroproceso</b>				
RECURSOS HUMANOS				
<b>Proceso</b>			<b>Fecha</b>	
CAPACITACIÓN DE PERSONAL			MARZO DE 2003	
<b>Objetivo.</b>			<b>Alcance.</b>	
Desarrollar las habilidades del personal para brindar un mejor servicio, a través de la capacitación.			100% DEL PERSONAL	
Proveedor	Entradas	Proceso	Salidas	Usuario
PERSONAL	CUESTIONARIOS	DIAGNÓSTICO	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	IDENTIFICACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	IMPARTICIÓN DE LA CAPACITACIÓN	REGISTRO DE PERSONAL CAPACITADO	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	REGISTRO DE PERSONAL CAPACITADO	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	REGISTRO DE CAMBIOS EN LA OPERACIÓN O PROCESO	ÁREA DE RH Y RESPONSABLES DEL PERSONAL
Principales expectativas de los Clientes		Estándares de Servicio Actuales	Desempeño Actual del Proceso	
Recibir cursos útiles y de calidad		3 cursos por semana.	Se realizan cursos sin previo conocimiento de las necesidades.	
		95% satisfacción.	Se imparten 2 cursos semanales	

### Questionario para el diagnóstico del proceso

La herramienta propuesta para el diagnóstico, consiste en un cuestionario de preguntas abiertas, las cuales están estructuradas de manera que nos permitan identificar la percepción que el grupo operativo tiene con respecto a la efectividad de los elementos que participan en los procesos prioritarios.



Elaboración:

Se trata de un cuestionario semi-estructurado de preguntas abiertas, para obtener respuestas espontáneas.

Las entrevistas se pueden realizar individuales o grupales.

Es un instrumento muy útil para la concentración de datos, especialmente de aquellos difícilmente accesibles por la distancia o dispersión de los sujetos a los que interesa considerar, o por la dificultad para reunirlos.

Su aplicación puede hacerse verbalmente (encuesta personal o telefónica), por escrito en presencia del sujeto que lo aplica (individual y colectivamente), o puede ser aplicado por correo.

Cuestionario:

1. ¿Cuál es el principal objetivo del proceso seleccionado?
2. ¿Qué considera que no se está cumpliendo del objetivo dentro del proceso?
3. ¿Del proceso seleccionado describa cuáles son los productos o servicios que se generan?
4. ¿De acuerdo a su percepción las características de los productos o servicios cumplen con los estándares establecidos?
5. ¿De acuerdo a su percepción las características de los productos o servicios satisfacen las necesidades de sus usuarios?
6. ¿El proceso tiene una clara relación con la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas de la institución?
7. ¿Considera usted que el proceso cuenta con controles que permitan identificar posibles desviaciones?
8. ¿Actualmente existen acciones de mejora que se estén ejecutando en el proceso?
9. ¿Cuáles considera usted que son los problemas principales que existen en el proceso seleccionado?
10. ¿Cómo considera usted que debería operar el proceso seleccionado (en cuanto a tiempo, costo, calidad, etc.)?

Esta herramienta apoya en el levantamiento de los procesos a través de preguntas dirigidas para conocer con más detalle las principales actividades, problemáticas y controles; en resumen, lo que se busca es:

---



- Generar un soporte de la información, base para la diagramación del proceso o sub-proceso.
- Obtener información sistemática y ordenada.
- Estructura y orden de las entrevistas para el levantamiento del proceso.

## Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo es un modelo gráfico que muestra, en forma ordenada y secuencial, las operaciones que integran un procedimiento o proceso, el flujo de información y documentación que se involucra en él y las unidades organizacionales encargadas de llevarlo a cabo.

En términos generales, los objetivos que se persiguen al diagramar los procesos que intervienen en el funcionamiento de un departamento son los siguientes:







- Visualizar la forma en que se interrelacionan los diferentes elementos componentes del área.
- Mostrar gráfica y simplificada los procesos y procedimientos principales.
- Indicar la secuencia de operaciones conjuntamente con las unidades administrativas o elementos de la organización que intervienen en su ejecución.
- Permiten detectar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso, identificando los pasos redundantes, los flujos de los re-procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella y los puntos de decisión.
- Conocer los documentos que fluyen en el área para evaluar la posibilidad de simplificar o eliminar la burocracia de los procesos, en virtud de que en el diagrama se identifiquen el origen y destino de éstos.

Simbología:

Símbolo	Descripción
	Inicio / Terminación – Solamente tiene una conexión (flecha) ya sea de salida, en el de inicio del proceso, o de entrada, para el de final de éste.
	Decisión – Este símbolo nos representa una disyuntiva lógica o decisión. En su interior se anota una instrucción o pregunta que pueda ser evaluada como cierta o falsa para que determine el flujo del programa. Este símbolo es el único que puede contener dos salidas y en cada una de las salidas se suele poner un rótulo de “si/no” indicando con esto cuál de ellas se tomará según el resultado de la evaluación de la





	función.
	<p>Conector. Este símbolo se utiliza para indicar un salto dentro del flujograma. Se utiliza con el propósito de evitar el cruce excesivo de líneas a través del mismo y poder representar un flujo más claro.</p> <p>Este conector va asociado a un conector “gemelo” y junto con él, representa una puerta de entrada y de salida para el flujo del diagrama, es decir que cuando una flecha termina en un conector marcado con la letra “A” o número, se continuará el diagrama a partir de otro conector marcado con la misma letra o número tal como si se tratara de una línea continua ininterrumpida.</p>
	<p>Conector de página - Este conector es idéntico en funcionamiento que el anterior, pero su forma pentagonal lo distingue y nos indica que debemos buscar el “gemelo” en una página distinta de la actual. Este conector lleva asociado una especie de salto entre páginas.</p>
	<p>Documento – Este símbolo representa un escrito que contiene información, ya sea que se elabora, utilice, reciba, envíe o destruya.</p>
	<p>Operación - Se usa para representar un evento y es el símbolo más comúnmente utilizado. Se utiliza para representar un evento que ocurre de forma automática y del cual generalmente se sigue una secuencia determinada.</p>
	<p>Indicador de dirección o líneas de flujo – Indica el sentido de la ejecución de las operaciones.</p>
	<p>Proceso - Se usa para representar un proceso determinado. Se utiliza dentro del proceso o macroproceso que se está diagramando, cuando existen procesos o subprocesos que deberán ser esquematizados en un diagrama de flujo independiente.</p>

### Hoja de trabajo para el análisis de procesos (deber ser)

Al revisar la información que se ha recabado hasta el momento, resulta evidente que se deben eliminar del proceso todas aquellas actividades que no contribuyen directamente en la transformación de un insumo para lograr la satisfacción que los miembros de la red PyME esperan.



Utilizando nuevamente como herramienta la hoja de análisis de procesos, los miembros de los equipos incorporan algunas de las acciones de mejora propuestas, en especial aquellas que no generan la utilización de recursos humanos, materiales o financieros, diferentes de los ya asignados en este momento a la red PyME y realizan una propuesta del nuevo flujo de las actividades, tal y como debe ser.

#	ACTIVIDAD	SIMBOLOS DE FLUJO	TIEMPO	○	➔	◩	◻	▽	Ⓜ
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									



### Documentación de acciones de mejora

Sirve como herramienta para el registro formal de cada una de las acciones de mejora que fueron generadas durante todo el proceso de análisis, nos permite contar con un documento que contenga el desglose genérico de las características de las acciones a realizar.

Las ventajas de utilizar este tipo de herramienta es el de contar de manera resumida con la información necesaria para visualizar el porqué de las acciones, quiénes participarán, así como tener un documento soporte para las fases de autorización y validación.

Después que una acción de mejora se ha analizado y diseñado, se deberá fijar un método de implantación de acuerdo a las características de la acción de mejora y las condiciones bajo las cuales va a operar.

### Formato para el registro de acciones de mejora

SISTEMA PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS PRIORITARIOS		
<b>REGISTRO DE ACCIONES DE MEJORA</b>		
NOMBRE DEL PROCESO PRIORITARIO	NOMBRE DE LA ACCIÓN DE MEJORA	
NOMBRE DEL EQUIPO DE ANÁLISIS DE PROCESO:		
INTEGRANTES DEL EQUIPO DE ANÁLISIS DE PROCESO:		
FACILITADOR:		
DESCRIPCION DE LA ACCIÓN DE MEJORA:		
PLANES DE ACCIÓN:		
OBJETIVOS:	INDICADORES:	METAS:
ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO:		
ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO:		



Llenado del formato de registro de acciones de mejora:

1. Enunciar el nombre del proceso analizado.
2. Definir en forma breve la acción genérica y específica que permita conocer el objetivo a lograr.
3. Anotar el nombre acordado por el equipo de análisis, el que deberá tener relación con la acción a realizar.
4. Mencionar los nombres y puestos que desempeñan los integrantes del equipo de análisis.
5. Anotar el nombre del responsable de la documentación, seguimiento y coordinación de las actividades planeadas para cada responsable del equipo.
6. Describir las actividades a instrumentar que nos llevarán a alcanzar el objetivo de la acción de mejora.
7. Expresar las actividades específicas y secuencias que será necesario instrumentar para el desarrollo de la acción de mejora.
8. Especificar los resultados esperados en términos de indicadores de gestión relacionados con costos, productividad y satisfacción del usuario.
9. Expresar numéricamente la relación entre el comportamiento de la actividad a desarrollar y el resultado general del proceso con relación a dicha actividad.
10. Especificar el comportamiento esperado de los indicadores una vez instrumentada la acción de mejora.
11. Definir cuantitativamente el logro esperado en términos de ahorros generados por la acción de mejora.
12. Anotar las áreas pertenecientes a la dependencia o entidad que deberán proporcionar apoyo en los términos que se defina entre el equipo y los responsables de las primeras.

## **Implantación de la Red**

Durante el proceso de implantación existen aspectos que deben ser tomados en cuenta si queremos disminuir riesgos durante la etapa de implantación. Estos riesgos son clasificados

- En cuanto a las personas:
  - No ignorar el impacto que el cambio genera en las personas. La implantación va a generar mucha incertidumbre, miedos, temores, falta de entendimiento, etc. y hay que estar preparado para gestionarlos.
  - Comunicar todo lo posible. Es necesario comunicar pero siempre que sea la absoluta verdad, de lo contrario se perderá toda la credibilidad.



- Hay que formar a las personas en los nuevos procedimientos o funciones que se les encomiende.
- En cuanto a los procesos:
  - Hay que alinear los objetivos de la Red PyME con los que tengan las compañías clientes.
  - Es habitual que al inicio las cosas vayan peor. Hay que prepararse para ello y cargarse de comprensión hasta que mejoren.
  - Simplificar, homogeneizar y estandarizar los procesos de las compañías siempre que sea posible.
  - No automatizar las malas prácticas.
- En cuanto a la tecnología:
  - No hay que permitir que los proyectos informáticos sean los que gestionen el plan de implantación de la Red de Negocios.
  - Una vez que esté en funcionamiento el nuevo *Centro* se necesitará suficiente tiempo para ajustar la infraestructura tecnológica y los nuevos sistemas de información.

## **Fortalecimiento de la estructura interna**

Generación de una visión que integre las expectativas de los miembros de la Red PyME

*Ser la primera Red PyME en la Industria Textil.*

- Nos anticiparemos a las necesidades del cliente y cumpliremos cada compromiso que asumamos
- Las personas que formen parte de nuestra nómina se sentirán orgullosos de pertenecer a la red, sus necesidades monetarias y de reconocimiento serán satisfechas. Ofrecemos un mejor nivel de vida para nuestros trabajadores y sus familias
- Nuestro alto compromiso con la sociedad nos permitirá ofrecer una correcta administración de los recursos, buscando la sustentabilidad y mejor nivel de vida.

Generación de una Misión que indique el propósito general o razón de ser de la empresa.



*Somos una Red constituida por pequeños empresarios de la Industria Textil, dedicada a formar una cadena de producción y distribución de productos textiles de alta calidad. Empleamos las más novedosas técnicas de administración y control de nuestros sistemas con el objetivo de ser competitivos en los mercados globales.*

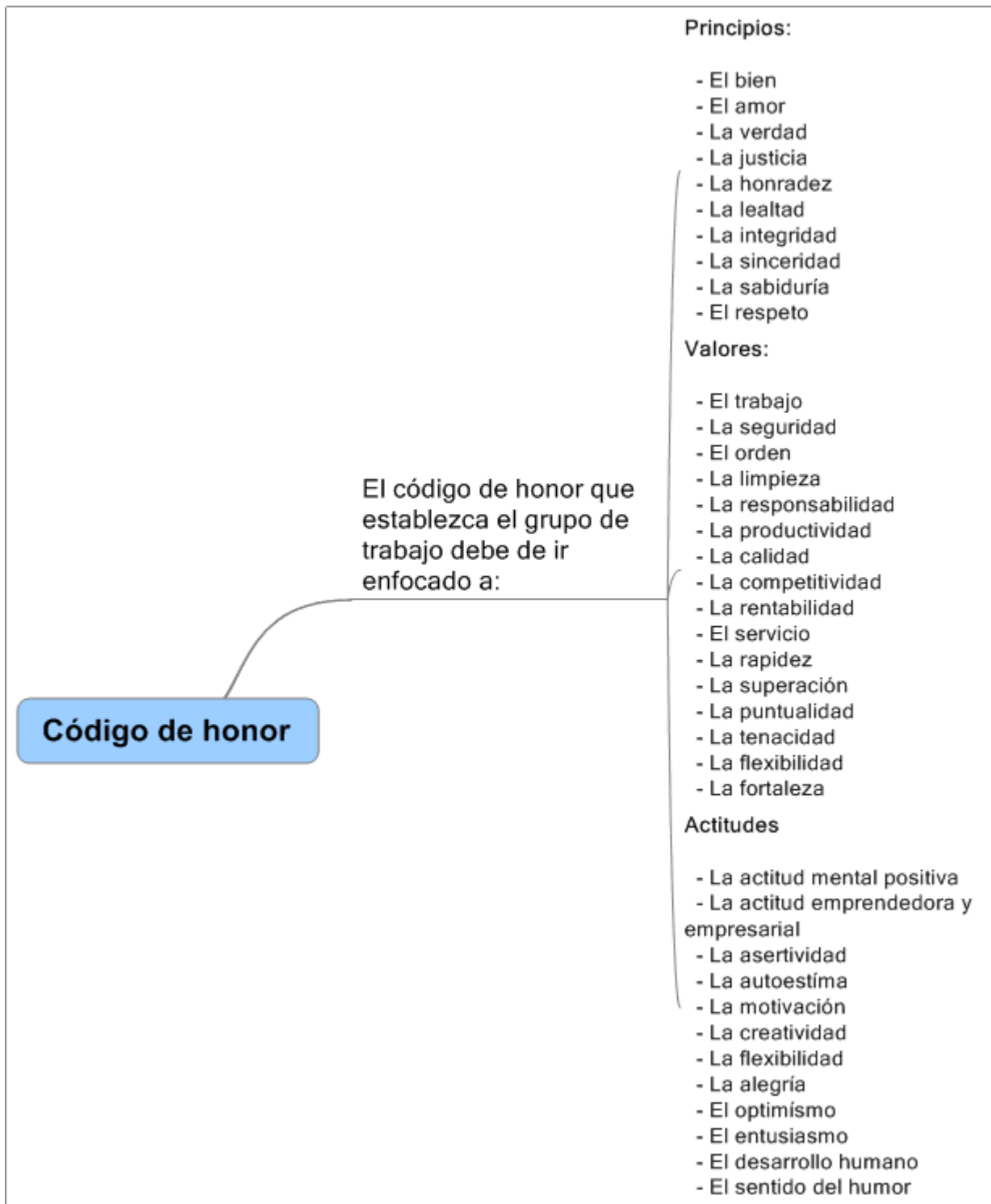
### Establecer un código de honor

El siguiente paso es generar un código de honor el cual promueva el conjunto de normas que una vez creadas y adoptadas por todos, los unirán en especial cuando la presión sea fuerte y los retos comiencen a crecer.

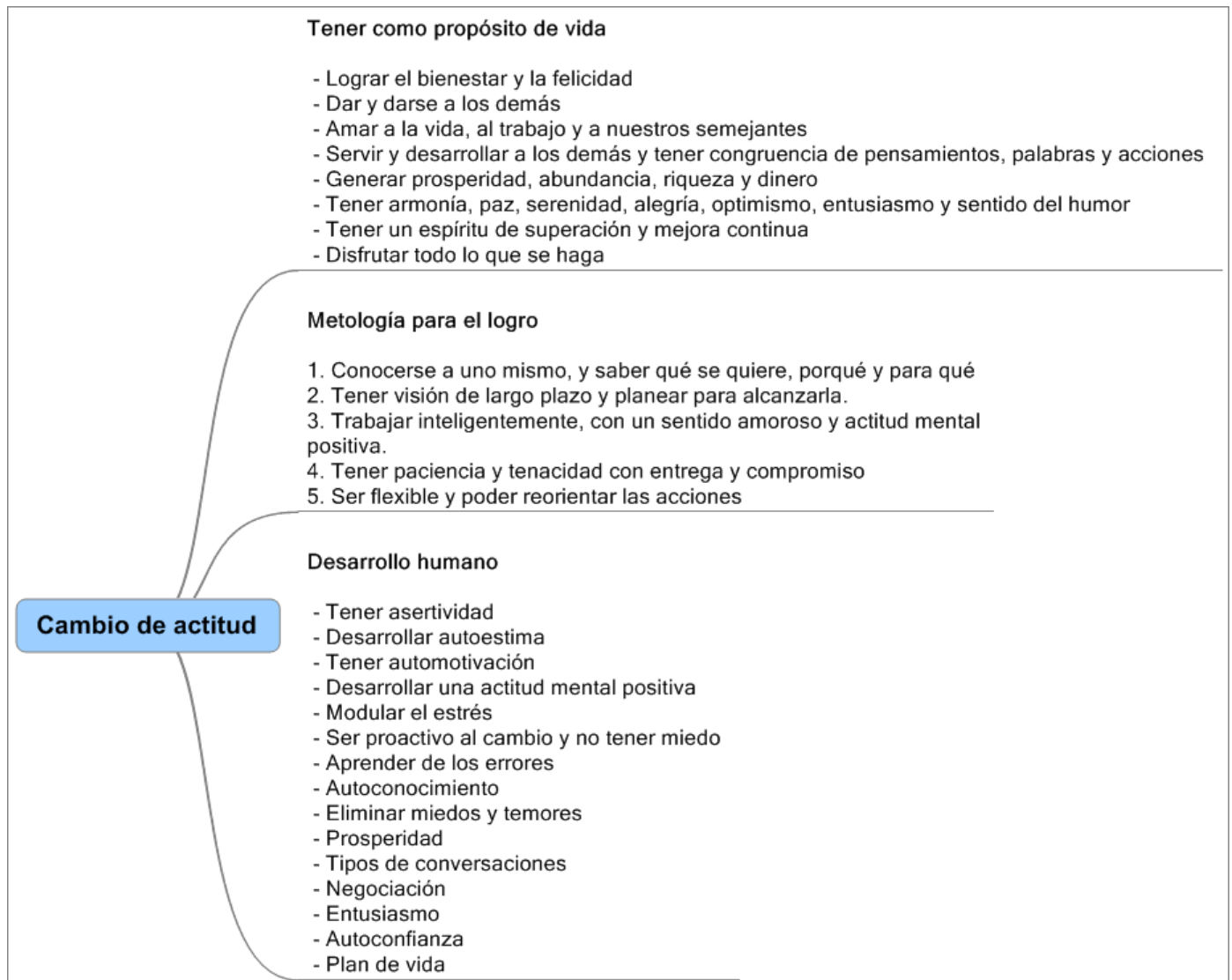
#### Pasos para crear un Código de Honor

1. Encuentra un momento de cordura para crear el código.
2. Identifica conductas recurrentes que interfieran en el máximo desempeño del equipo. Es la base para crear el código. Haz lo mismo con el comportamiento que apoye el desempeño del grupo.
3. Si ya tienes un equipo, haz que todos participen.
4. Habla de varios tipos de comportamiento productivo e improductivo y de cómo se sintieron todos al respecto.
5. A partir de las discusiones, escribe las reglas que serán el soporte de la conducta y el desempeño.
6. Asegúrate que las reglas sean específicas y pueden reforzarse sin ambigüedad; que no sean declaraciones de valores generales.
7. No intentes legislar estados de ánimo en el Código.
8. Asegúrate de que las reglas sean una exigencia para todos.
9. ¡No hagas demasiadas reglas! Menos de diez.
10. Cuando alguien rompa el código... ¡díselo!

En el siguiente mapa mental se establece un conjunto de principios, valores y actitudes que deben de ser tomadas en cuenta a la hora de generar un código de honor.

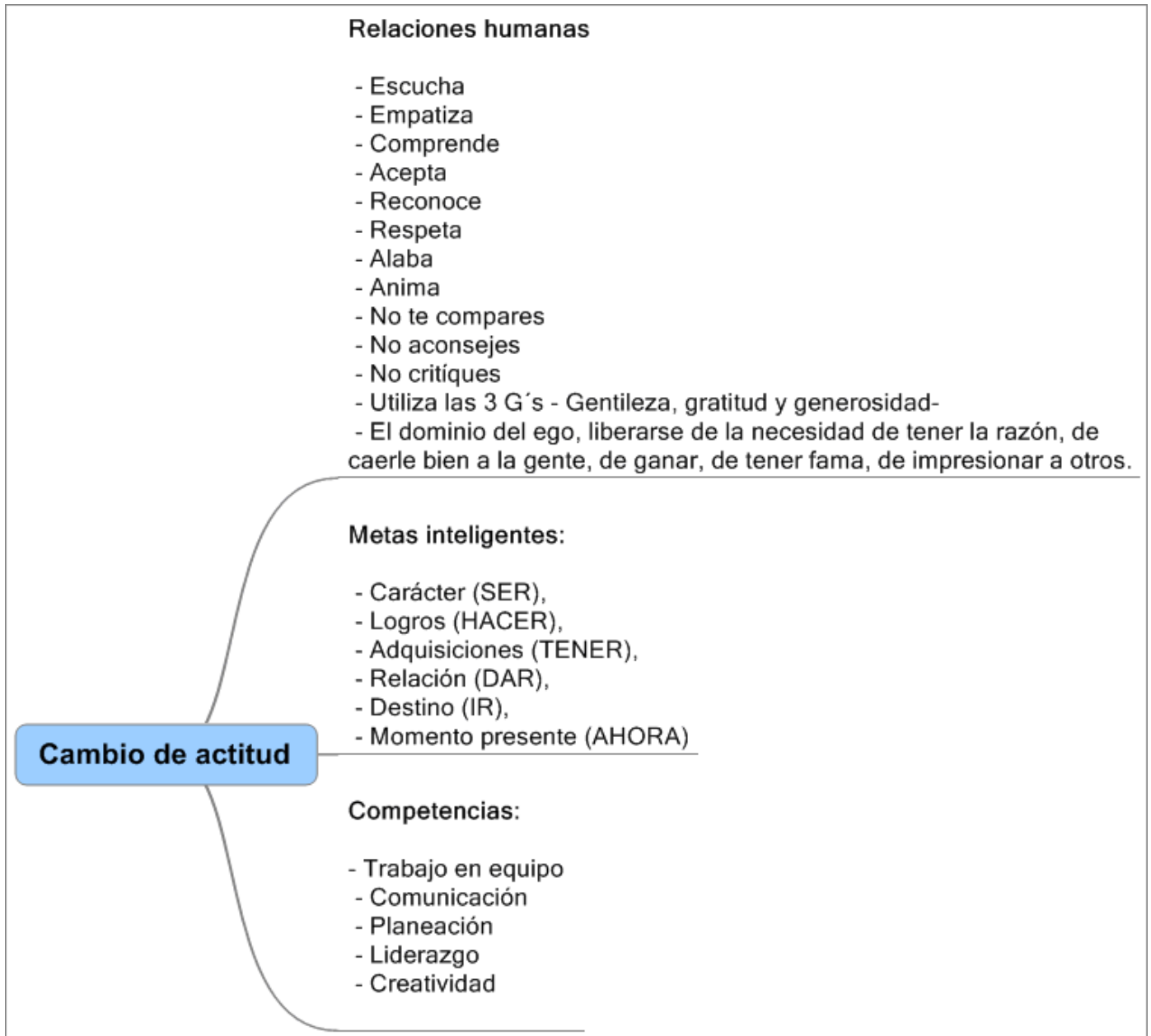


Mapa Mental 2: Código de Honor



**Mapa Mental 3:** Elementos para apoyar a generar un cambio de actitud (1)





Mapa Mental 4: Cambio de actitud (2)

## Desarrollo personal

Para generar cambios en la organización lo primero que se tiene que realizar es una reestructuración del pensamiento de todos los miembros que la integran, y para lograrlo propongo fomentar en cada uno un cambio de actitud basado en propósitos de vida, orientación de las metas al logro, el desarrollo humano, una adecuada manera de tener relaciones humanas,



el desarrollo de competencias y metas inteligentes. En el siguiente mapa mental planteo un conjunto de acciones que deben ser promovidas en la organización para lograr cambios radicales en el comportamiento y forma de pensar de los trabajadores.

### **Control de resultados**

Las reglas y los estándares son inútiles si la gente no está dispuesta a hacerse responsable por ello. La manera más sencilla de hacer que todos sean responsables es mantener un registro cuantitativo de sus actividades y resultados: en otras palabras deben registrarse sus estadísticas.

Cada empleado debe ser responsable de sus propias estadísticas, esto significa que el propio empleado va a ser el encargado de evaluar su desempeño y será él quien dé la cara por los resultados y acuerdos que haga.

La grandeza en todos sus niveles proviene de la responsabilidad. Llamarte la atención a ti mismo o que otro lo haga te da la oportunidad de mejorar y seguir adelante.

El siguiente cuadro es un formato diseñado para llevar un control adecuado de nuestros cambios

Visión:				
Misión:				
Meta:			H.P:	
Acciones	Fecha (propuestas)	Límite	Fecha de realización	Diferencia en días
	Total de Diferencias			

- En la columna de fecha límite, se tiene que asignar la fecha en que teóricamente la actividad debe llevarse a cabo.
- La columna con la fecha de realización debe contener la fecha real en que la actividad fue concluida.
- En la columna de la diferencia, se colocará el resultado de restar a la fecha límite la fecha de realización. En un escenario ideal la fecha de realización debería de ser menor que la fecha límite, lo que nos llevaría a tener una diferencia positiva.



- El total de las diferencias es la suma de todas, si es positivo significa que cumplimos la meta en tiempo y forma. Si el total es negativo debemos hacer un análisis más profundo de las causas que originaron no llegar a cumplir con la meta en tiempo y forma.

Para reforzar la evaluación es importante que al finalizar la meta y llenar el cuadro se dé un momento de análisis de los resultados y para ello, el personal deberá responder las siguientes preguntas:

1. ¿Logré llegar a mi meta en el tiempo establecido?, sí, no y ¿por qué?
2. ¿Qué debo de modificar en mi conducta para ser más eficiente la siguiente vez?
3. ¿Cuál fue mi aprendizaje?

“Mientras más retroalimentación recibas, más fácil será aceptar el cambio”

### **El compromiso y lealtad con el equipo de trabajo**

Como miembro de un equipo, debes saber quién te cuida las espaldas. Al aceptar el “contrato” de un código de honor, te comprometes con cada uno a no decepcionarte a ti ni a tu equipo, y a que harás lo que sea necesario, no importa qué, para que el equipo logre exitosamente su misión.

Para lograr resultados exitosos en los equipos de trabajo se debe exigir el comportamiento que quieres para ti mismo. También exigirlo a los demás, de otra manera te dejarán con todo. Y para facilitar poner en marcha este par de acciones es conveniente formular la siguiente pregunta:

- ¿Por qué motivos exigirías menos a los demás que a ti mismo? Y la respuesta está en que si no se hiciese así uno sería traicionero con el equipo e incluso con uno mismo.

Sí al poner en marcha este procedimiento algunos de los miembros no llegase a cumplir con el compromiso que hizo con el equipo, se le debe llamar la atención. Y cuando alguien vive de acuerdo con sus compromisos, el rendimiento y la velocidad serán mejores y se convertirá en algo divertido.



Nota: El hecho que pongamos siempre la visión y la misión en los cuadros nos ayuda a no perder de vista la razón por la cual estamos llevando a cabo estas acciones.

### **Fomentar la lealtad al equipo**

Cuando los límites se estrechan, se vuelve más sencillo andar dentro de esas fronteras. La gente se siente libre para decir lo que piensa, hacer locuras, celebrar logros, reconocer y agradecer a los demás y ser honestos entre sí. Cuando esto sucede, surge un ambiente con energía, diversión y pasión.

En este entorno abunda la confianza. Llegas a sentir que todos te han apoyado y no existe ningún favor legítimo que no sea reconocido. También genera lealtad y disposición a estar ahí para los otros, para resistir oportunidades más tentadoras a costa de los demás.

## **Capacitación**

Las nuevas herramientas que ofrece internet, con las llamadas redes sociales o los servicios de mensajes instantáneos, son aprovechadas para el desarrollo de aplicaciones empresariales que siguen el mismo principio y con ello ofrecen mejores formas de comunicación.

Estas nuevas posibilidades de comunicación podrán ofrecer a las empresas herramientas de mucha utilidad, e incluso generar importantes ahorros, principalmente en las áreas de capacitación y comunicación interna.

Existen herramientas que sirven para apoyo en conferencias y clases en salas virtuales, pues cualquier tipo de reunión o curso se hace ahora en línea. Con este tipo de productos el ahorro puede llegar a ser hasta de 40% con un retorno de la inversión de 4 a 5 meses, debido a que se evitan costos y viajes para capacitadores.

En México se ha presentado una tendencia importante al uso de las redes sociales. Empresas como Google han innovado mucho con tecnología y formas de desarrollar comunidades, por tal motivo pienso que podría ser una muy buena herramienta para que empresas tengan éxito.



“Actualmente el aprendizaje en las empresas es adquirido de manera informal y sólo 30% es formal, por lo que tener la forma de extenderlo y tomar lo mejor de él, en una organización puede ser de gran valor”<sup>4</sup>

Un estudio realizado por Livra Panels sobre los usuarios de internet en América Latina revela que México ocupa el tercer lugar en cuanto al uso de redes sociales, sólo por debajo de Venezuela y Brasil.

---

<sup>4</sup> Juan Cuadros, vicepresidente de la firma Saaba Software en entrevista para el periódico MILENIO



## Conclusiones Generales

### 1. Ventajas de implementar una Red PyME

#### a. Beneficios cuantificables:

- *Reducción de los costos de personal.* Esta reducción se facilita a través de dos acciones.
  - Fusionar varios departamentos que hacen la misma actividad de distintas compañías, se pueden alcanzar unas economías de escala, que de forma individualizada no son posibles.
  - Si se consiguen unificar los procesos de estas compañías se podrá incrementar la productividad.
  - Se pueden reducir también los puestos de gerencia que supervisan estas funciones.
- *Reducción de los costos financieros.* Esta reducción se logra básicamente si son consideradas las siguientes acciones:
  - Centralizar la tesorería. La negociación bancaria de un mayor volumen de negocio facilita unas mejores condiciones bancarias y se consiguen optimizar los costos financieros.
- *Reducción de los costos de los Sistemas de Información.*
  - Se pueden conseguir por unificar las plataformas de hardware y software y por mejorar las comunicaciones.
  - La diferencia de costos entre implantar el mismo sistema informático para cinco compañías o implantar cinco, uno para cada compañía, es substancial.
- *Reducción de costos de compras no operativas.*
  - Unificar y reducir los costos de servicios tales como vigilancia, limpieza, comedor, mensajería, etc. al disponer de un mayor volumen en la negociación.

#### b. Beneficios no cuantificables:

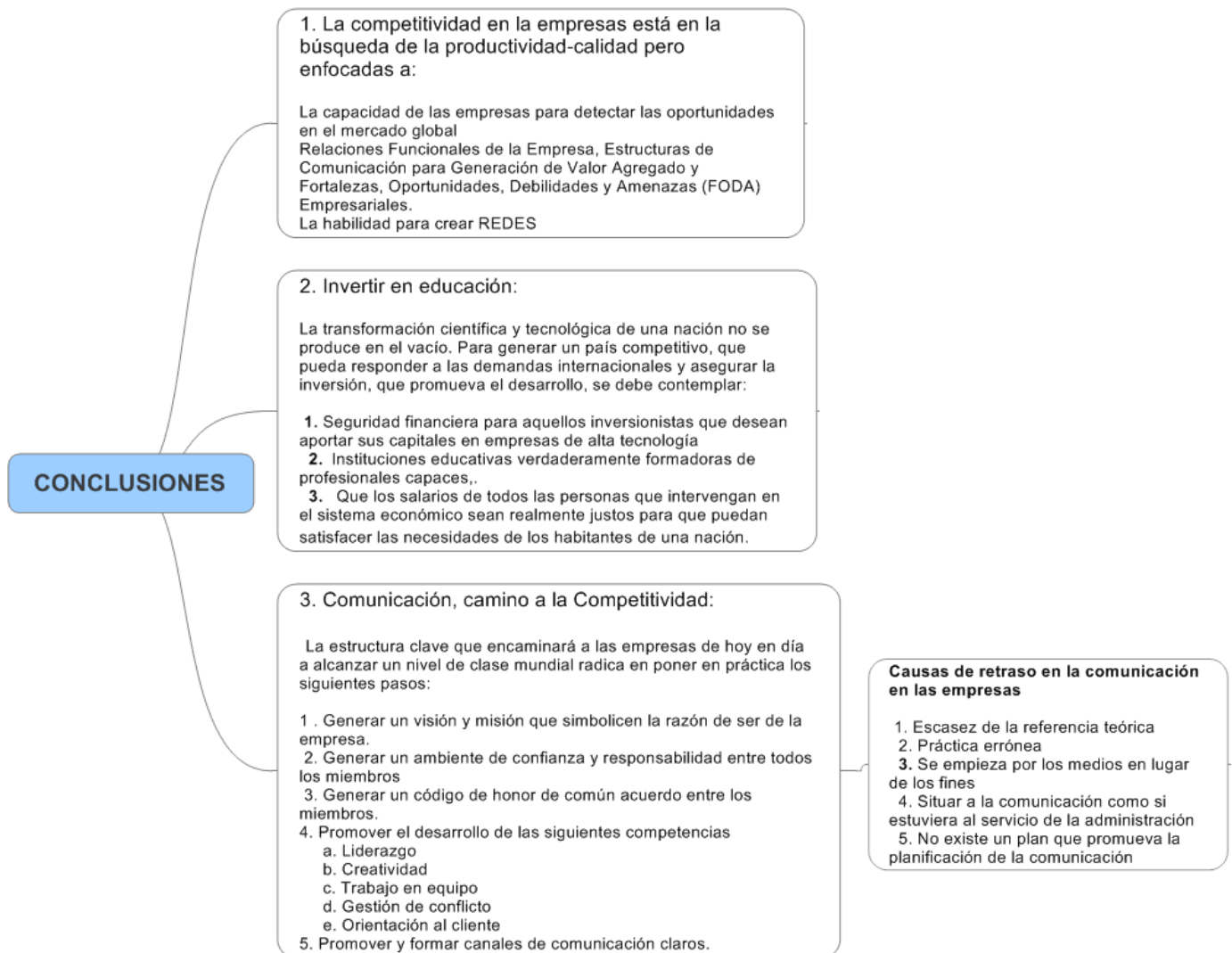
- *Incremento de la especialización de la función.* Al concentrar las funciones en un solo lugar se pueden tener los siguientes beneficios:
  - Tener unos especialistas que, de otra forma, no sería rentable. No es lo mismo que 5 personas se dediquen durante un 20% de su tiempo a temas fiscales, por ejemplo, que una sola persona al 100%.
  - También se puede llegar a reducir el costo de asesoría externa si se dispone de profesionales más especializados.



- *Mejora del nivel de servicio.* El servicio mejora por la especialización y por crear una nueva compañía que para mantenerse tiene que satisfacer a sus clientes.
- *Orientación a agregar valor a los productos o servicio.* Las Red PyME tenderá a centrarse en dar aquellos servicios con una mayor calidad.
- *Conocimiento real de los costos administrativos.* Normalmente las compañías no miden el costo de las funciones administrativas de forma desglosada. Cuando se desglosan los costos de los servicios que está dando un determinado departamento suelen aparecer claras ineficiencias (copias y archivos de documentos que ya están en los sistemas de información, gran cantidad de informes que nadie mira, etc.) enmascaradas en el costo total del departamento. Mediante este sistema se logra racionalizar los gastos de las áreas de una manera mucho más rápida.
- *Transformación de costos fijos en variables.* Como las necesidades de recursos (personas, informáticos, etc.) en las empresas no son lineales, éstas deben dimensionar sus departamentos para atender los picos máximos que se producen durante el año. A través de la creación de la Red PyME se puede llegar a pagar solamente por lo que se utiliza y por tanto convertir los costos fijos en variables.
- *Cambio en la filosofía, principios y valores de las personas que conforman la red.* Los cambios que se alcanzan al generar la red son:
  - Se genera una homologación de los valores y se promueve un ambiente de confianza y lealtad.
  - Se obliga a que haya una mayor orientación al cliente.
  - Las personas que conforman la red PyME tienen una cultura y lenguajes comunes.
  - Hay un mayor dinamismo entre la gente y se facilita la retención de las mejores personas.
  - Disminuyen las resistencias al cambio que las personas suelen tener.
- *Estratégicos.* Las redes PyME permiten obtener beneficios estratégicos como:
  - Tener una mayor flexibilidad y facilitan la integración de nuevos negocios o la venta de alguno existente, ya que se desarrollan estándares (planes de cuentas, sistemas de información, reportes estándares, etc.) que facilitarán la integración.
  - En el caso de la venta de un negocio, permite múltiples alternativas por ejemplo:
    - Venderlo sin ninguna de estas funciones puede facilitar el proceso de negociación
    - Se podrá vender el negocio y seguir dando servicio al nuevo comprador.
- También, en algunos casos, se puede plantear dar servicios a terceras compañías. Si el *Centro de Servicios Compartidos* tiene beneficios supone otra forma de reducir los costos



- Contar con un programa de capacitación más integral
  - Mayor variedad de programas de capacitación
  - Mejores programas de capacitación
  - Mejores certificaciones
  - Reducción de costos de capacitación
  - Se expande la capacitación a todos los niveles de la empresa
  - Mayor flexibilidad en la capacitación, ya que sólo se necesita de una computadora y una conexión a internet







## CONCLUSIONES

### 4. Ser una empresa exitosa radica:

Actuar como lo hace las empresas exitosas.

Para lograr prosperidad es importante seguir esta fórmula:

SER- HACER- TENER

"Declaro que soy próspero, me pongo a hacer lo que hace la gente próspera y empiezo a tener lo que tiene la gente próspera"

### 5. Los 8 principios básicos de una comunicación exitosa:

1. Asertividad
2. Tener amplio conocimiento de lo que se está hablando
3. Saber modular la voz
4. Cuando uno habla todo el cuerpo también lo hace
5. Comunicación visual
6. Saber influir en las personas
7. Saber Escuchar
8. Conocimiento de las técnicas básicas de comunicación escrita

6. El outsourcing se ha vuelto una herramienta indispensable para el funcionamiento de las empresas. Éste ayuda a bajar costos, a especializar a la empresa que lo contrata debido a que esta sólo se enfocaría a un nicho específico y sus recursos se emplearían en mejorar su calidad y servicio.

Los servicios que comúnmente se subcontratan son:

1. Área de Contabilidad
2. Transporte
3. Mantenimiento
4. Limpieza

En sí todo servicio que no genere un valor agregado al producto, puede ser contratado mediante el outsourcing.



### 7. Los apoyos gubernamentales promotores del crecimiento en México

Para fortalecer el desarrollo a las empresas en México, es necesario que se dé una mayor difusión a las ayudas que ofrece el gobierno.

Se deben seguir consolidando todas aquellas apoyos dirigidos al fortalecimiento de cadenas productivas, modernización tecnológica, así como, capacitación básica y especializada. De igual forma, la tarea de dar mayor énfasis a los programas encauzados al desarrollo de proveedores, obtención de certificaciones, apoyos para la exportación, financiamiento para la adquisición de bienes de capital, integración de capital de trabajo y consultoría en organización y dirección de empresas.

Resulta preciso orientar los programas de capacitación en dirección y problemática del tipo de empresas mexicanas; ya que la mayoría de ellas son de carácter familiar. Lo anterior con la finalidad de que los empresarios conozcan totalmente su dinámica empresarial y se puedan realizar los ajustes necesarios para la administración y gestión de su negocio.

Debido a la poca participación del sector financiero en cuanto los créditos ofrecidos a las PyME se refiere, es prioritario continuar reforzando todas aquellas alianzas estratégicas entre la Banca Comercial y la Banca de Desarrollo con el Gobierno Federal y/o Gobiernos de los Estados, para promover tasas de interés competitivas y fondos de garantías; de tal manera que se amplíen intensamente las posibilidades de este tipo de empresas para obtener algún crédito.

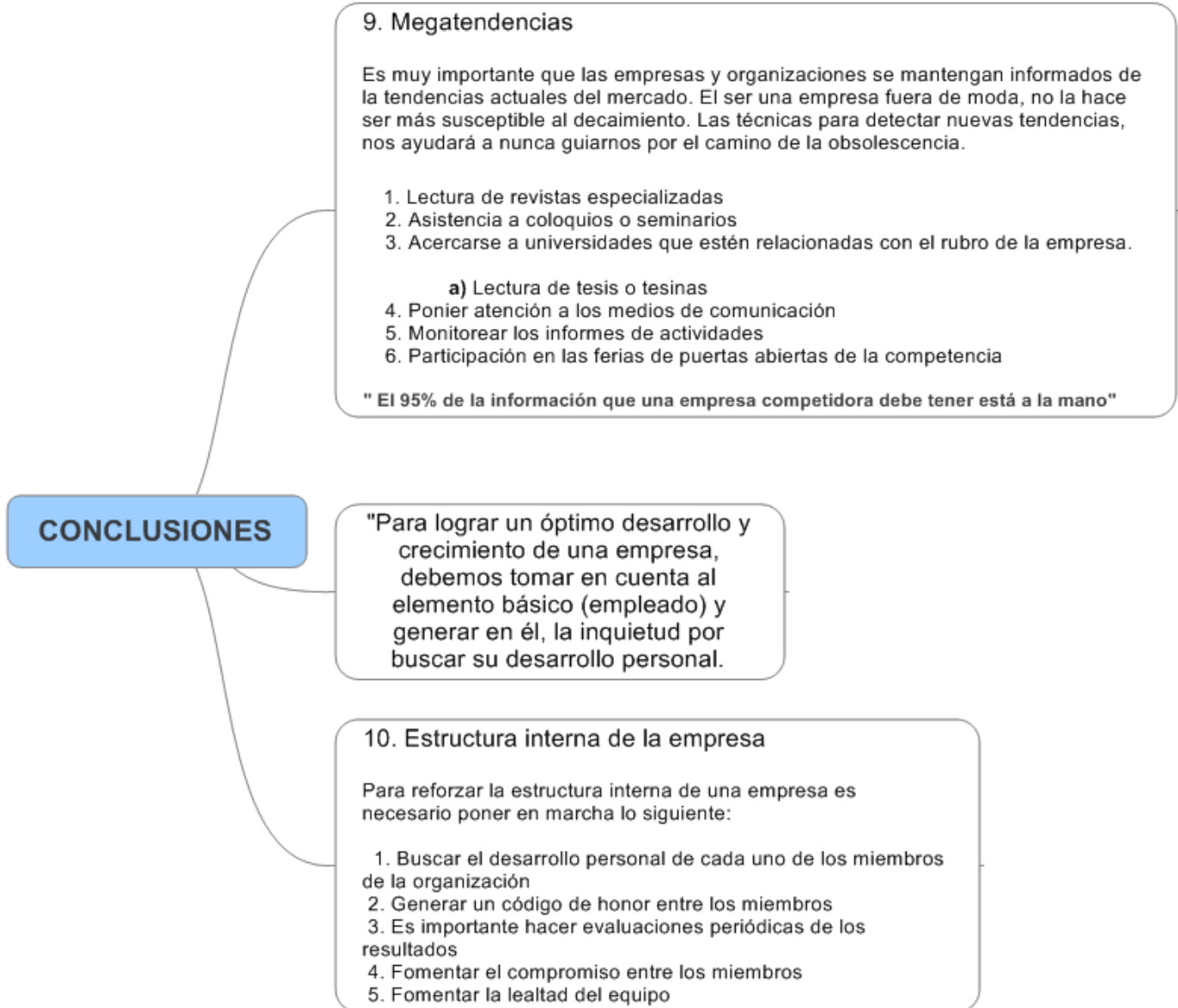
Es necesario continuar con las diversas campañas publicitarias que el Gobierno Federal ha estado realizando en los principales medios masivos y electrónicos, con el objetivo de mantener a las PyME informadas sobre la oferta de programas públicos existentes.

## CONCLUSIONES

### 8. Las empresas en México deben enfocar sus programas de capacitación principalmente a:

1. Administración del tiempo
2. Fomentar el aprendizaje continuo
3. Técnicas de negociación
4. Incentivar la creatividad en los trabajadores
5. Promover las técnicas de comunicación
6. Desarrollo de competencias:
  - a) Liderazgo
  - b) Trabajo en equipo
  - c) Gestión de conflictos

"Cabe reconocer que la dimensión humana de la competitividad se ha convertido en el factor clave del éxito, ya que la productividad depende más de la formación del personal que de la inversión en capital. Incluso el crecimiento debido al cambio tecnológico depende, en mayor proporción, de la inversión en educación que de la inversión en equipo. Un personal altamente capacitado, que maneje una clara comunicación, llevará a la empresa a la cúspide del éxito".



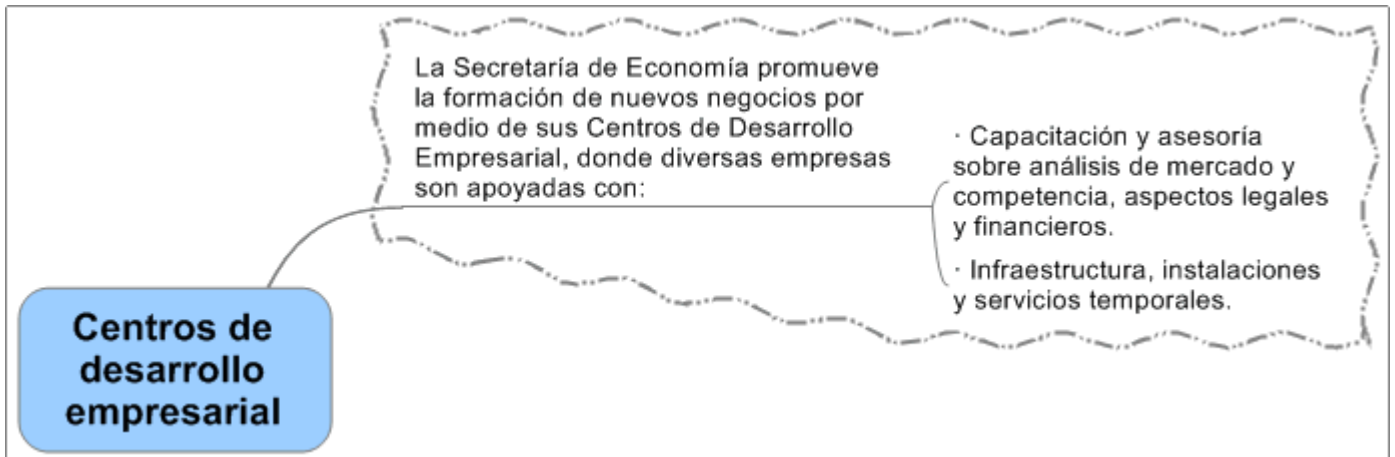


## Anexos

### Financiamiento

El financiamiento y el apoyo que ofrece el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Economía durante los últimos años ha significado el impulso a muchas de las PyME del país, pero también hay que mencionar que no todas las PyME acceden a estos servicios por falta de conocimiento de su existencia. Por tal razón dedico un anexo para enlistar los principales programas que ofrece la Secretaría de Economía:

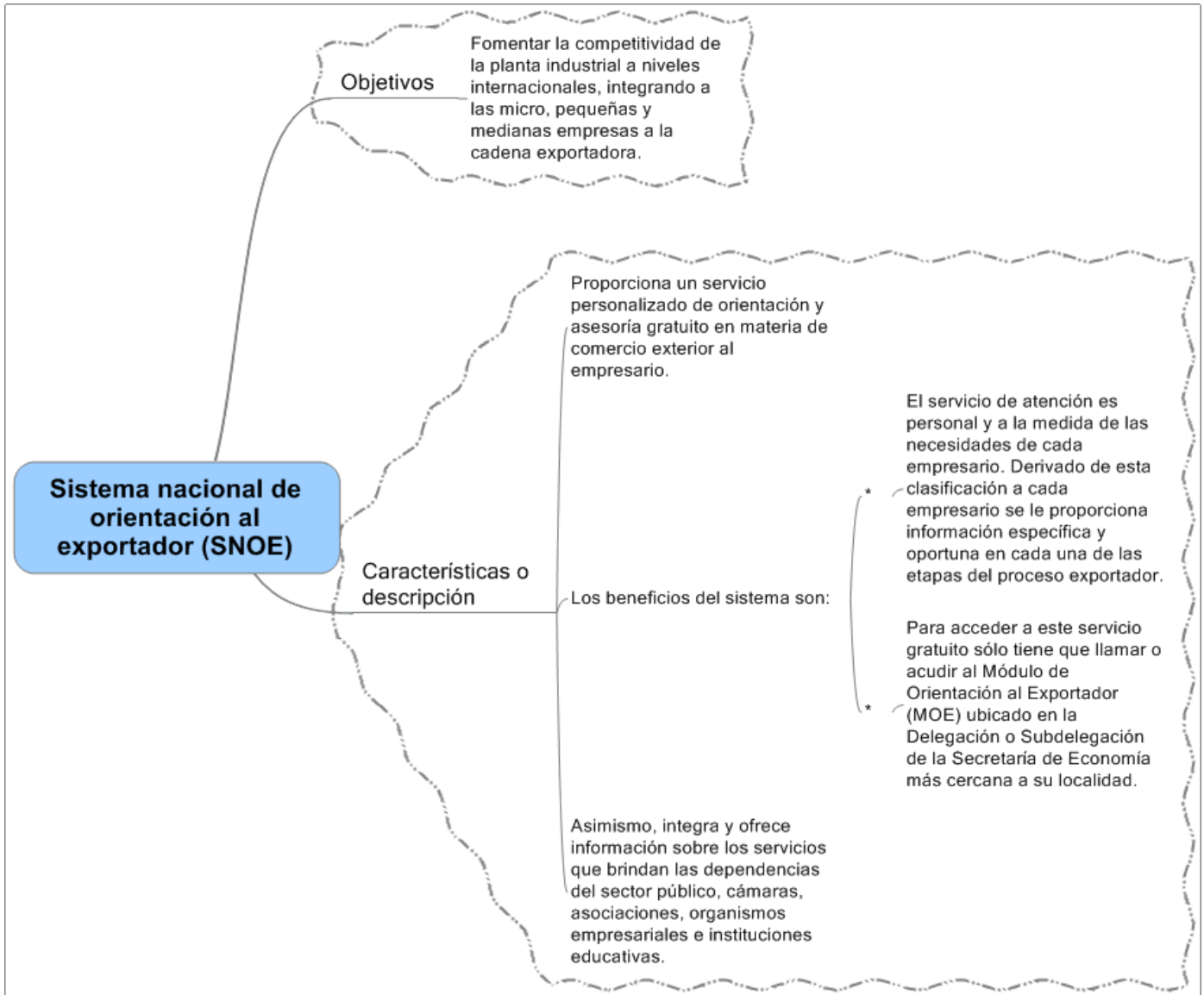
- Parques Industriales
- Sistema Nacional de Orientación al Exportador
- Centros de Desarrollo Empresarial
- PIAPyME México-UE
- Desarrollo de Proveedores
- Intermediarios Financieros Especializados (IFES)
- Centros PyME Exporta
- Apoyo a Comunidad Exportadora
- Talleres Familiares
- Practicas Comerciales Internacionales
- SISTEC
- Impulsoras oferta exportable
- Foros Tecnológicos
- PROJOVEM
- Asesoría y Consulta PyME para Oferta Exportable
- Clubes de inversionistas PyME
- Programa de aceleración de empresas de base tecnológica (Techba)
- Tecnologías de Producción
- Financiamiento a proyectos productivos
- Extensionismo Financiero



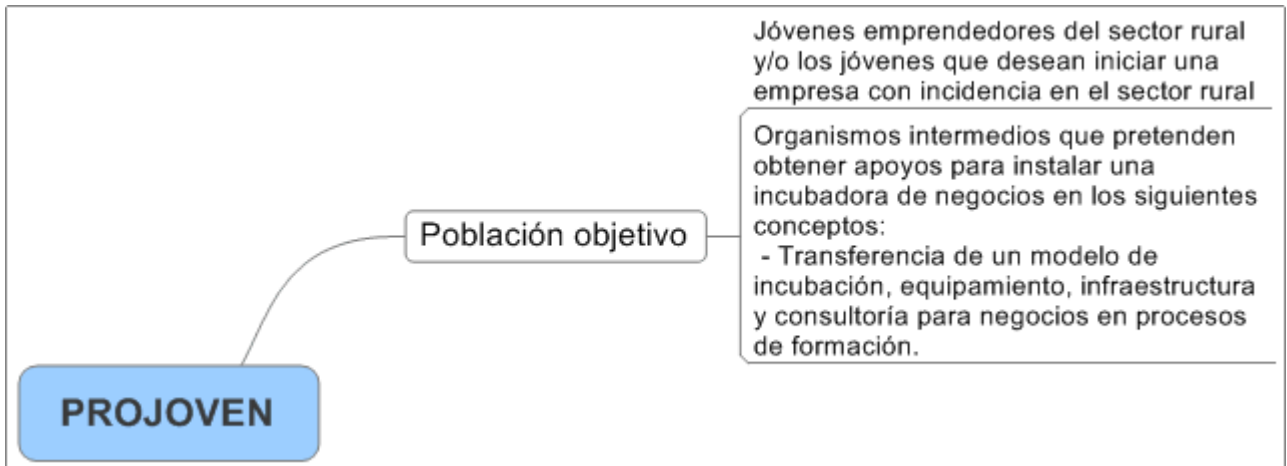
Mapa Mental 1: Centros de desarrollo empresarial



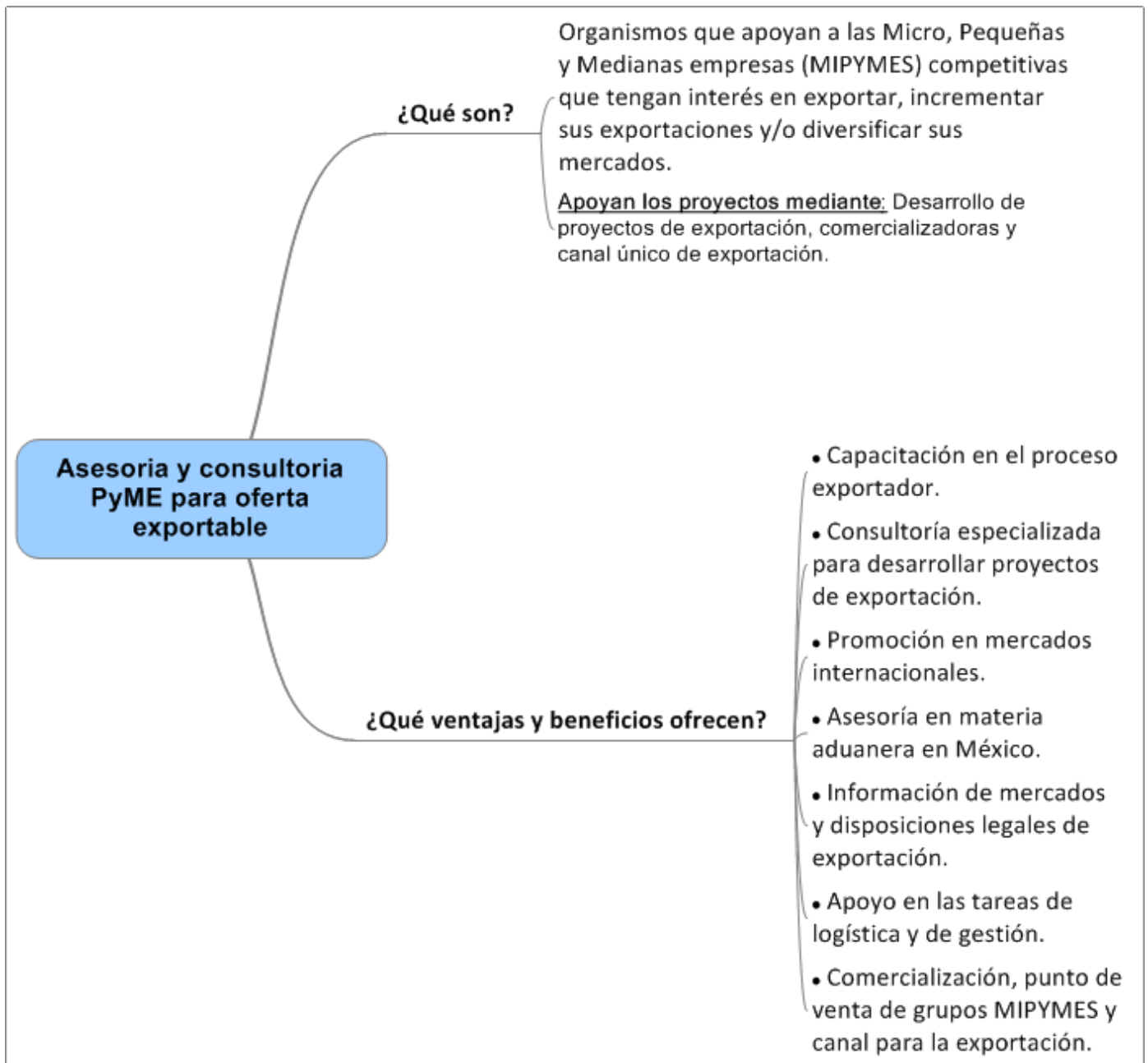
Mapa Mental 2: Talleres Familiares



Mapa Mental 3: SNOE



Mapa Mental 4: PROJOVEN



Mapa Mental 5: Asesoría para exportación



## Fuentes de Consulta

### Impresos

1. **Batres Soto, Roberto E.** *Competitividad y desarrollo internacional: cómo lograrlo en México.* México : McGraw-Hill Interamericana, 2006.
2. **Arroyo, Luis y Yus, Magali.** *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones: ideas, casos y consejos de para la excelencia en las relaciones públicas.* Madrid : ESIC, 2003.
3. **Capriotti, Paul.** *Planificación estratégica de la imagen corporativa.* Barcelona : Ariel, 1999.
4. **Castañón Ibarra, Rosario.** *La política industrial como eje conductor de la competitividad en las PyME.* México D.F : Centro de Investigación y docencia económica: Fondo de cultura económica, 2005.
5. **Villareal, René.** *Industrialización, competitividad y desequilibrio externo en México: un enfoque macroindustrial y financiero, 1929-2010.* México : Fondo de cultura económica, 2005.
6. **Dussel Peters, Enrique.** *Perspectivas y retos de la competitividad en México.* México, D.F : Facultades de economía: Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, 2003.
7. **Mandieta, Susana.** Redes sociales facilitan la comunicación en empresas. *Milenio.* 11 de Agosto de 2008, pág. 21.
8. **Reyes Ponce, Agustín.** *Administración de empresas. Teoría y práctica.* México, D.F. : Limusa Noriega Editores, 1995.
9. **O'Connor, Joseph y Mc. Dermott, Ian.** *Introducción al pensamiento sistémico. "Recursos para la creatividad y la resolución del problema".* Barcelona : Urano, 1998.
10. **Ackoff, Russell L.** *El paradigma de Ackoff "Una administración de sistémica".* México : Limusa Wiley, 2008.
11. **Roazzi, Vincent M.** *La espiritualidad del éxito "Hacerse rico con integridad".* Buenos Aires : Time and Money Network Editions, 2004.
12. **Coronado Maldonado, Margarito, Oropeza Monterrubio, Rafael y Rico Arzate, Enrique.** *TRIZ "La metodología más moderna para inventar o innovar tecnológicamente de manera sistémica".* México : Panorama, 2005.
13. **Bornman, E.G., y otros.** *La comunicación "Un problema de la comunicación moderna".* España : Deusto, 1990.
14. **Sosa, Lionel.** *Piensa y serán rico "Una opción latina".* México : Quarzo, 2004.





15. **Hicks, Philip E.** *Ingeniería Industrial y Administración "Una nueva perspectiva"*. México : CECSA, 2003.
16. **Rodríguez Combelle, Carlos.** *Liderazgo contemporáneo "Programa de actualización de habilidades directivas"*. México : ITESO, 2004.
17. *Tu primer financiamiento.* **Sánchez Hernández, Marissa.** 2008, Entrepreneur, págs. 84 - 85.
18. *10 tips para pedir financiamiento.* **Castillo, Santiago.** 2008, Entrepreneur, págs. 86 - 87.

## Electrónicos

<http://www.uo.edu.cu/fac/fcsh/NewPage/materiales/Glosario.doc>

<http://www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion3/tutorial3.html>

<http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>

[http://www.ffii.es/f2i2/asesoria/asesoria\\_metodologia.asp](http://www.ffii.es/f2i2/asesoria/asesoria_metodologia.asp)

<http://www.uo.edu.cu/fac/fcsh/NewPage/materiales/Glosario.doc>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/la-fidelizacion-del-cliente-interno.htm>

<http://www.conocimientosweb.net/portal/article748.html>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outscng.htm>

<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

[www.carlossanchezmejia.com.mx](http://www.carlossanchezmejia.com.mx)

<http://www.uo.edu.cu/fac/fcsh/NewPage/materiales/Glosario.doc>

[www.funcionpublica.gob.mx/dgea/doctos/modulo1/TPPIDPANEXO.doc](http://www.funcionpublica.gob.mx/dgea/doctos/modulo1/TPPIDPANEXO.doc)